



Pedagogisch verantwoord positioneren

Centrale theorie	3C-model van Kenichi Ohmae
Datum en plaats	17-08-2020, te Leiden
Auteur	Tycho Zwart
Studentnummer	1050800
Instelling	Hogeschool Leiden
Opleiding	Communicatie
Opdrachtgever	De Kleine Wereld
Bedrijfsbegeleider	Sabine van de Wiel
Afstudeerbegeleider	Edwin van Rooyen
Eerste beoordelaar	Jochem Alsemgeest
Tweede beoordelaar	Corine Hoppenbrouwers
Inleverkans	Extra kans
Aantal woorden	17.600
Inleverdatum	17-08-2020

Samenvatting

Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het onderscheidend positioneren van kinderopvangorganisatie 'De Kleine Wereld' op de arbeidsmarkt. De reden voor dit onderzoek is dat De Kleine Wereld moeite heeft met het werven van voldoende pedagogisch medewerkers om haar openstaande vacatures op te vullen. Doelstelling van het onderzoek is De Kleine Wereld te adviseren over hoe het positioneringsprobleem van de organisatie is op te lossen en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit drie deelgroepen, zijnde: pedagogisch medewerkers van De Kleine Wereld, potentiële pedagogisch medewerkers en de directie/het management.

Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. De onderzochte concurrenten van De Kleine Wereld zijn de kinderopvangorganisaties 'Kindergarden', 'Curious Kids', 'WereldKids', 'Ikke&Zo', 'CompaNanny' en 'SmallSteps'. De bedrijfscultuur van De Kleine Wereld is warm en de organisatie is actief bezig om het 'DKW-gevoel' vorm te geven. Analyse laat zien dat op de arbeidsmarkt een groot tekort is aan pedagogisch medewerkers en wetswijzigingen als het 'vaste-gezichtencriterium' maken het voor De Kleine Wereld nog moeilijker om voldoende personeel te vinden om haar openstaande vacatures op te vullen. Daarnaast zijn er kansen voor nieuwe systemen waarmee de organisatie gestroomlijnder kan werken en onder andere roostergaten beter op kan vullen.

Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie die verband houden met de vraag hoe De Kleine Wereld zich dusdanig onderscheidend kan positioneren op de arbeidsmarkt dat het aantal sollicitaties stijgt, zijn inside-out-benaderingen en outside-in-benaderingen. Theorieën van Ries & Trout (1981), Ohmae (1982), Porter (1979), Hamel & Prahalad (1990), Treacy & Wiersema (1993), De Witte (2004), en Ambler & Barrow (1996) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het 3C-model van Ohmae (1982) omdat hij in dit model gebruik maakt van beide benaderingen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door een balans te vormen tussen de 3 C's, namelijk 'Customers', 'Company' en 'Competitors'. Deze theorie voorspelt dat wanneer een organisatie deze 3 C's in balans heeft, zij een onderscheidende positionering verkrijgt. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is ingezet om deelvragen te beantwoorden over de sterke punten van De Kleine Wereld en om te onderzoeken met welke concurrentie De Kleine Wereld te maken heeft. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de vragen over de sterke punten van

De Kleine Wereld en de wensen en behoeften van de doelgroep te beantwoorden en om de hypothesen te testen. De reden hiervoor is dat kwalitatieve interviews de nodige diepgang kunnen bieden. Bij kwantitatief onderzoek is doorvragen immers niet mogelijk. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door contact op te nemen met kinderopvangorganisaties, door binnen het eigen netwerk te kijken en door intern bij de human resource-afdeling van De Kleine Wereld een verzoek neer te leggen.

Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de respondenten de punten 'Thuis voelen', 'Plezier in het werk', 'Respect' en 'Vertrouwen in en van de leiding' erg belangrijk vonden. Het aspect 'Duidelijkheid van de verwachte resultaten' is alleen van belang voor de studentrespondenten. Ook waardeert die doelgroep het gebruik van natuurlijke kleuren op websites en ze vindt zij het welzijn van kinderen van groot belang. Deze punten zijn te vertalen naar 'Visie' en 'Natuur'. Daarnaast is 'Gezond en vers eten' volgens hen ook een sterk punt van De Kleine Wereld. Verder geven ze aan dat ze de rol van de natuur in een kinderopvangorganisatie als grote pré zien en dat een kinderopvangorganisatie daarnaast vooral gezellig, empathisch, vriendelijk, liefdevol en inlevingsvermogend moeten zijn. Tot slot zeggen de respondenten de werkdruk wel aan te kunnen, maar het wel fijn zouden vinden als ze meer erkenning en waardering zouden krijgen wanneer ze bijvoorbeeld 'weer eens invallen'.

Conclusie

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: De Kleine Wereld heeft zich op dit moment redelijk in de markt gezet, waarbij wel geldt dat zij op communicatiegebied nog stappen kan maken. De organisatie moet zich focussen op haar sterke punten. Zij moet 'Respect', 'Vertrouwen leiding', 'Thuis voelen' en 'Plezier in werk' blijven communiceren om een onderscheidend vermogen te behouden. Als ze ook de studenten wil bedienen, kan de organisatie overwegen om het punt 'Duidelijkheid van de verwachte resultaten' duidelijker te communiceren. Daarnaast kan De Kleine Wereld de gebruiksvriendelijkheid van de website verbeteren, zodat haar beoogde doelgroep langer op de site blijft en uiteindelijk ook eerder zal solliciteren. Tot slot geldt dat de doelgroep nog behoefte heeft aan een sterke teamband, een fijn gevoel, voldoende salaris en plezier. Bovendien is het voor werknemers wenselijk erkenning te krijgen van de werkgever.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Zo luidt het advies dat de organisatie het DKW-gevoel kan versterken door structureel teambuildingsactiviteiten te organiseren. Daarnaast is het verstandig voor de organisatie om de gebruiksvriendelijkheid van de website te verbeteren door een 'dropdown-menu' te ontwerpen voor de gehele site en een 'Google Maps-kaart' toe te voegen aan de 'Vestigingenpagina'. Verder kan de organisatie 'Betrokkenheid' meer naar voren laten komen door 'Vertrouwen leiding' breder te stellen en deze daarin mee te nemen. Tot slot zou de organisatie het punt 'Duidelijkheid van de verwachte resultaten

duidelijker over kunnen brengen om potentiële stagiairs binnen te halen.

Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd. Dit is onder andere gedaan met behulp van het 'PCDA-model' van Deming (1948) ('Continuous Improvement-model'). Als communicatiemiddelen zijn hiervoor de website van De Kleine Wereld en de vacatures geschikt. De totale kosten van de gehele implementatie bedraagt jaarlijks 46.880 euro. Op de korte termijn trekt dit meer potentiële pedagogisch medewerkers naar De Kleine Wereld doordat het meer van hun wensen en behoeften communiceert. Op de lange termijn trekt het tevens meer sollicitanten omdat de organisatie een sterk imago heeft gekregen.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
1. Probleemformulering	0
1.1. Aanleiding	0
1.2. Probleemstelling	2
1.3. Doelstelling	3
1.4. Deelvragen.....	3
1.5. Doelgroep	4
1.6. Beperkingen/begrenzingsen	5
2. Situatieschets	7
2.1. Interne analyse	7
2.2. Externe analyse	9
2.3. SWOT-analyse.....	12
3. Theoretisch kader	13
3.1. Theorieën	13
3.2. Centrale theorie	15
3.3. Hypothesen	16
4. Methodologie	18
4.1. Methoden	18
4.1.1 Deskresearch	18
4.1.2 Kwalitatief onderzoek	18
4.1.3 Onderzoeksmethoden per deelvraag	19
4.2. Datacollectie	20
4.2.1 Deskresearch	20
4.2.2 Kwalitatief onderzoek	20
4.2.3 Steekproefkader	21
4.3. Operationalisatie	23
4.3.1. Deelvraag 1	23
4.3.2 Deelvraag 2	24
4.3.3 Deelvraag 3	24
4.3.4 Hypothese 1	25
4.3.4 Hypothese 2	25

4.3.4 Hypothese 3	26
5. Resultaten	27
5.2. Deelvraag 2.....	29
5.3. Deelvraag 3.....	30
5.4. Hypothesen	32
6. Conclusies	34
6.1. Deelvraag 1 en hypothese 1	34
6.2. Deelvraag 2.....	35
6.3. Deelvraag 3 en hypothese 2 en 3	35
6.4. Probleemstelling	36
7. Aanbevelingen	37
8. Implementatieplan	40
Bronnenlijst.....	47

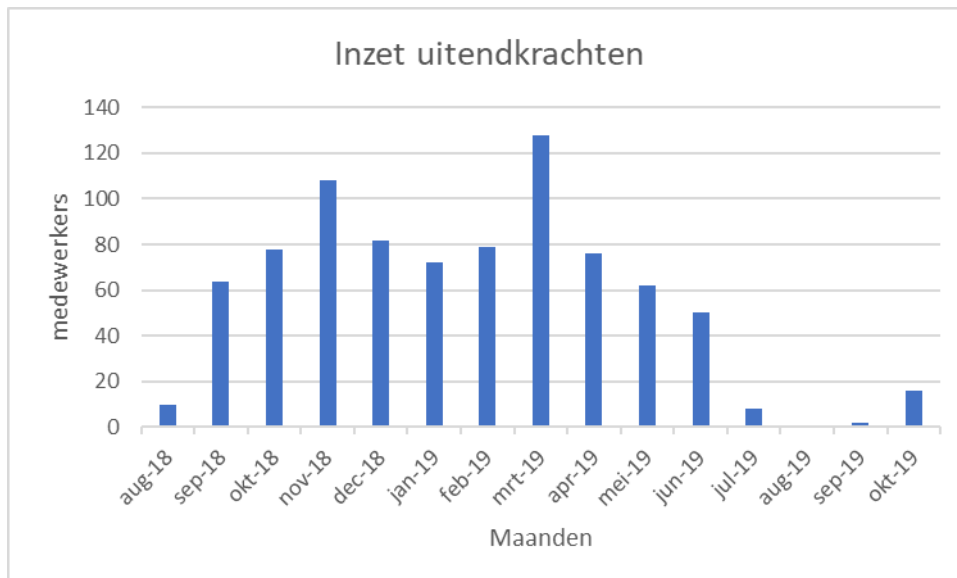
1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het onderscheidend positioneren van kinderopvangorganisatie 'De Kleine Wereld' op de arbeidsmarkt. De reden voor dit onderzoek is dat De Kleine Wereld moeite heeft met het werven van voldoende pedagogisch medewerkers om haar openstaande vacatures op te vullen. Doelstelling van het onderzoek is De Kleine Wereld te adviseren over hoe het positioneringsprobleem van de organisatie is op te lossen en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit drie deelgroepen, zijnde: pedagogisch medewerkers van De Kleine Wereld, potentiële pedagogisch medewerkers en de directie/het management.

1.1. Aanleiding

'De Kleine Wereld' is een kinderopvangorganisatie die zich voornamelijk richt op kinderdagverblijf en buitenschoolse opvang, met meer dan 21 locaties in Amsterdam en Gouda.

De Kleine Wereld ervaart in toenemende mate dat het niet gemakkelijk is om voldoende pedagogisch medewerkers in dienst te krijgen. De organisatie was zich al eerder bewust van de groeiende uitdaging om personeel aan te trekken, maar ondervindt zelf pas sinds 2018 de nadelige gevolgen van de arbeidskrapte (bijlage I). De organisatie heeft bijvoorbeeld sinds augustus 2018 een explosieve stijging van de inzet van uitzendkrachten gekend, om ontstane roostergaten op te kunnen vullen. Vanwege deze significante stijging, is De Kleine Wereld de inzet van uitzendkrachten vanaf toen gaan bijhouden (figuur 1).



Figuur 1. Inzet uitzendkrachten (De Kleine Wereld, bijlage II).

Zoals figuur 1 laat zien, is sprake van een daling rond augustus 2018 en rond augustus 2019. Deze daling is te verklaren door de inzet van vakantiekrachten in die periode, waardoor de inzet van uitzendkrachten ten tijde van de zomervakantie (bijna helemaal) uit kon blijven.

Niet alleen het grote aantal uitzendkrachten, maar ook het grote verloop van personeel binnen de organisatie is iets wat De Kleine Wereld zorgen baart. Hoewel De Kleine Wereld in 2016 aanvankelijk een daling in het verloop tot 26,3% heeft meegemaakt, is het verloop in de jaren erna gestegen, tot 29,7% in 2018. Tevens nam het aantal openstaande vacatures in deze jaren toe. Zo stonden er in 2016 zeventien vacatures open en is dit aantal gegroeid naar 66 in 2018 (bijlage III).

Momenteel bevindt De Kleine Wereld zich in een kritieke fase in termen van haar groei als organisatie. De omzetspectieven voor De Kleine Wereld zijn erg gezond, nu de vraag naar de diensten van de organisatie groeit. De organisatie gaat ervan uit dat het aantal klanten – zoals in de afgelopen jaren – zal blijven groeien. Bij de huidige omvang van de organisatie is het belangrijk om specialistische (bijvoorbeeld technische) systemen te implementeren, om zo de gehele organisatie efficiënter te maken. Op die manier kan de organisatie proberen zo rendabel mogelijk te blijven werken. De Kleine Wereld kiest voor deze investeringen om de groei van de organisatie te ondersteunen. Als De Kleine Wereld niet voldoende pedagogisch medewerkers weet aan te trekken, kan zij de vacatures niet opvullen en dus de beoogde groei niet waarmaken. De investeringen voor de specialistische systemen zullen dan extra zwaar op de begroting drukken. Dit kan ertoe leiden dat De Kleine Wereld in betalingsproblemen komt of op den duur zelfs vestigingen moet sluiten (bijlage IV).

Om de continuïteit van de organisatie te kunnen garanderen, is het voor De Kleine Wereld van belang dat de organisatie voldoende pedagogisch medewerkers aanneemt. Daarom is het belangrijk te onderzoeken hoe de organisatie zichzelf beter op de arbeidsmarkt kan profileren en zich beter kan onderscheiden van andere kinderopvangorganisaties. De organisatie hoopt een voorkeurspositie in te nemen in het brein van potentiële nieuwe medewerkers, waardoor ze eerder zullen solliciteren bij De Kleine Wereld dan bij een concurrent (bijlage I, pagina 2 en 3).

1.2. Probleemstelling

De Kleine Wereld heeft, zoals hiervoor beschreven, te maken met een beperkt aanbod van potentiële pedagogisch medewerkers. Door deze arbeidskrapte is het belangrijk dat de organisatie zich zodanig in de markt positioneert dat zij zich goed onderscheidt van concurrerende kinderopvangorganisaties. Wil De Kleine Wereld zich van haar concurrenten onderscheiden, dan moet zij dit doen op basis van haar sterke punten. Wanneer de organisatie tegelijkertijd goed aansluit op wensen en behoeften van de doelgroep, dan mag De Kleine Wereld logischerwijs verwachten dat zij zich dusdanig positioneert dat zij meer potentiële pedagogisch medewerkers naar zich toe weet te trekken. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

“Hoe kan De Kleine Wereld zich dusdanig onderscheidend positioneren op de arbeidsmarkt, dat het aantal sollicitaties stijgt?”

Eerder bleek dat sollicitanten vaak niet de juiste kwalificaties hadden of achteraf toch geen interesse meer hadden in de vacature. Dit onderstreept hoe moeilijk het is voor De Kleine

Wereld om nieuwe medewerkers aan te trekken. Het blijft daarom belangrijk voor De Kleine Wereld om zichzelf beter te positioneren ten opzichte van de concurrenten (bijlage V).

Met behulp van een positioneringsonderzoek kan De Kleine Wereld inzichtelijk krijgen wat, in de ogen van de doelgroep, de sterke punten van de organisatie zijn en waarin zij onderscheidend is ten opzichte van concurrenten.

1.3. Doelstelling

Zoals in de probleemstelling staat vermeld, wil De Kleine Wereld een positioneringsonderzoek laten uitvoeren om erachter te komen hoe de organisatie zich positief onderscheidt in de arbeidsmarkt. Doel is dat de doelgroep eerder kiest voor De Kleine Wereld dan voor een concurrent. Om dit te bereiken, brengt dit onderzoek niet alleen de wensen en behoeften van de doelgroep in kaart, maar biedt het ook inzicht in de sterke en onderscheidende punten van de organisatie.

De doelstelling luidt als volgt:

“Inzicht krijgen in de wijze waarop De Kleine Wereld zich positief kan onderscheiden op de arbeidsmarkt, door te kijken naar de sterktes van de organisatie, de sterktes van de concurrenten en de wensen en behoeften van de doelgroep, teneinde een communicatieadvies af te leveren aan De Kleine Wereld over welke positioneringsstrategie tot meer reacties van (geschikte) kandidaten op openstaande vacatures leidt.”

Door de arbeidskrapte bevinden veel werkzoekenden zich momenteel in een luxepositie. Dit maakt het voor een organisatie erg belangrijk zich te onderscheiden van concurrenten. Met behulp van het communicatieadvies dat uit dit onderzoek voortvloeit, heeft De Kleine Wereld meer kans van slagen bij het aantrekken van geschikte sollicitanten dan voorheen. Wanneer De Kleine Wereld meer pedagogisch medewerkers weet aan te trekken zal de organisatie meer openstaande vacatures kunnen vervullen, met minder gaten in de roosters als gevolg. Dit vergroot de kans dat De Kleine Wereld haar vestigingen stabiel draaiend kan houden. Dit maakt het op termijn voor de organisatie tevens mogelijk meer vestigingen te kunnen openen (bijlage IV).

1.4. Deelvragen

Deelvraag 1

“Wat zijn de sterke punten van De Kleine Wereld?”

Deze deelvraag helpt in de beantwoording van de probleemstelling, omdat deze vraag, in combinatie met deelvraag 2, inzicht geeft in de positie van De Kleine Wereld ten opzichte van haar concurrenten. Door overeenkomsten te zoeken tussen de sterke punten van De Kleine Wereld en de wensen en behoeften van de (potentiële) pedagogisch medewerkers, kan de organisatie achterhalen op welke punten zij zich dient te richten en welke punten zij extra kan uitlichten in haar

communicatie. Op die manier kan zij een voorkeurspositie krijgen in het brein van de doelgroep. Door deskresearch en fieldresearch langs elkaar te leggen en te kijken naar overlappings, maakt dit onderzoek voor De Kleine Wereld inzichtelijk waar zij zich op moet focussen in haar positionering.

Deelvraag 2

“Met welke concurrentie heeft De Kleine Wereld te maken?”

Het antwoord op deze deelvraag geeft inzicht in de huidige positie van De Kleine Wereld en toont aan waar zij rekening mee dient te houden. Door te analyseren hoe haar concurrenten zich positioneren, kan zij in beeld krijgen hoe zij ervoor staat en in welke punten zij uitblinkt of nog kan uitblinken. Door tevens zaken als wet- en regelgeving erbij te betrekken, onderzoekt de organisatie binnen welke kaders zij moet handelen. De resultaten hiervan kunnen De Kleine Wereld helpen bij een onderscheidende positionering. Om deze deelvraag te beantwoorden, is deskresearch vereist. Deskresearch brengt de strategieën van de concurrenten in kaart en geeft hun onderscheidene elementen weer. Daarnaast geeft deskresearch inzicht in overige dreigingen, zodat De Kleine Wereld weet waar zij rekening mee moet houden bij het opstellen van een nieuwe positionering.

Deelvraag 3

“Waar heeft de doelgroep behoefte aan, ten aanzien van de werkgever?”

Deze vraag geeft inzicht in de focuspunten die in De Kleine Wereld in de communicatie moet belichten. Door te weten wat ze goed doet, in de ogen van de doelgroep, en dat te vergelijken met de concurrenten, weet De Kleine Wereld op welke punten zij moet focussen in haar vernieuwde positionering. Fieldresearch in de vorm van kwalitatieve interviews met de doelgroep kan deze behoeften in kaart brengen.

1.5. Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit drie deelgroepen, namelijk:

- *pedagogisch medewerkers van De Kleine Wereld;*
- *potentiële pedagogisch medewerkers;*
- *directie/management van De Kleine Wereld.*

De antwoorden van de huidige pedagogisch medewerkers van De Kleine Wereld kunnen inzicht geven in de sterke punten van de organisatie. Het is interessant dat deze groep nog niet lang in dienst is, zodat het ‘werkzoekproces’ nog vers in het geheugen zit. Voor dit onderzoek mogen werknemers maximaal drie maanden in dienst zijn van De Kleine Wereld. Omdat deze groep recent de keuze heeft gemaakt te solliciteren bij deze organisatie, kunnen hun antwoorden inzicht geven in wat hen heeft overgehaald om bij De Kleine Wereld te solliciteren. Dit kan helpen bij het beantwoorden van zowel deelvraag 1, als deelvraag 3.

Aan de hand van de antwoorden van potentiële pedagogisch medewerkers, kan dit onderzoek inzicht geven in de behoeften van de doelgroep en (wat zij in de communicatie ervaren als) de

sterke punten van De Kleine Wereld. Ook kan deze groep helpen bij het beantwoorden van deelvraag 1 en deelvraag 3. Vanwege de arbeidskrapte, zoals besproken in paragraaf 1.1., is de organisatie op zoek naar alle pedagogisch medewerkers die interesse hebben in een baan bij De Kleine Wereld.

Aangezien De Kleine Wereld de reiskostenvergoeding in 2020 iets verhoogt, kan de organisatie gemakkelijker ook personeel van buiten Amsterdam aantrekken. Hierbij houdt de opdrachtnemer, met betrekking tot de huidige en potentiële pedagogisch medewerkers, rekening met een straal van (ongeveer) 50 kilometer vanaf het centrum van Amsterdam. Dit komt ongeveer overeen met een reistijd van maximaal 60 minuten.

Om de huidige interne (en externe) situatie van De Kleine Wereld in kaart te brengen, biedt een interview met de directie/het management waardevol extra inzicht. Dit interview geeft inzicht in onderwerpen als begrotingen of interne problematiek. Het is belangrijk dat de ondervraagde medewerker van De Kleine Wereld in het management of de directie zit, omdat diegene inzicht kan geven in alle (opvallende) interne zaken. Hiervoor is overzicht van de gang van zaken binnen de organisatie nodig.

Vanwege de krappe arbeidsmarkt waar De Kleine Wereld mee te maken heeft, betreft dit onderzoek ook studenten die binnenkort de arbeidsmarkt betreden.

1.6. Beperkingen/begrenzingsen

Dit onderzoek loopt van 1 oktober 2019 tot en met 6 januari 2020. De student Communicatie van Hogeschool Leiden is de opdrachtnemer en zal het onderzoek uitvoeren. De opdrachtnemer voert de taken uit het implementatieplan niet zelf uit. De uitvoering hiervan zal buiten de afstudeerperiode vallen. Dit betekent dat De Kleine Wereld zelf de nodige aanpassingen in haar communicatie moet maken, om hiermee meer sollicitaties van potentiële medewerkers te krijgen.

Zoals in paragraaf 1.5 is beschreven, is de doelgroep van dit onderzoek woonachtig binnen een straal van (ongeveer) 50 kilometer vanaf het centrum van Amsterdam. Hoewel het advies dat uit dit onderzoek naar voren komt ook van toepassing kan zijn op de groep buiten deze straal, geeft dit onderzoek slechts een advies over potentiële medewerkers binnen deze straal.

Het percentage pedagogisch medewerkers van 35 jaar of jonger, is 49 procent. Dit onderzoek maakt echter onderscheid tussen leeftijden omdat De Kleine Wereld, mede vanwege de krappe arbeidsmarkt (zoals besproken in 1.1.), sollicitanten van alle leeftijden en achtergronden zoekt, dus ook als ze bijvoorbeeld reeds een baan in een pedagogische richting hebben. Hoewel dit een groot percentage is, zal het advies dus niet uitsluitend op deze leeftijdsgroep van toepassing zijn (Van der Aalst, 2020).

Met het advies dat uit dit onderzoek komt, kan De Kleine Wereld een communicatieplan opstellen waarmee zij meer pedagogisch medewerkers kan aantrekken. Omdat de arbeidsmarkt krap is en

De Kleine Wereld moeite heeft met het aantrekken van voldoende pedagogisch, richt dit onderzoek zich op het werven van geschikte kandidaten. Hierbij richt het onderzoek zich slechts op de punten zoals beschreven in paragraaf 1.5 en niet op de persoonlijke eigenschappen van een persoon en diens compatibiliteit met de organisatie. Dit betekent dat De Kleine Wereld deze criteria zelf in de selectieprocedure mee moet nemen.

Tot slot zal uit dit onderzoek geen plan differentiëren voor ieder specifiek segment binnen de doelgroep. Dat wil bijvoorbeeld zeggen dat het advies zowel geldt voor pas-afgestudeerden, als mensen die al een baan hebben, maar wellicht over willen stappen.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. De onderzochte concurrenten van De Kleine Wereld zijn de kinderopvangorganisaties 'Kindergarden', 'Curious Kids', 'WereldKids', 'Ikke&Zo', 'CompaNanny' en 'Smallsteps'. De bedrijfscultuur van De Kleine Wereld is warm en de organisatie is actief bezig om het 'DKW-gevoel' vorm te geven. Analyse laat zien dat op de arbeidsmarkt een groot tekort is aan pedagogisch medewerkers en wetswijzigingen als het 'vaste-gezichtencriterium' maken het voor De Kleine Wereld nog moeilijker om voldoende personeel te vinden om haar openstaande vacatures op te vullen. Daarnaast zijn er kansen voor nieuwe systemen waarmee de organisatie gestroomlijnder kan werken en onder andere roostergaten beter op kan vullen.

2.1. Interne analyse

Organisatie

De Kleine Wereld is een kinderopvangorganisatie die voornamelijk opereert in Amsterdam. De organisatie heeft momenteel 21 locaties met in totaal 883 voltijd kindplaatsen. Deze zijn bezet door 1676 kinderen, verspreid over elf vestigingen in Amsterdam en een enkele in Gouda (bijlage I). Aanvullend heeft De Kleine Wereld een hoofdkantoor, waar financiën, HR, pedagogiek & kwaliteit, planning & plaatsing, de technische dienst en office management opereren (bijlage VI). Daarbij heeft elke vestiging een manager die tevens de gastheer/gastvrouw van die vestiging is. (De Kleine Wereld, 2019). De organisatie zette in 2018 ongeveer 10.636.000 euro om (bijlage IV). Het aantal medewerkers van De Kleine Wereld betrof in 2018 188 mensen (bijlage I).

Bedrijfscultuur

De visie van de organisatie is "Groot worden, door klein te blijven." Hiermee wil De Kleine Wereld zich graag onderscheiden. De organisatie probeert al geruime tijd het 'DKW-gevoel', zoals ze dat binnen de organisatie noemt, te concretiseren. Recent is de organisatie actief bezig op Instagram om dit tastbaarder te maken. Het gevoel dat ze wil overbrengen is een familiegevoel, een gevoel van warmte, geborgenheid en kleinschaligheid. Elkaars naam kennen, maar ook dat de managers de namen van de kinderen weten. Met betrokkenheid en een persoonlijke benadering wil De Kleine Wereld iedereen graag welkom heten (bijlage IV).

Sterke punten

Het managementteam van De Kleine Wereld hield op 30 oktober 2018 een strategische sessie, waar onder andere de volgende sterke punten van de organisatie zijn geïdentificeerd:

- Ambitie om uit te blinken
- Klantgerichtheid
- Duidelijkheid van de verwachte resultaten
- Thuis voelen bij De Kleine Wereld
- Plezier in werk

- Afwisseling in werk
- Vertrouwen van leidinggevende
- Respect voor elkaar

Status organisatie

Vanwege de huidige omvang van de organisatie is zij noodgedwongen begonnen met het implementeren van en investeren in specialistische systemen. Deze systemen kunnen door een geïntegreerde onderlinge koppeling de werkdruk op afdelingen verlagen, bijvoorbeeld bij planning & plaatsing en financiën. Zo kunnen deze afdelingen efficiënter werken en kan De Kleine Wereld blijven groeien als organisatie. Dit kan tevens voor logistieke bevordering zorgen voor personeel en invallers. Wanneer De Kleine Wereld dit niet zou doen, zou de werkdruk juist toenemen, waardoor zij extra personeel zou moeten inzetten. Dit betreft een kortetermijnoplossing. Op den duur zal deze kortetermijnoplossing de groei van de organisatie belemmeren en mogelijk zelfs het functioneren van de organisatie bemoeilijken (bijlage IV).

Daarbij is De Kleine Wereld over het algemeen tevens meer risico aan het lopen op de vestigingen volgens de jaarlijkse GGD-rapporten. Dit is te zien aan het risicoprofielenoverzicht van De Kleine Wereld (bijlage VII). Hierdoor bestaat het gevaar dat de organisatie niet aan de kwaliteitseisen kan voldoen die het Landelijk Register Kinderopvang (LRK) heeft opgesteld. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer er te weinig pedagogisch medewerkers op de groep staan, of wanneer de organisatie door wisselingen of lang openstaande vacatures niet aan het 'vastgezichten criterium' voldoet. Met een groter aantal pedagogisch medewerkers in dienst kan De Kleine Wereld roostergaten beter opvullen, waardoor de organisatie stabiel kan presteren (bijlage IV).

Aangezien de pedagogisch medewerkers de 'kritieke succesfactor' zijn en de personeelskosten (normaliter) 70 procent van alle kosten betreft, is het daarbij belangrijk voor De Kleine Wereld om het aantal ingezette uitzendkrachten tot een minimum te beperken. Vanwege de flexibele inzetbaarheid zijn deze namelijk relatief duurder (bijlage IV).

Werving

Om het wervingsprobleem tegen te gaan, heeft de organisatie al verscheidene pogingen gedaan:

1. De Kleine Wereld werkt sinds het laatste kwartaal van 2018 met programma's waardoor iemand zich kan laten bij- of omscholen bij De Kleine Wereld (bijlage IV). Dit is een intensief project, dat organisatorisch en qua begeleiding veel werk vergt. Het is voor werkzoekenden aantrekkelijk dat deze mogelijkheid er is, maar voor De Kleine Wereld is het efficiënter om ervaren krachten aan te nemen die direct en zelfstandig kunnen werken. Daarbij geldt wettelijk een maximum aantal studenten (bij- of omscholers) tegelijk op een groep (bijlage V). Bovendien geldt dat, hoewel De Kleine Wereld deze studenten wel moet betalen, ze boventallig (als extra) op een groep staan (bijlage IV).

2. De Kleine Wereld heeft vacatures uitgezet op meerdere vacaturesites. Dit leidde tot minder sollicitaties dan waar de organisatie aanvankelijk op hoopte (bijlage V).
3. De Kleine Wereld heeft in 2018 een wervingscampagne gevoerd via sociaal medium 'Facebook'. Deze campagne heeft niet tot het gewenste resultaat geleid. Op basis van de gerichte doelgroep die zij benaderde, rekende de organisatie op ongeveer 100 reacties, waarvan er ongeveer 20 door de voorselectie zouden komen. Er kwamen echter slechts elf reacties binnen en ook de kwaliteit van deze sollicitanten viel tegen (bijlage V). De ontvangen reacties waren veelal van mensen die niet aan de kwalificaties voldeden of achteraf toch geen interesse (meer) hadden (bijlage V).

Daarnaast heeft De Kleine Wereld een recruiter in dienst genomen om actief op zoek te gaan naar extra potentiële pedagogisch medewerkers (bijlage IV).

2.2. Externe analyse

Arbeidsmarkt

Er zijn ongeveer 98.000 mensen werkzaam in de kinderopvangbranche en volgens de prognose stijgt dit aantal tot ongeveer zo'n 109.500 werknemers in 2022 (Van der Aalst, 2020). Nederland heeft een groot tekort aan pedagogisch medewerkers. Dit blijkt uit een arbeidsmarktprognose van het Fonds Collectieve Belangen (FCB). Hieruit volgt dat dit tekort in 2019 circa 3000 pedagogisch medewerkers bedroeg. Het rapport stelt daarnaast dat dit tekort de komende drie jaar dreigt op te lopen tot 5300 in een 'laag' scenario en 8900 in een 'hoog' scenario (Siegert, Lodder, & Asten, 2019).

Er zijn verschillende redenen voor het oplopen van de arbeidstekorten. De kredietcrisis leidde in 2008 tot veel ontslagen en daardoor is ook de vraag naar kinderopvang gedaald. Een deel van deze ontslagen betrof de pedagogisch medewerkers. Deze groep moest zich noodgedwongen omscholen om in andere sectoren aan het werk te kunnen gaan. Deze mensen nu terughalen naar deze branche, is lastig (Elshout, 2019).

De dalende vraag naar kinderopvang leidde ertoe dat minder studenten de opleidingen instroomden. Omdat de economie inmiddels weer aantrok, is er ook meer vraag naar kinderopvang ontstaan. Dit had weer een versterkend effect op de arbeidskrapte. Er was immers (nog) te weinig instroom van de opleidingen (De Rooij, Hendriks & Stolwijk, 2019).

Wetgeving

De overheid stelt allerlei eisen aan kinderopvangorganisaties om de kwaliteit te waarborgen. Deze eisen zijn in januari 2019 aangescherpt. Deze eisen volgen uit de wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK). De eisen leggen extra druk op kinderopvangorganisaties. Zo heeft de beroepskracht-kindratio (BKR-ratio) een belangrijke invloed. Deze BKR-ratio bepaalt het aantal pedagogisch medewerkers per aantal kinderen. Waar voorheen de verhouding nog één pedagogisch medewerker per vier nuljarigen was, is dat sinds januari 2019 één pedagogisch medewerker per drie nuljarigen. Dit leidt tot een toename in arbeidsplaatsen (Rijksoverheid, z.d.).

Behalve de BKR-ratio heeft de wet IKK het 'vaste-gezichtencriterium' geïntroduceerd. Dit maakt het voor kinderopvangorganisaties moeilijker om roostergaten op te vullen. Dit criterium bepaalt dat bij de opvang van nuljarigen minimaal twee vaste medewerkers aanwezig moeten zijn. Dat betekent dus dat de organisatie niet zomaar uitzendkrachten kan inzetten. Daarbij zijn uitzendkrachten op de lange termijn veel duurder voor een organisatie dan vaste krachten (Rijksoverheid, z.d.).

Concurrentie

Het aantrekken van de economie leidde tot veel werkgelegenheid in de kinderopvang. De werkloosheid daalde, waardoor de vraag naar kinderopvangorganisaties steeg. Door de stijging van deze organisaties, ontstond er dus ook meer onderlinge concurrentie. Werkzoekenden hebben dus meer keuze gekregen en kunnen hierdoor bijvoorbeeld vaak dichterbij huis werken (De Rooij et al., 2019).

Ook De Kleine Wereld merkte de stijgende concurrentie. Voor veel pedagogisch medewerkers geldt dat wonen in Amsterdam financieel lastig haalbaar is. Daarom is het aantrekkelijker om buiten Amsterdam te wonen en daar een baan te vinden. Zo zijn medewerkers bovendien relatief weinig tijd en geld kwijt aan woon-/werkverkeer. Door deze ontwikkelingen heeft De Kleine Wereld ook pedagogisch medewerkers verloren. Dit maakt het des te belangrijker voor de organisatie om zich te onderscheiden (bijlage I).

Er zijn in Nederland 41.355 kinderopvanglocaties ingeschreven bij het LRK (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2020). Deze locaties zijn aangesloten bij afzonderlijke organisaties. Noord-Holland kent 133 verschillende organisaties. In Amsterdam zijn in totaal 40 organisaties actief (Kinderopvang-zoeken, 2020). In het volgende overzicht staan kinderopvangorganisaties waarmee De Kleine Wereld binnen Amsterdam concurreert. Deze organisaties geven een indruk van het aanbod in Amsterdam.

Concurrerende kinderopvangorganisaties

Kindergarden

Kindergarden is een kinderopvangorganisatie met 63 vestigingen, waarvan twaalf in Amsterdam. Zij biedt opvang aan kinderen van nul tot vier jaar en aan kinderen van vier jaar of ouder (Kindergarden, 2020). Ze verzorgt, net als De Kleine Wereld, een warme, vers bereide lunch en biologisch fruit. Ook heeft de organisatie horizontale groepen en verzorgt zij activiteiten als yoga, muziekles en drama's. Kindergarden is gesloten tussen kerst en oud en nieuw. Dit is gunstig voor haar medewerkers (bijlage X).

Curious Kids

Curious Kids is een kinderopvangorganisatie met veertien kleinschalige vestigingen in Amsterdam. Er werken ongeveer 80 mensen. De organisatie biedt kinderopvang voor baby's vanaf drie maanden tot maximaal twee jaar, voor dreumes van één tot tweeëneenhalf jaar, voor peuters van twee tot drie jaar en voor peuters en oudere kinderen vanaf drie jaar (Curious Kids, 2020). Ze biedt biologisch eten en werkt met horizontale groepen (bijlage X).

WereldKids

WereldKids is een kinderopvangorganisatie met vijftien vestigingen in Amsterdam. De organisatie biedt kinderopvang voor leeftijden van nul tot vier jaar, van twee tot vier jaar en van vier tot twaalf jaar. (WereldKids, 2020). Ze verzorgt tevens een Sport-BSO en is open tussen kerst en oud en nieuw (bijlage X).

Ikke&Zo

Ikke&Zo is een kinderopvangorganisatie met slechts één vestiging. Deze organisatie biedt zowel reguliere kinderopvang als buitenschoolse opvang. Er zijn dertien medewerkers in dienst bij Ikke&Zo (Ikke&Zo, 2020). De organisatie heeft een natuurlijke uitstraling en maakt gebruik van moderne technologie (bijlage X).

CompaNanny

CompaNanny is een kinderopvangorganisatie met 23 vestigingen, waarvan twaalf in Amsterdam. Ze biedt tweetalige opvang voor kinderen van nul tot vier jaar, peuteropvang voor kinderen tussen twee en vier jaar oud, kinderdagverblijf voor nul tot vier jaar en buitenschoolse opvang van vier tot twaalf jaar (CompaNanny, 2020). De organisatie werkt samen met een muziekschool, is een erkend leerbedrijf en werkt met horizontale groepen (bijlage X).

Smallsteps

Smallsteps is een kinderopvangorganisatie met ruim 600 vestigingen door heel Nederland, waarvan 20 in Amsterdam. Er werken zo'n 2.300 pedagogisch medewerkers. De organisatie biedt opvang voor kinderen van nul tot vier jaar oud, voor peuters in de leeftijd van twee tot vier jaar en buitenschoolse opvang voor kinderen van vier tot twaalf jaar oud (Smallsteps, 2020). Het is een erkend leerbedrijf en biedt een warme lunch aan (bijlage X).

Het aanbod geeft een indicatie van de concurrentie in Amsterdam, en hoe divers deze is. Zo zijn sommige kinderopvangorganisaties niet al te groot en andere juist wel weer. Het is belangrijk voor De Kleine Wereld om zich te onderscheiden. De opvang die de organisaties bieden, verschilt ook flink. Door op dit soort punten te letten, kan De Kleine Wereld kijken waar zij zich in kan onderscheiden. De Kleine Wereld wil graag groeien, maar wel persoonlijk blijven. Door te kijken hoe organisaties van gelijke grootte dit communiceren, kan De Kleine Wereld bedenken hoe ze dat met betrekking tot hun wens van een combinatie van groei en persoonlijk blijven, moet uitdragen.

2.3. SWOT-analyse

Aan de hand van de interne en externe analyse is de volgende SWOT-analyse tot stand gekomen:

Bedreigingen	- Tekorten arbeidsmarkt - Wetswijzigingen	Zwaktes	- Ontbrekend geheel geïntegreerd systeem - Moeite met aannemen personeel
Kansen	- Vraag naar kinderopvang - Nieuwe systemen	Sterktes	- Groeiambitie - Persoonlijk

Figuur 2. SWOT-analyse (Bron: auteur).

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie die verband houden met de vraag hoe De Kleine Wereld zich dusdanig onderscheidend kan positioneren op de arbeidsmarkt dat het aantal sollicitaties stijgt, zijn inside-out-benaderingen en outside-in-benaderingen. Theorieën van Ries & Trout (1981), Ohmae (1982), Porter (1979), Hamel & Prahalad (1990), Treacy & Wiersema (1993), De Witte (2004), en Ambler & Barrow (1996) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het 3C-model van Ohmae (1982) omdat hij in dit model gebruik maakt van beide benaderingen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door een balans te vormen tussen de 3 C's, namelijk 'Customers', 'Company' en 'Competitors'. Deze theorie voorspelt dat wanneer een organisatie deze 3 C's in balans heeft, zij een onderscheidende positionering verkrijgt. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1. Theorieën

Bij het onderzoeken van geschikte modellen ligt de focus op positioneringsgerelateerde onderzoeken.

Er zijn meerdere definities te vinden voor het begrip positioneren. Michels (2016) zegt bijvoorbeeld dat dit betekent dat een organisatie een positie kiest in de ogen van de doelgroep. Voornamelijk Ries & Trout (1981) maakten het begrip positioneren bekend (Alsem & Kostelijk, 2016). Zij beweren dat dit, om te communiceren, essentieel is in een 'overcommunicerende samenleving'. Ze stellen dat het er hierbij gaat om het innemen van een breinpositie in het hoofd van de doelgroep. Het gaat volgens hen niet om het creëren van iets nieuws, maar om veranderen van het beeld dat al in iemands hoofd zit. Om te onderscheiden moet een organisatie een meerwaarde bieden (Ries en Trout, 2001).

Bij positioneren gelden in principe twee mogelijke (overkoepelende) strategieën, enerzijds een inside-out-benadering of anderzijds een outside-in-benadering. Bij een inside-out-benadering spelen de interne factoren van een organisatie een grote rol. Het is hier belangrijk om te kijken naar punten waar een organisatie in uitblinkt (of uit kán blinken). Bij een outside-inbenadering, ligt de focus op externe factoren, zoals klanten of concurrenten. Een organisatie bepaalt de strategie aan de hand van deze factoren (Ohmae, 1982). Om uit te blinken en het concurrentievoordeel te behalen, is een organisatie afhankelijk van de zogeheten 'kerncompetenties', de punten waarin een organisatie 'uniek' of anders is.

In 1979 introduceerde Porter een model met een outside-in-benadering: het '5-krachtenmodel'. Aan de hand van dit model bepaalt een organisatie waar zij in de markt staat, zodat zij een strategie kan bepalen. Volgens Porter bestaan er directe en indirecte concurrenten, waarvan er vijf invloed hebben op de organisatie: afnemers, substituten, leveranciers, potentiële toetreders en bestaande concurrenten. De verhouding waarmee deze krachten inwerken op een organisatie, bepaalt de mogelijkheid om binnen die industrie winst te maken (Porter, 1979).

Dit model sluit dus niet goed aan op de definitie van Ries & Trout (1981). Het laat immers vanwege zijn outside-in-benadering, de wensen en behoeften van de doelgroep (grotendeels) buiten beschouwing. Volgens Ries & Trout (1981) is positioneren slechts een kwestie van het inzetten van de juiste communicatie om op die manier een breinpositie in te nemen in het hoofd van de doelgroep. Hierbij neemt men wel de wensen en behoeften van de doelgroep in acht.

Ohmae (1982) gaat hier echter tegenin. Zijn aanpak is een hybride vorm van outside-in en inside-out. Zo stelt hij in zijn '3C-model' dat het gaat om een balans tussen de drie C's, namelijk: customers, company en competitors. Voor een geslaagde positionering moeten de krachten van een organisatie aansluiten op de behoeften van de doelgroep, waarbij de gehele balans onderscheidend moet zijn van de concurrentie.

Hamel & Prahalad (1990) liggen met hun 'Core Competencies-model' meer in lijn met de definitie van Ries & Trout. Dit model hanteert een inside-out-benadering waarbij de focus voornamelijk ligt op de krachten van een organisatie. Ze stellen dat een organisatie zich het beste kan onderscheiden door zich op haar eigen ontwikkeling te richten om iets te ontwikkelen wat haar concurrenten niet makkelijk na kunnen doen (Hamel & Prahalad, 1990).

Ook Tracy & Wiersema gaan uit van een inside-outbenadering. In hun 'Value Discipline-model' lichten ze drie waardenproposities toe, namelijk: operationele excellentie, productleiderschap of klantenpartnerschap. Ze gaan er hierbij vanuit dat een organisatie niet kan excelleren in al deze drie waardenproposities, maar zich moet richten op één van deze drie (Treacy & Wiersema, 1993).

De Witte (2004) noemde als meest recente ontwikkeling binnen arbeidsmarktcommunicatie het 'werkgeversmerk'. Om je als organisatie te onderscheiden, moet je je profileren als goede werkgever om op deze manier tussen andere organisaties uit te kunnen springen. Volgens Ambler & Barrow (1996) is het werkgeversmerk te definiëren als: "The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company.". Ambler & Barrow (1996) stellen hiermee dus dat het de voordelen zijn die, naar aanleiding van de communicatie, bij de (potentiële) werknemer (mogelijk) een voorkeurspositie innemen. Het gaat hier dus om de positionering van een organisatie als werkgever (Raaij, van., Vinken, Dun, van., 2002).

De Kleine Wereld heeft te maken met een krappe arbeidsmarkt, waarbij de doelgroep zich in een luxepositie bevindt. Logischerwijs zou de centrale theorie voor dit onderzoek daarom een outside-in-benadering moeten hebben. Echter, om op te vallen tussen alle kinderopvangorganisaties, is het verstandig voor De Kleine Wereld om tevens te kijken naar haar sterke punten en met welke daarvan zij zich kan onderscheiden als organisatie. Het 3Cmodel van Ohmae (1982) is het enige model dat zowel een inside-out- als een outside-inbenadering betreft.

Door de sterke punten van de concurrent, de sterke punten van De Kleine Wereld en de wensen en behoeften van de doelgroep met elkaar te vergelijken, kan De Kleine Wereld een onderscheidende strategie formuleren.

3.2. Centrale theorie

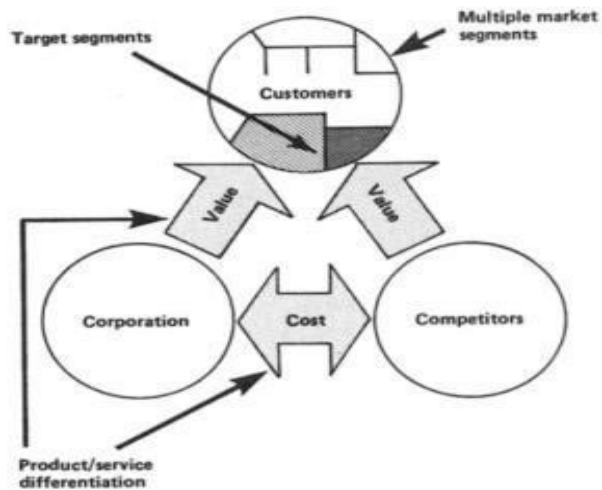
Het 3C-model van Ohmae (1982) combineert een inside-out-benadering met een outside-inbenadering. De drie C's waar Ohmae in dit model rekening mee houdt zijn de 'Customers' (klanten), de 'Competitors' (de concurrenten) en de 'Corporation' (de organisatie). Hierbij stelt Ohmae dat het noodzakelijk is de klanten in groepen in te delen met min of meer dezelfde behoeften (segmenteren). Hij voegt hier als reden aan toe dat je niet alle klanten kunt bereiken of positief kunt beïnvloeden. Wanneer je deze drie C's combineert en focust op de sterke punten die het omvat, behaal je volgens Ohmae (1982) een concurrentievoordeel. Om dit voordeel duurzaam te houden, is het wel van belang dat je bij verandering van één of meerdere van de factoren, de rest ook aanpast. Het moet immers in balans zijn.

Bij 'Customers' draait het om de wensen en behoeften van de klant. Bij 'Corporation' is het belangrijk om met name de sterke punten van een organisatie te benadrukken. Door hierop te focussen, kan een organisatie zich sterk positioneren in een branche (Ohmae, 1982). Ohmae (1982) stelt dat wanneer men zich richt op de sterke punten, men mogelijk anderszins andere zwakke punten mee omhoog trekt. Bij de 'Competitors' is het van belang dat een organisatie differentiatiemogelijkheden heeft. De focus op de concurrenten geeft inzicht in de verhouding van onderdelen waarop de organisatie beter presteert dan de concurrent.

In deze theorie geeft Ohmae (1982) vier strategieën, die de focus bepalen voor de "drie C's" die hiervoor zijn omschreven. Zo kan een organisatie zich focussen op haar eigen sterke punten, waarbij deze punten de fundering zijn van de positioneringsstrategie. Bij een andere strategie kijk je meer naar het eventueel focussen op aspecten die concurrenten niet kunnen evenaren. Weer een andere strategie is het verleggen van succesfactoren, waarbij die, door de concurrent onbenutte, factoren ontstaan. De wensen van de klant staan hier centraal. Tot slot is er nog de strategie waarbij een organisatie zich focust op innovaties, waarbij zij zich met name richt op de markt en de ontwikkelingen die daar spelen. Dit is alleen mogelijk wanneer de organisatie de mogelijkheid heeft om voldoende hierop in te kunnen spelen (Ohmae, 1982).

Zoals figuur 3 laat zien, zijn de drie C's als cirkel weergegeven, waarbij de klanten opgedeeld zijn in segmenten. Een (dunne) pijl geeft dat aan wat een organisatie kan onderverdelen in meerdere segmenten en een ander geeft aan dat één daarvan de targetgroep is. De waarde (voor het beïnvloeden) die een organisatie biedt aan een klant, staat aangegeven met de twee (dikke) pijlen. De derde (dikke) pijl die twee kanten opgaat, geeft de verhouding tussen een organisatie en de concurrentie en het verschil in de kosten weer.

Uit deze verhouding vloeit het opgeleverde concurrentievoordeel voort. Door het focussen op de drie C's, komt een strategie tot stand waarmee een organisatie zich positief positioneert voor de klant, ten opzichte van de concurrenten (Ohmae, 1982).



Figuur 3. Het 3C-model (Ohmae, 1982).

3.3. Hypothesen

Onderstaande hypothesen zijn opgesteld aan de hand van de drie componenten die Ohmae (1982) aanhaalt, oftewel de 3C's.

Hypothese 1:

“Als de organisatie haar sterke punten accentueert, dan krijgt de organisatie een onderscheidende positie ten opzichte van haar concurrenten.”

Volgens Ohmae (1982) kan een organisatie alleen als sterkste uit de bus te komen wanneer zij in één (of meerdere) component(en) sterker is dan de concurrentie. Hij stelt dat een organisatie, voor het verkrijgen van een onderscheidende positie, haar kerncompetenties moet maximaliseren om te excelleren.

“If this happens, the only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions.” (Ohmae, 1982)

Deze hypothese is relevant voor De Kleine Wereld, omdat zij zich wil onderscheiden en dat onder andere wil doen door het communiceren van haar sterke punten.

Hypothese 2:

“Als de organisatie een positioneringsstrategie toepast die meer overeenkomt met de wensen en behoeften van de klant, dan krijgt de organisatie een (positief) onderscheidende positie tegenover haar concurrenten.”

Ohmae (1982) stelt dat een succesvolle strategie er één is die verzekert dat deze beter of sterker overeenkomt met de wensen en behoeften van de klant dan de concurrentie. Zo zegt hij dat een organisatie zich kan onderscheiden door een waarde te bieden die meer overeenkomt met hun wensen en behoeften dan de propositie van de concurrent: *“A successfull strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors.”* (Ohmae, 1982)

De relevantie van deze hypothese uit zich in de ambitie van De Kleine Wereld om zich te onderscheiden in de arbeidsmarkt, door meer aan de wensen en behoeften van de doelgroep te voldoen dan de concurrenten.

Hypothese 3:

“Als de organisatie zich focust op de wensen en behoeften van één segment van de doelgroep, dan krijgt de organisatie een onderscheidende positie ten opzichte van haar concurrent.”

Volgens Ohmae (1982) kan een organisatie zich van de concurrentie onderscheiden door te concentreren op specifieke segmenten van de doelgroep en hun wensen en behoeften. Dit onderzoek focust zich daarom alleen op de arbeidsmarkt en niet op de klantenmarkt. Met het communicatieadvies kan De Kleine Wereld zich sterk positioneren ten opzichte van de doelgroep; potentiële pedagogisch medewerkers. Het richt zich hierdoor dus niet op bijvoorbeeld ouders.

Hierbij is tevens van belang dat de organisatie dit beter doet dan haar concurrent(en). Wanneer zij dit doet, onderscheidt de organisatie zich op de markt.

“To establish a strategic edge over its competition, therefore, the corporation will have to segment the market – it must identify one or more subsets of customers within the total market and concentrate its efforts on meeting their needs.” (Ohmae, 1982, p. 99).

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch is ingezet om deelvragen te beantwoorden over de sterke punten van De Kleine Wereld en om te onderzoeken met welke concurrentie De Kleine Wereld te maken heeft. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de vragen over de sterke punten van De Kleine Wereld en de wensen en behoeften van de doelgroep te beantwoorden en om de hypothesen te testen. De reden hiervoor is dat kwalitatieve interviews de nodige diepgang kunnen bieden. Bij kwantitatief onderzoek is doorvragen immers niet mogelijk. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door contact op te nemen met kinderopvangorganisaties, door binnen het eigen netwerk te kijken en door intern bij de human resource-afdeling van De Kleine Wereld een verzoek neer te leggen.

4.1. Methoden

4.1.1 Deskresearch

Deskresearch kan relevante informatie verschaffen om de achtergrond van een probleem helder te maken. Deskresearch geeft bijvoorbeeld inzicht in de tweede deelvraag *“Met welke concurrentie heeft De Kleine Wereld te maken?”*. Tevens geeft deskresearch informatie over het onderzochte onderwerp (Verhoeven, 2014). De deskresearch is van belang voor het inzichtelijk maken van interne en externe factoren die invloed op het probleem hebben. Zo kan de onderzoeker met deskresearch de concurrent en diens gedrag in kaart brengen, en brengt hij hiermee sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen voor De Kleine Wereld helder in beeld. Verhoeven (2014) stelt dat oriënteren op het probleem, aan de hand van interne bronnen en publicaties, de belangrijkste reden voor het uitvoeren van deskresearch is. Daarbij stelt zij dat bij ieder onderzoek deskresearch van belang is voor de probleemoriëntatie.

4.1.2 Kwalitatief onderzoek

Als aanvulling op deskresearch is het belangrijk om nieuwe gegevens te verzamelen en aan de hand daarvan conclusies te trekken. Fieldresearch is hier nodig om in kaart te kunnen brengen waar de doelgroep naar op zoek is (Verhoeven, 2014). Dit sluit dus aan bij deelvraag 3 van dit onderzoek *“Waar heeft de doelgroep behoefte aan, ten aanzien van de werkgever?”*. Het kan tevens inzicht geven in het beeld dat de doelgroep van De Kleine Wereld heeft, wat aansluit bij deelvraag 1 *“Wat zijn de sterke punten van De Kleine Wereld?”*. Uit eerdere pogingen om meer sollicitanten te verkrijgen, is gebleken dat De Kleine Wereld nog niet helder heeft wat de doelgroep weerhoudt op verder te zoeken naar andere vacatures van de organisatie, nadat ze van De Kleine Wereld hebben vernomen. Zij reageren immers soms niet eens meer op vacatures van de Kleine Wereld (bijlage V). Daarom is het voor De Kleine Wereld van belang om te onderzoeken wat de wensen en behoeften zijn van de doelgroep. Dit geeft de organisatie inzicht in de belangrijke focuspunten. Kwalitatief onderzoek kan de wensen en behoeften in kaart brengen omdat je door kunt vragen. Dit kan niet bij kwantitatief onderzoek (Verhoeven, 2014). Het advies vloeit (grotendeels) voort uit de uitkomsten van de fieldresearch (de interviews) (Baarda, 2013).

4.1.3 Onderzoeksmethoden per deelvraag

De eerste deelvraag richt zich op de sterke punten van De Kleine Wereld. Hier speelt zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek een rol (zie tabel 1). De deskresearch, terug te vinden in de situatieschets, beschrijft de sterke punten van De Kleine Wereld, in haar eigen ogen. Het kwalitatieve onderzoek brengt naar voren wat de sterke punten van de organisatie in de ogen van de respondenten zijn. Onderzoek op basis van zowel de deskresearch als de fieldresearch geeft inzicht in deze deelvraag. Om inzicht te krijgen in wat de doelgroep belangrijk vindt, is het belangrijk om kwalitatief onderzoek in te zetten. Dit stelt de onderzoeker in staat om door te vragen. Belangrijk hier is kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews. Dit geeft namelijk de mogelijkheid om door te vragen en geeft inzicht in de punten die de doelgroep belangrijk vindt. Door zich meer te richten op deze punten, kan De Kleine Wereld zich beter onderscheiden van de concurrenten.

Voor het beantwoorden van deelvraag 2, gericht op de concurrentie, is deskresearch toegepast (zie tabel 1). De deskresearch geeft de huidige methode weer waarop De Kleine Wereld en andere organisaties nieuwe medewerkers werven. Dit stelt de onderzoeker in staat om de onderscheidende punten van de concurrenten te vergelijken met de sterke punten van De Kleine Wereld. Aan de hand hiervan kan de organisatie bepalen welke strategie zij inzet om zich verder te onderscheiden van de concurrenten. Tevens kan een vergelijking met concurrenten tot inzichten en verbeterpunten voor De Kleine Wereld leiden.

Deelvraag 3 beantwoordt de vraag met betrekking tot de wensen en behoeften van de werkgever. Voor deze vraag is kwalitatief onderzoek nodig (zie tabel 1). Omdat het kwalitatieve onderzoek geschiedt via interviews, is er de mogelijkheid tot doorvragen. Dit kan nodig zijn als de respondent bijvoorbeeld niet goed weet te verwoorden wat hij helder probeert te krijgen of als hij te veel aan de oppervlakte blijft. Het is belangrijk dat er genoeg diepgang ontstaat, zodat de interviews helder weergeven wat belangrijke focuspunten zijn waar De Kleine Wereld zich op kan richten en waarmee zij zich onderscheidend kan positioneren (Ohmae, 1982).

Aanvullend op de derde deelvraag stelt de onderzoeker tevens een aantal vragen aan de respondenten over de website van de concurrent. Ohmae (1982) zegt dat je lering kunt trekken uit het gedrag van de concurrent. De respondenten kunnen inzicht bieden in de aspecten waarin De Kleine Wereld verschilt van de concurrent, waarbij de doelgroep de mogelijkheid heeft de gegeven antwoorden verder toe te lichten. Als de concurrenten iets beter doen, kan De Kleine Wereld daarvan leren.

Deelvragen	Kwalitatief onderzoek	Deskresearch
1. <i>“Wat zijn de sterke punten van De Kleine Wereld?”</i>	X	X
2. <i>“Met welke concurrentie heeft De Kleine Wereld te maken?”</i>		X
3. <i>“Waar heeft de doelgroep behoefte aan, ten aanzien van de werkgever?”</i>	X	

Tabel 1. Overzicht onderzoeksmethoden deelvragen (Bron: auteur).

4.2. Datacollectie

4.2.1 Deskresearch

De onderzoeker zet deskresearch in om voldoende inzicht te kunnen krijgen in de sterke punten van De Kleine Wereld en haar concurrenten. Hiervoor vergelijkt de onderzoeker het beeld van De Kleine Wereld zelf en de perceptie van haar eigen sterke punten (met behulp van de interne bestanden) met de sterke punten van de concurrentie. Dit heeft betrekking op deelvraag 1 *“Wat zijn de sterke punten van De Kleine Wereld?”* en deelvraag 2 *“Met welke concurrentie heeft De Kleine Wereld te maken?”*. De deskresearch levert informatie op die hulp biedt bij de beantwoording van de probleemstelling. Voor het verzamelen van overige informatie, waaronder met name het theoretisch kader, op basis waarvan de centrale theorie is gekozen, zijn de zoekmachines Google Scholar en EBSCOhost gebruikt. Dit zijn betrouwbare bronnen voor het vinden van relevante artikelen.

4.2.2 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek bevat buiten deskresearch tevens kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is veldonderzoek waarbij de onderzoeker probeert te achterhalen wat de betekenis is die een respondent geeft aan de situatie in kwestie. Deze vorm van onderzoek bevat meer diepgang en stelt de onderzoeker in staat om de reactie van de respondenten te peilen (Verhoeven, 2014). Hij kiest voor een doelgerichte, selecte steekproef. Daarbij valt de keuze op semi-gestructureerde interviews. Hierbij houdt de interviewer een aantal hoofd- en deelonderwerpen aan, maar speelt hij wel met de volgorde van vragen en zal hij doorvragen (Meier & Broekhoff, 2012). Met deze interviewmethode kan de interviewer de respondenten open vragen stellen en hiervan afwijken wanneer nodig (bijvoorbeeld bij doorvragen en wanneer de respondent iets interessants zegt). Via de vragenlijsten krijgt de interviewer het antwoord op de concrete vragen die nodig zijn om de deelvragen over de sterke punten van De Kleine Wereld, en over de behoeften van de doelgroep te beantwoorden en alle hypothesen te bevestigen of te verwerpen (Baarda, 2013). Dit komt de validiteit van het interview ten goede (Verhoeven, 2014). De interviewer kan zo dus wat dieper op het onderwerp ingaan. De interviewer neemt de interviews face-to-face af, waardoor de gezichtsuitdrukkingen beter zichtbaar zijn en de interviewer hierop kan inspelen (Verhoeven,

2014). De basis van de analyses zijn de transcripties van de interviews (Baarda, 2013). Uit deze transcripties vloeien de analyseschema's voort die als hulpmiddel fungeren bij het opstellen van de resultaten. Omdat alleen de hoofdonderdelen en de deelonderwerpen in deze vragenlijst vaststaan, krijgt de interviewer ruimte voor eventuele wijzigingen van de volgorde van bepaalde onderwerpen of van sommige vragen. De interviewer moet wel alle onderwerpen behandelen (Meier & Broekhoff, 2012). De vragen die de interviewer stelt, zijn open van aard. Dit geeft de mogelijkheid om eventueel door te vragen (Verhoeven, 2014). Het doorvragen kan motiverend werken op de respondenten omdat het de informatie concretiseert, preciseert en illustreert (Hulshof, 2016). Dit brengt de diepgang in het interview, die nodig is om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van de respondenten en diens perceptie van zowel De Kleine Wereld als haar concurrenten. Wanneer een respondent in zijn beantwoording te veel afwijkt van het onderwerp, kan de interviewer met gesloten vragen bijsturen (Baarda, 2013). Door de kennis- en ervaringsvragen voor de meningsvragen te stellen, plaatst de mening zich beter tegen de achtergrond van de respondent (Meier & Broekhoff, 2012). (Zie bijlage XI.)

De onderzoeker maakt bij de interviews gebruik van de 'card-sorting-techniek'. Deze techniek past hij toe door de respondent zelf een aantal sterke punten van de organisatie te laten opschrijven en die samen met punten van de onderzoeker op volgorde van relevantie te zetten. Door de punten op even grote briefjes te noteren, kan het formaat de respondent niet beïnvloeden (Verhoeven, 2014). De interviewer vraagt de respondent hierbij hardop te denken. Ditzelfde gebeurt met behulp van de websites van een aantal concurrenten. Door deze techniek toe te passen, komt naar voren welke waarden de respondenten het meest relevant achten (Meier & Mandemakers, 2007). Daarnaast past de onderzoeker ook de 'vrije-associatietechniek' toe. Door het toepassen van deze technieken, ontstaan creatieve antwoorden, die de diepgang en nuance bevorderen (Hulshof, 2016).

Idealiter vindt het interview plaats in een ruimte met weinig afleiding (Ritchie & Lewis, 2003). Een voordeel hiervan is dat respondenten sneller instemmen met deelname aan dit onderzoek. Bovendien geeft een ruimte met weinig afleiding vaak een vertrouwd gevoel, waardoor respondenten geneigd zijn meer open te praten (Dillon, Madden, & Firtle, 1994). Voor zover mogelijk houdt de onderzoeker hier rekening mee. De interviewer werkt gedurende het interview aan de relatie met de respondent om tot een zo goed mogelijke beantwoording te komen (Verhoeven, 2014). Na toestemming van de respondent, neemt de onderzoeker het interview op. Dit stelt hem in staat de interviews uit te werken. Aan het eind van het interview krijgt de respondent nog de mogelijkheid zelf iets te vragen of iets toe te voegen. Vervolgens bedankt de interviewer de respondent en verzoekt hij de respondent de informatie vertrouwelijk te behandelen.

4.2.3 Steekproefkader

Voor de selectieprocedure van dit onderzoek houdt de interviewer rekening met de voorwaarden die in hoofdstuk 1 zijn omschreven. Zo zoekt hij naar personen die binnen een straal van 50 kilometer vanaf het centrum van Amsterdam wonen en die op zoek zijn naar een baan als pedagogisch medewerker of al werkzaam zijn als pedagogisch medewerker bij De Kleine Wereld.

Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt neemt dit onderzoek ook studenten mee. Hieronder vallen twee groepen: 'BOL'ers' (beroepsopleidende leerweg) en 'BBL'ers' (beroepsbegeleidende leerweg). BOL'ers gaan voornamelijk naar school en lopen daarnaast nog stage en BBL'ers werken bij een organisatie en volgen daarnaast wekelijks één a twee dagen school (Rijksoverheid, z.d.).

De huidige werknemers mogen maximaal drie maanden in dienst zijn omdat zij dan nog hun zoektocht naar een baan en hoe zij bij De Kleine Wereld zijn gekomen helder in het geheugen hebben. Het beeld dat potentiële medewerkers hebben, geeft inzicht in de belangrijke elementen waarover een kinderopvangorganisatie moet communiceren. Voor de werving van de potentiële pedagogisch medewerkers, neemt de onderzoeker contact op met andere kinderopvangorganisaties (tevens binnen een straal van 50 kilometer) en door in het eigen netwerk rond te vragen. Het vinden van respondenten voor de deelgroep 'huidige medewerkers' verloopt via de HR-afdeling van De Kleine Wereld. Deze afdeling heeft overzicht over alle pedagogisch medewerkers die recent in dienst traden bij de organisatie. Door toegang tot de database, kan de onderzoeker aan het gewenste aantal respondenten komen. Het contact over respondenten verloopt telefonisch. De gekozen respondenten kunnen hierbij de voorkeur geven voor het tijdstip en de locatie van het interview. De interviews zullen ongeveer tussen de 30 en de 60 minuten duren. Om ervoor te zorgen dat genoeg informatie uit de interviews komt, is gekozen voor twaalf respondenten. Dit is een normaal aantal voor een onderzoek als deze, omdat er doorgaans verzadiging optreedt vanaf tien respondenten (Verhoeven, 2014). Om zeker te zijn van voldoende informatie bevat dit onderzoek interviews met twaalf respondenten. Door deze huidige en potentiële medewerkers te interviewen, kan dit onderzoek een gewenste positionering boven water brengen die goed aansluit op de huidige arbeidsmarkt. Voor het respondentenschema, zie tabel 2.

Tot slot heeft de directeur van De Kleine wereld een interview gegeven om extra inzicht te bieden in de interne (en externe) situatie rondom De Kleine Wereld.

Variabelen /Respondenten	Afstand (kilo- meters)	Maximale reistijd (minuten)	Duur dienst- verband (weken)	In dienst van De Kleine Wereld
Respondent 1	18 km	40-45 min	10	Ja
Respondent 2	17 km	30 min	12	Ja
Respondent 3	18 km	75-90 min	12	Ja
Respondent 4	36 km	75-90 min	-	Nee

Respondent 5	44 km	60-90 min	-	Nee
Respondent 6	17 km	45 min	-	Nee
Respondent 7	35 km	60 min	12	Ja
Respondent 8	1 km	40 min	16	Ja
Respondent 9	1 km	30 min	14	Ja
Respondent 10	15 km	30 min	-	Nee
Respondent 11	36 km	45 min	-	Nee
Respondent 12	30 km	45 min	-	Nee

Tabel 2. Respondentenschema (Bron: auteur).

4.3. Operationalisatie

4.3.1. Deelvraag 1

“Wat zijn de sterke punten van De Kleine Wereld?”

Ohmae (1982) stelt dat de enige manier om de strijd met de concurrent te winnen, is door sterker te zijn in één of meerdere ‘componenten’ dan de concurrent. Hiermee doelt hij op de kwaliteiten of sterke punten van een organisatie. Om deze deelvraag te beantwoorden is zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek gebruikt. Een deel van de deskresearch ziet bijvoorbeeld op het raadplegen van een strategisch overleg van het managementteam, om vast te stellen hoe De Kleine Wereld zelf haar eigen communicatiepositie ziet en wat zij haar sterke punten acht (bijlage IX). Deze uitkomsten zijn te vinden in hoofdstuk 2, situatieschets. Het kwalitatieve onderzoek vult hierop aan door de mening van de doelgroep over de sterke punten van de organisatie te achterhalen.

Volgens Ohmae (1982) is een sterk punt te definiëren als een positief aspect van een organisatie. Hamal & Prahalad (1990) zeggen dat een sterk punt iets is dat moeilijk dan wel niet na te doen is. Om erachter te komen hoe belangrijk de sterke punten voor de doelgroep zijn, krijgen de respondenten de vraag om sterke punten van De Kleine Wereld die ze zelf ervaren of terugzien op te schrijven. Vervolgens legt de interviewer hen de sterke punten vanuit de deskresearch voor, waarna de interviewer de card-sorting-techniek inzet door hen te vragen om alle punten in volgorde van belangrijk naar minder belangrijk te leggen terwijl zij hierbij hardop denken. De vragen 1, 2, 3 en 4 van het thema ‘Company’ hebben betrekking hierop (bijlage XI). *‘Wat vindt u sterke punten van De Kleine Wereld?’*: deze vraag geeft inzicht in het beeld dat de doelgroep van De Kleine Wereld heeft, met betrekking tot haar krachten. Daarnaast geeft het zelf bedenken van sterke punten, en de aanvulling van de interviewer hierop, inzicht in waar De Kleine Wereld in uitblinkt. Door de antwoorden uit de verbatims in analyseschema's te verwerken, kan de onderzoeker de resultaten opstellen. Met het inzicht hieruit verkregen te vergelijken met de

deskresearch, krijgt de onderzoeker in kaart welke sterke punten overeenkomen en waar de organisatie extra op moet letten. De uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek zijn terug te lezen in hoofdstuk 5, resultaten.

4.3.2 Deelvraag 2

“Met welke concurrentie heeft De Kleine Wereld te maken?”

Ohmae (1982) zegt dat voor het behalen van een succesvolle positioneringstrategie een organisatie zich kan onderscheiden door een waarde te bieden die meer overeenkomt met hun wensen en behoeften dan de propositie van de concurrent. Wil de organisatie zich onderscheiden van de concurrentie dan is het belangrijk eerst te weten wie de concurrenten zijn en wat hun krachten zijn. Voor de beantwoording van deze deelvraag is deskresearch toegepast. Met behulp van hun websites zijn de concurrenten van De Kleine Wereld in kaart gebracht. De aandacht richtte zich op de grootte van de organisaties en hoe zij communiceren naar de doelgroep. In dat kader vindt analyse plaats van onder andere de website en de vacatures van de concurrenten van De Kleine Wereld. Dit geeft een overzicht van hoe de concurrenten de potentiële pedagogisch medewerkers benaderen. Deze resultaten staan in hoofdstuk 2, Situatieschets.

4.3.3 Deelvraag 3

“Waar heeft de doelgroep behoefte aan, ten aanzien van de werkgever?”

Volgens Ohmae (1982) onderscheidt een organisatie zich van de concurrentie wanneer zij meer aan de wensen en behoeften van de doelgroep tegemoetkomt. Voor het beantwoorden van deze vraag is kwalitatief onderzoek gebruikt. Interviews vinden plaats waarin de respondenten toe kunnen lichten wat zij willen in een baan en wat ze van de werkgever verwachten. Dit zijn de vragen 1, 2 en 3 van het thema ‘Customer’ (bijlage XI). Door in te gaan op de aspecten die de doelgroep belangrijk vindt, de minimale verwachtingen die ze van een werkgever hebben en punten die de doelgroep niet per se verwacht, maar wel als positief ervaart, kan de interviewer achterhalen wat de verlangens van de doelgroep zijn. De vrije-associatietechniekvraag, namelijk “Als u de ideale werkgever mocht beschrijven als persoon, hoe zou deze er dan uitzien?” (vraag 4 van thema ‘Customer’), zorgt ervoor dat de respondenten hun gedachten de vrije loop laten gaan (Hulshoff, 2016). Dit brengt extra wensen van de doelgroep naar voren, die anders wellicht niet naar voren komen. Door de antwoorden uit de verbatim’s in analyseschema’s te verwerken, kan de onderzoeker de resultaten opstellen. De bevindingen van deze deelvraag zijn terug te lezen in hoofdstuk 5, resultaten.

Ohmae (1982) zegt dat een organisatie van de concurrentie kan leren op de markt. Dit kan latente behoeftes van de doelgroep manifesteren. Om erachter te komen hoe De Kleine Wereld zich kan onderscheiden van de concurrentie, stelt de interviewer de respondenten ook in de gelegenheid om (positief) onderscheidende punten van de concurrent op te noemen. Het resultaat hiervan kan leerpunten voor De Kleine Wereld voortbrengen. Dit betreft de vragen 1, 3, 4 en 5 van het thema ‘Competitors’ (bijlage XI). Daarbij stelt de interviewer ook de vraag om de card-sorting-techniek toe te passen door de homepages van websites van de concurrenten te laten zien, die de respondenten in volgorde van interessant naar minst interessant mogen zetten. Dit is vraag 2 van het thema ‘Competitors’ (bijlage XI). Door dit toe te passen, verkrijgt de onderzoeker inzicht in wat

de concurrenten goed doen en wellicht beter dan De Kleine Wereld. De bevindingen staan in hoofdstuk 5, resultaten.

Vragenlijst

Met behulp van een semi-gestructureerde vragenlijst kan de interviewer de respondenten ondervragen. Deze vragen zijn opgesteld aan de hand van de 3C's van Ohmae (Ohmae, 1982). Hierbij is rekening gehouden met de deelvragen die zijn opgesteld naar aanleiding van de probleemstelling. De probleemstelling is voortgekomen uit het probleem met de arbeidskrapte van De Kleine Wereld. De interviewer vraagt eerst een aantal korte algemenere vragen met betrekking tot woonplaats, maximaal gewenste reisafstand, afstand van huis tot centrum Amsterdam of De Kleine Wereld, waarna de interviewer de vragen per 'C-topic' aansnijdt.

4.3.4 Hypothese 1

"Als de organisatie haar sterke punten accentueert, dan krijgt de organisatie een onderscheidende positie ten opzichte van haar concurrenten."

Volgens Ohmae (1982) onderscheidt een organisatie zich van de concurrent wanneer er een balans is tussen de drie factoren, de 3 C's: 'Company'; 'Competitors'; 'Customer'. Om deze hypothese te toetsen vraagt de onderzoeker de respondenten, nadat ze de sterke punten hebben gesorteerd (zoals bij deelvraag 1 staat beschreven) de volgende vraag: *"Heeft u deze punten teruggezien in de communicatie van De Kleine Wereld, zo ja, hoe?"* (bijlage XI, vragen 1 en 4 van het thema 'Company'). Daarnaast vraagt de interviewer tevens *"Welke verschillen zijn er, denkt u, tussen de concurrenten en De Kleine Wereld? Waarom denkt u dat? Is dat goed of juist niet?"* (bijlage XI, vraag 5 van het thema 'Competitors'). De informatie die de onderzoeker naar aanleiding van deze vragen verkrijgt, geeft aan of de organisatie haar sterke punten accentueert en of dit beter is dan de concurrentie. Hiermee is dus de hypothese aan te nemen of te verwerpen. De bevindingen hiervan zijn terug te vinden in hoofdstuk 5, resultaten.

4.3.4 Hypothese 2

"Als de organisatie een positioneringsstrategie toepast die meer overeenkomt met de wensen en behoeften van de klant, dan krijgt de organisatie een (positief) onderscheidende positie tegenover haar concurrenten."

Volgens Ohmae (1982) onderscheidt een organisatie zich van de concurrent wanneer sprake is van een balans tussen de drie factoren, de 3 C's: 'Company'; 'Competitors'; en 'Customer'. Het is belangrijk om te weten waar de organisatie staat in verhouding tot de concurrenten. Voor de toetsing van deze hypothese is gebruik gemaakt van deskresearch en kwalitatief onderzoek. De deskresearch brengt in kaart hoe de concurrentieomgeving eruit ziet en het kwalitatieve onderzoek brengt in kaart wat de wensen en behoeften van de doelgroep zijn. De resultaten van de deskresearch zijn terug te lezen in hoofdstuk 2, Situatieschets. Aan de hand van de volgende drie vragen is getoetst of deze hypothese te verwerpen of aan te nemen is: *"Waar denkt u dat mensen het liefst zouden willen werken en waarom?"*, *"Welke verschillen zijn er, denkt u, tussen de*

concurrenten en De Kleine Wereld? Waarom denkt u dat? Is dat goed of juist niet?” en “Kunt u punten bedenken die deze concurrenten beter doen dan De Kleine Wereld?”. Door te weten waar de respondent het liefst zou willen werken en dit te vergelijken met de verschillen tussen de concurrenten en De Kleine Wereld, kan de onderzoeker de hypothese verwerpen dan wel aannemen (bijlage XI, vragen 3, 4 en 5 van het thema ‘Competitors’). De bevindingen hiervan zijn terug te vinden in hoofdstuk 5, Resultaten.

4.3.4 Hypothese 3

“Als de organisatie zich focust op de wensen en behoeften van één segment van de doelgroep, dan krijgt de organisatie een onderscheidende positie ten opzichte van haar concurrent.”

Volgens Ohmae (1982) onderscheidt een organisatie zich van de concurrent wanneer er een balans is tussen de drie factoren, de 3 C's: ‘Company’; ‘Competitors’; ‘Customer’. Om deze hypothese te verwerpen, dan wel aan te nemen, gebruikt de onderzoeker kwalitatief onderzoek om erachter te komen wat de wensen en behoeften van de doelgroep zijn. Aan de hand van de volgende twee vragen toetst hij deze hypothese: *“In hoeverre voldoet De Kleine Wereld, als werkgever, aan uw wensen en behoeften?”* en *“Voldoet De Kleine Wereld meer aan uw wensen en behoeften dan een concurrent? Zo ja, in hoeverre?”* (bijlage XI). De eerste vraag stelt de onderzoeker alleen aan de huidige medewerkers en bij de tweede vraagt hij de potentiële medewerkers wat ze zouden verwachten. De informatie die naar aanleiding van deze vraag is verkregen, geeft aan of de hypothese aan te nemen of te verwerpen is (bijlage XI, vragen 5 en 6 van het thema ‘Customer’). De bevindingen hiervan zijn terug te vinden in hoofdstuk 5, Resultaten.

5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de respondenten de punten 'Thuis voelen', 'Plezier in het werk', 'Respect', en 'Vertrouwen in en van de leiding' erg belangrijk vonden. Het aspect 'Duidelijkheid van de verwachte resultaten' is alleen van belang voor de studentrespondenten. Ook waardeert de doelgroep het gebruik van natuurlijke kleuren op websites en vinden ze het welzijn van kinderen van groot belang. Deze punten zijn te vertalen naar 'Visie' en 'Natuur'. Daarnaast is 'Gezond en vers eten' volgens hen ook een sterk punt van De Kleine Wereld. Verder geven ze aan dat ze de rol van de natuur in een kinderopvangorganisatie als een grote pré zien en dat een kinderopvangorganisatie daarnaast vooral gezellig, empathisch, vriendelijk, liefdevol en inlevingsvermogend moet zijn. Tot slot zeggen de respondenten de werkdruk wel aan te kunnen, maar het wel fijn te vinden als ze meer erkenning en waardering zouden krijgen wanneer ze bijvoorbeeld 'weer eens invallen'.

5.1. Deelvraag 1

"Wat zijn de sterke punten van De Kleine Wereld?"

De deskresearch heeft naar voren gebracht wat de sterke punten van De Kleine Wereld volgens de organisatie zelf zijn. Dit kwam uit een strategisch overleg met het managementteam (bijlage IX). Deze punten zijn: (1) 'Duidelijkheid van de verwachte resultaten'; (2) 'Thuis voelen'; (3) 'Plezier in werk'; (4) 'Afwisseling in werk'; (5) 'Vertrouwen leiding'; en (6) 'Respect voor elkaar'. Nadat de interviewer de respondenten vraagt welke punten van De Kleine Wereld zij sterk vinden, legt de interviewer hen de sterke punten uit de deskresearch voor om erachter te komen of ze dat herkennen. Vervolgens vraagt hij hen om zowel de aangereikte punten als de eigen geschreven punten op volgorde van belangrijk naar minder belangrijk te leggen en hierbij hardop te denken.

Sterke punten respondenten

De sterke punten die de respondenten zelf benoemen en vaak naar voren komen zijn: (1) Gezond en vers eten; (2) De visie; en (3) Natuur (bijlage XIII, analyseschema 1). De respondenten vinden het welzijn van de kinderen erg belangrijk. Daarom vinden ze het ook een sterk punt van De Kleine Wereld dat op elke vestiging een kok aanwezig is, die warm en vers eten bereidt: *"Ja, gezondheid staat wel hoog in het vaandel qua voeding."* (bijlage XIII, analyseschema 1). Wanneer de interviewer de respondenten herinnert aan het feit dat het gaat om wat ze zelf belangrijk vinden bij een werkgever, blijft het antwoord vaak dat het (belang van het) kind centraal staat. Daarom komt de visie ook als belangrijk punt in de verschillende interviews naar voren. Zo vinden ze het sterk dat De Kleine Wereld kindgericht werkt en dat de kinderen zelf ook inbreng hebben in de activiteiten: *"De visie. Dat ze belangrijk vinden dat het kind zichzelf kan ontplooien dat je die vrij laat, ruimte geeft, eigenlijk dat je een sturende factor bent."* (bijlage XIII, analyseschema 1).

Verder vinden de respondenten natuur erg belangrijk en daarom ook fijn om terug te zien bij De Kleine Wereld. Dit associëren de respondenten met kalmte: *"Veel buiten, bij de BSO spelen ze*

veel buiten en ze hebben het ook als belangrijk punt dat kinderen veel met de natuur in aanraking komen.” (bijlage XIII, analyseschema 1).

Sterke punten De Kleine Wereld

Hier staan de sterke punten die de interviewer aan de respondenten voorlegt en vaak naar voren komen. Zo is ‘Thuis voelen’ een sterk punt dat veel van de respondenten als erg belangrijk zien. De respondenten stellen dat het erg belangrijk is om je op je gemak te voelen als je ergens komt te werken: *“Ja, thuis voelen, ja dat je je op je gemak voelt is ook erg belangrijk.”* (bijlage XIII, analyseschema 2). Tevens vinden de respondenten ‘Plezier in werk’ belangrijk. Wanneer zij zich thuis voelen, kunnen ze ook plezier hebben in werk en andersom: *“Als je plezier hebt in je werk voel ik mij automatisch op mijn gemak en chill op mijn plek.”* (bijlage XIII, analyseschema 3). De potentiële pedagogisch medewerkers zien ‘Plezier in werk’ vooral impliciet terug in de communicatie: *“Plezier in werk heb ik niet echt kunnen vinden, maar vanuit wat ik heb gelezen, snap ik wel dat er gewoon veel plezier is op de werkvloer daar, want ik las iets over van dat niet elke middag hetzelfde is, dat altijd wel een feest of zo wordt in de middag.”* (bijlage XII, analyseschema 4).

Daarnaast vinden de respondenten de punten ‘Respect’ en ‘Vertrouwen leiding’ erg belangrijk. Dit zien ze ook terug. Zo vinden de respondenten dat respect nodig is om een goede sfeer te hebben: *“Denk als eerst respect voor elkaar. Want je wilt als eerst wel een fijne werkplek, waar je gewoon graag naar toe gaat.”* (bijlage XIII, analyseschema 3). ‘Vertrouwen leiding’ zien ze ook terug en vinden ze erg belangrijk. De respondenten geven aan dat dit twee kanten op werkt. Niet alleen willen ze vertrouwen van de leiding hebben, maar ook vertrouwen hebben in de leiding: *“Vind ik ook belangrijk dat je gewoon wel goed kan communiceren zonder dat ze het verder vertellen of dat het gek is.”* (bijlage XIII, analyseschema 2).

‘Afwisseling in werk’ vinden de respondenten ook belangrijk, maar dat achten ze een minder belangrijk focuspunt voor een kinderopvangorganisatie, omdat ze het werk als pedagogisch medewerker bij een kinderopvangorganisatie an sich voldoende afwisselend vinden: *“In de kinderopvang doe je eigenlijk zoveel dat een afwisseling in mijn beleving eigenlijk helemaal niet nodig is.”* (bijlage XIII, analyseschema 3). Daarbij geven ze aan dat de kinderen op de opvang hier vaak een rol in spelen: *“Je hebt de kinderen, dus je hebt in ieder geval al afwisseling.”* (bijlage XIII, analyseschema 3).

Het belang van ‘Duidelijkheid van de verwachte resultaten’ erkennen de respondenten wel, maar ze vinden het in mindere mate van belang. De stagiairs vinden dit echter wel belangrijk: *“Dan heb ik een doel voor ogen iedere dag. En dan kan ik ook die bevestiging krijgen. Ik vind het wel een dingetje want ik ben nog lerende.”* (bijlage XIII, analyseschema 3).

Belangrijkste punten

Uit de interviews komen diverse punten van De Kleine Wereld naar voren, die de doelgroep als positief bestempelt. Vaak terugkerende sterke punten die de respondenten zelf aandragen, zijn: ‘Gezond en vers eten’; ‘Visie’; en ‘Natuur’. In combinatie met de sterke punten die de interviewer voorstelt,

rangschikken de respondenten de sterke punten van belangrijk naar minst belangrijk. De sterke punten die hieruit het meest naar voren komen zijn: 'Thuis voelen', 'Plezier in werk', 'Respect' en 'Vertrouwen leiding'. Deze punten hebben volgens de respondenten een onderscheidend vermogen voor een kinderopvangorganisatie. Deze punten geven De Kleine Wereld daarom hiermee richting bij het opstellen van een onderscheidende positionering. Hoewel de punten 'Gezond en vers eten', 'Visie', en 'Natuur' minder vaak naar voren komen, kan De Kleine Wereld de bevindingen hierover absoluut meenemen. Aangezien dit punten zijn die verschillen bij de respondenten, is het logisch dat deze punten over het algemeen minder vaak voorkomen.

Er zijn geen grote verschillen tussen de antwoorden van de huidige pedagogisch medewerkers en de potentiële pedagogisch medewerkers. De twee deelgroepen zijn het over het algemeen eens over de sterke punten van De Kleine Wereld. Wel geven met name de potentiële pedagogisch medewerkers aan dat ze de visie erg belangrijk vinden: *"Dat ze kindgericht werken en jouw kind de mogelijkheid geven om talenten te ontwikkelen. En kinderen een vertrouwd en veilig gevoel geven."* (bijlage XII, analyseschema 1).

5.2. Deelvraag 2

"Met welke concurrentie heeft De Kleine Wereld te maken?"

Volgens Ohmae (1982) is het voor een onderscheidende positie van een organisatie belangrijk dat zij een waarde aanbiedt die meer overeenkomt met de wensen en behoeften van de doelgroep dan de concurrent. Voorwaardelijk hiervoor is het in kaart brengen van de concurrentie. Voor het beantwoorden van deze deelvraag biedt de deskresearch concrete antwoorden (situatieschets, hoofdstuk 2). Hier volgen de belangrijkste resultaten.

Omdat het aantal kinderopvangorganisaties steeg door het aantrekken van de economie, is het aantal concurrenten gestegen (De Rooij et al., 2019). Omdat Amsterdam een stad is waar het relatief duur is om in te wonen, wonen veel medewerkers buiten de stad. De stijging van het aantal kinderopvangorganisaties is voor veel pedagogisch medewerkers een kans geweest om een baan dichtbij huis te vinden (bijlage I).

De aantrekkende economie heeft dus tot een toename van concurrenten voor De Kleine Wereld geleid. In Nederland zijn momenteel 41.355 kinderopvanglocaties ingeschreven bij het LRK (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2020). In Noord-Holland zijn de vestigingen verdeeld over in totaal 133 kinderopvangorganisaties, waarvan 40 in Amsterdam alleen (Kinderopvang-zoeken, 2020).

Voor dit onderzoek zijn zes kinderopvangorganisaties onderzocht, die net als De Kleine Wereld (onder andere) opereren in Amsterdam. Zoals in de situatieschets (hoofdstuk 2) staat beschreven, geldt dat het aanbod vrij divers is. Het aantal vestigingen per kinderopvangorganisatie (in Amsterdam) varieert van één tot twintig. Het merendeel ligt omstreeks de vijftien vestigingen. De ene organisatie is dus (aanzienlijk) groter dan de ander. De meeste organisaties bieden zowel

kinderopvang als buitenschoolse opvang. Opvallend is dat er slechts één concurrent ook twintig vestigingen in Amsterdam heeft. Het verschil met De Kleine Wereld is alleen dat deze organisatie wel ruim 600 vestigingen in heel Nederland heeft. Daarnaast zijn sommige organisaties een erkend leerbedrijf en nemen dan ook BOL'ers en BBL'ers aan.

Voor De Kleine Wereld is het belangrijk om in kaart te brengen hoe de concurrentie eruitziet. De organisatie wil immers meer sollicitaties binnenkrijgen door zich te onderscheiden. Daarvoor moet zij dus eerst weten wie de concurrenten zijn. Door de antwoorden over de concurrentie te vergelijken met de sterke punten van De Kleine Wereld, weet de organisatie welke sterke punten zij moet etaleren om een onderscheidend vermogen te creëren ten opzichte van de concurrent.

5.3. Deelvraag 3

“Waar heeft de doelgroep behoefte aan, ten aanzien van de werkgever?”

Voor het beantwoorden van deze deelvraag vraagt de interviewer eerst welke aspecten de respondenten belangrijk vinden, vervolgens wat ze minimaal van een werkgever verwachten en daarna wat ze niet verwachten, maar wel zouden waarderen. Daarna maakt de interviewer gebruik van de vrije-associatietechniek door te vragen hoe zij de ideale werkgever als persoon zouden omschrijven. Tot slot gaat de interviewer in op de verschillen die de respondenten ervaren wat betreft De Kleine Wereld en haar concurrenten als werkgever.

Belangrijkste wensen en behoeften

De belangrijkste aspecten die uit de interviews naar voren komen, zijn (1) 'Fijn voelen', (2) 'Teamband', (3) 'Genoeg verdienen' en (4) 'Plezier'. Goed contact met de collega's is in de ogen van de doelgroep ook erg belangrijk. Zo vinden de respondenten dat er een goede teamband onderling moet zijn: *“Hoe het in het team gaat, hoe ze zijn met elkaar en wat ze bieden.”* (bijlage XIII, analyseschema 10). Hierbij geven de respondenten wel aan dat ze beseffen dat de werkgever hier niet altijd volledig grip op heeft: *“Ja, maar ik weet niet echt of je daar als werkgever controle over hebt. Natuurlijk kan het niet altijd goed gaan.”* (bijlage XIII, respondent 2). Zoals uit de resultaten van deelvraag 1 blijkt, vindt de doelgroep 'Plezier' en 'Thuis voelen' nauw in verband staan met elkaar. Een fijn gevoel hebben op werk, is een verlengde hiervan: *“Maar wat ik belangrijk vind is dat ik me fijn voel dat ik voel dat ik niet anders hoeft te zijn dan dat ik ben. Dat is ook je fijn voelen natuurlijk, het komt op hetzelfde neer.”* (bijlage XIII, analyseschema 10). Goed onderling contact met de collega's kan daar ook aan bijdragen. Daarnaast vinden ze het vanzelfsprekend dat ze ook financieel goed genoeg rond moeten komen: *“Ja geld, ja toch. Ja, dat is wel denk ik belangrijk.”* (bijlage XIII, analyseschema 10).

Uit de antwoorden op de vraag wat de respondenten minimaal van een werkgever verwachten, komen de punten 'Genoeg verdienen' en 'Goede leiding' het meest naar voren. Het financiële aspect vinden de respondenten niet het belangrijkste, maar ze hebben het wel nodig. Belangrijk voor hen is dat ze voldoende verdienen: *“Ik heb het ook nodig want anders zou ik niet werken”* (bijlage XIII, analyseschema 11). Ten aanzien van het punt 'Goede leiding' vinden de

respondenten het belangrijk dat de leiding begrip toont voor de werknemer, een luisterend oor biedt en daadkrachtig is. Als belangrijkste punt in dit kader komt 'begrip van de werkgever' naar voren: *"Want ik heb ook twee kinderen. Dus ja, soms is er weleens wat waardoor het gewoon echt niet gaat of je moet wat later komen. Dat daar gewoon begrip voor is."* (bijlage XIII, analyseschema 11). Verder geeft een respondent aan dat een goede leider niet alleen negatieve, maar ook positieve feedback geeft: *"Of juist het positieve inderdaad he, iedereen complimentjes geven, vind ik daar ook wel bij horen."* (bijlage XIII, analyseschema 13).

Uit de interviews komen de volgende kenmerken naar voren als de ideale kenmerken van een werkgever als persoon: 'Empathisch', 'Sociaal', 'Lief/Liefdevol', 'Vriendelijk', 'inlevingsvermogen' en 'Gezellig'. Met betrekking tot het punt 'inlevingsvermogen' geven de respondenten aan dit niet alleen draait om begrip van bepaalde situaties, maar ook om het feit dat de werkgever goed dient te beseffen hoe het er in een groep aan toegaat. Zo vinden ze het belangrijk dat je ervaring op de groep hebt: *"Die zou werkervaring moeten hebben op de groepen zelf, dat je je makkelijker kan inleven."* (bijlage XIII, analyseschema 13).

Bonus

De respondenten geven op verzoek van de onderzoeker aan wat ze als "extra bonuspunten" zien en dus niet per se van een werkgever verwachten. Wat hieruit het meest naar voren komt, zijn de punten: 'Teamactiviteiten' en 'Erkenning/Waardering'. De respondenten ervaren een hoge werkdruk in kinderopvangorganisaties en moeten vaak inspringen wanneer een collega ziek is. De respondenten geven aan dat een bonus, of een beloning in een andere vorm als erkenning hiervan fijn zou zijn, maar dat het voornamelijk om de erkenning en de waardering an sich gaat. Ze hoeven niet per se een materiele/financiële compensatie te krijgen: *"Stel een bonus krijgt, ik noem maar wat. Dat zou ook wel fijn zijn. Het gaat er gewoon om dat ze het zien en dat je die erkenning krijgt."* (bijlage XIII, analyseschema 12).

De huidige pedagogisch medewerkers van De Kleine Wereld zijn erg tevreden over hun werkgever. Ze geven aan dat ze het naar hun zin hebben en dat ze voldoende aandacht van de leiding krijgen: *"Ik heb wel bijvoorbeeld aangegeven wat ik leuker vind om te doen, bijvoorbeeld ik wil soms bij de baby's staan. Want ik sta veel bij de peuters. En daar hebben ze ook wel naar geluisterd."* (bijlage XIII, analyseschema 14)

Leerpunten De Kleine Wereld

Volgens Ohmae (1982) kan een organisatie van de concurrentie leren op de markt. Om meer inzicht te verkrijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep vraagt de interviewer de respondenten een aantal vragen over de websites van de concurrenten (thuispagina's). De respondenten krijgen de thuispagina's te zien van de onderzochte kinderopvangorganisaties zoals beschreven in de situatieschets (hoofdstuk 2), namelijk: 'Kindergarden'; 'WereldKids'; 'Ikke&Zo'; 'Kindergarden'; 'Curious Kids'; 'SmallSteps'; en 'CompaNanny'. Eerst vraagt de interviewer wat het eerst in hen opkomt nadat ze alle pagina's afgaan, vervolgens gebruikt de interviewer de card-sorting-techniek door de respondenten te vragen de websites op volgorde te zetten van interessant naar minst interessant, met het verzoek hier hardop bij te denken. Daarna vraagt hij de

respondenten waar zij denken dat mensen het liefst zouden willen werken en of ze dit toe willen lichten. Tot slot gaat de interviewer in op de verschillen tussen De Kleine Wereld en de concurrenten. Screenshots van deze thuispagina's zijn terug te vinden in de bijlagen (bijlage XIV).

De respondenten vinden belangrijk dat een website helder en overzichtelijk is. Zo vinden ze het bijvoorbeeld fijn dat wanneer ze met de muis boven de kopjes zweven, er een aantal 'subkopjes' verschijnen. Een respondent geeft ook aan dat bij De Kleine Wereld te missen: "Ik heb het gevoel dat bij De Kleine Wereld dat je vaak moet klikken en dat je dan daarnaast nog tabs krijgt en zo. Ik denk dat het handiger is dat als je er met de muis overheen gaat en dat je dan kan kiezen of zo." (bijlage XIII, analyseschema 8). Ook vinden ze het een goed punt wanneer de concurrenten met de kaart van het gebied werken, waarop je alle vestigingen/locaties overzichtelijk kunt zien: "*Ik vind het hebben van een kaart best wel handig. Omdat Amsterdam natuurlijk best wel groot is.*" (bijlage XIII, analyseschema 8).

Verder gaf een potentiële pedagogisch medewerker aan dat ze het fijn vindt aan de website van een kinderopvangorganisatie als meteen helder is dat het een erkend leerbedrijf is: "*Volgens mij staat er nergens dat ze erkend leerbedrijf zijn dus hoe weet ik als ik als BBL-student ben dat ze een erkend leerbedrijf zijn.*" (bijlage XIII, analyseschema 9). Dit zou ervoor zorgen, aldus deze respondent, dat ze eerder geneigd zijn om verder te lezen.

De deelgroep huidige pedagogisch medewerkers heeft wel het idee dat De Kleine Wereld over het algemeen meer aan hun wensen en behoeften voldoet dan de concurrent. Ze vinden het gezellig en ze hebben het gevoel dat iedereen binnen De Kleine Wereld betrokken is. Ook zegt een respondent dat De Kleine Wereld ondanks haar omvang niet aanvoelt als een grote afstandelijke organisatie: "*Ik kwam hier en ik had gesprek samen met Sharima, dat is mijn vaste collega, met z'n drieën. Dat is meteen toch wel meer van een soort van gevoel van ik ben niet de zoveelste of zo, omdat zij erbij was, dus ze heeft daar echt tijd voor vrijgemaakt.*" (bijlage XIII, analyseschema 15).

De antwoorden van de vragen over deze deelvraag maken goed inzichtelijk wat de doelgroep wil en verwacht van een werkgever. Daarnaast geven de vragen over de website inzicht in verbeterpunten. Door deze antwoorden te vergelijken met de antwoorden van deelvraag 1 (met betrekking tot de sterke punten) kan De Kleine Wereld conclusies trekken over de punten die zij moet communiceren om zich te onderscheiden van de concurrent, waardoor De Kleine Wereld uiteindelijk meer sollicitaties binnenkrijgt.

5.4. Hypothesen

Hypothese 1: "*Als de organisatie haar sterke punten accentueert, dan krijgt de organisatie een onderscheidende positie ten opzichte van haar concurrenten.*"

De onderzoeker test deze hypothese door, nadat ze de sterke punten hebben gesorteerd (zoals bij deelvraag 1 staat beschreven), aan de respondenten te vragen of ze de punten terugzien in de communicatie van De Kleine Wereld en hoe ze dat dan zien. Uit de antwoorden in analyseschema 4 blijkt dat De Kleine Wereld veel relevante sterke punten goed benadrukt in de communicatie

(bijlage XIII). Zowel de huidige als de potentiële pedagogisch medewerkers zeggen 'Respect', 'Vertrouwen leiding' & 'Thuisvoelen' terug te zien en beamen hier tevens bij dat dit een positief onderscheidend effect voor de organisatie creëert. Hoewel er nog meer sterke punten nadruk mogen krijgen (zoals bij deelvraag 1 is beschreven) maken de respondenten duidelijk dat een organisatie als De Kleine Wereld zichzelf onderscheidt door sterke punten te accentueren. Naar aanleiding van deze antwoorden is deze hypothese geaccepteerd.

Hypothese 2: *“Als de organisatie een positioneringsstrategie toepast die meer overeenkomt met de wensen en behoeften van de klant, dan krijgt de organisatie een (positief) onderscheidende positie tegenover haar concurrenten.”*

Deze hypothese test de onderzoeker door de respondenten vragen te stellen over de websites (thuispagina's) van de concurrenten die in de situatieschets (hoofdstuk 2) naar voren komen. De onderzoeker vraagt hen waar ze denken dat mensen het liefst zouden willen werken en welke verschillen ze tussen De Kleine Wereld en de concurrenten kunnen bemerken. Uit de antwoorden in analyseschema's 7, 8 en 9 blijkt dat de respondenten een positieve indruk hebben van De Kleine Wereld (bijlage XIII). De respondenten noemen voor de website wel een aantal verbeterpunten. De respondenten geven aan dat ze langer op de site zouden blijven als de site fijner zou werken. Dit zou de kans tevens vergroten wat betreft het aanmelden voor een sollicitatie. Zoals analyseschema 7 laat zien, geven ze ook aan waarom de concurrenten het soms goed doen en waarom ze door diens manier van communiceren soms eerder geneigd zijn voor hen te kiezen (bijlage XIII). Hieruit valt te concluderen dat je je meer onderscheidt als organisatie als je meer voldoet aan de wensen en behoeften van de doelgroep dan de concurrent. Naar aanleiding hiervan is deze hypothese geaccepteerd.

Hypothese 3: *“Als de organisatie zich focust op de wensen en behoeften van één segment van de doelgroep, dan krijgt de organisatie een onderscheidende positie ten opzichte van haar concurrent.”*

De onderzoeker test deze hypothese onder andere door de huidige werknemers te vragen in hoeverre De Kleine Wereld voldoet aan hun wensen en behoeften. Daarnaast vraagt hij hen in hoeverre De Kleine Wereld dat meer doet dan de concurrent en bij een potentiële medewerker wat ze zouden verwachten. De antwoorden in analyseschema's 14 en 15 maken duidelijk dat de respondenten een overwegend positief gevoel hebben bij De Kleine Wereld (bijlage XIII). Hiermee een positief onderscheidend gevoel creërend. Daartegenover valt op basis van de vraag over waar mensen het liefst zouden willen werken te concluderen dat sommige concurrenten er net wat meer uitspringen en de respondenten daar soms eerder op af zouden gaan, waarmee zij meer voldoen aan de wensen en behoeften van één segment van de doelgroep; de potentiële pedagogisch medewerkers (analyseschema 7, bijlage XIII). Op basis van deze resultaten, neemt de onderzoeker deze hypothese aan.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: De Kleine Wereld heeft zich op dit moment redelijk in de markt gezet, waarbij wel geldt dat zij op communicatiegebied nog stappen kan maken. De organisatie moet zich focussen op haar sterke punten. Zij moet 'Respect', 'Vertrouwen leiding', 'Thuis voelen' en 'Plezier in werk' blijven communiceren om een onderscheidend vermogen te behouden. Als ze ook de studenten wil bedienen, kan de organisatie overwegen om het punt 'Duidelijkheid van de verwachte resultaten' duidelijker te communiceren. Daarnaast kan De Kleine Wereld de gebruiksvriendelijkheid van de website verbeteren, zodat haar beoogde doelgroep langer op de site blijft en uiteindelijk ook eerder zal solliciteren. Tot slot geldt dat de doelgroep nog behoefte heeft aan een sterke teamband, een fijn gevoel, voldoende salaris en plezier. Bovendien is het voor werknemers wenselijk erkenning te krijgen van de werkgever.

6.1. Deelvraag 1 en hypothese 1

Deelvraag 1: *"Wat zijn de sterke punten van De Kleine Wereld?"*.

De resultaten van het onderzoek brengen aan het licht dat de respondenten een aantal sterke punten van De Kleine Wereld ervaart zoals de organisatie die zelf ook ziet. Om zichzelf te onderscheiden van concurrenten, is het voor de organisatie dus belangrijk deze punten uit te (blijven) lichten. Dit betreft de punten 'Plezier in werk', 'Thuis voelen', 'Respect' en 'Vertrouwen leiding'. Daarnaast dragen de respondenten zelf ook sterke punten aan. De belangrijkste hiervan zijn 'Visie', 'Natuur' en 'Gezond en vers eten'. Wat opvalt is dat 'Duidelijkheid van de verwachte resultaten' alleen voor de (potentiële) stagiairs belangrijk is. Zij willen weten waar ze aan toe zijn omdat de ervaring bij hen vaak nog ontbreekt. Bij het aanspreken van deze groep kan De Kleine Wereld hier rekening mee houden, bijvoorbeeld door in vacatures, gericht op stagiairs, aan dit punt extra aandacht te besteden.

Wat ook uit de resultaten blijkt is dat de respondenten veel van de sterke punten die ze aanvankelijk zelf opschreven, uiteindelijk minder belangrijk achtten dan de sterke punten die de interviewer hen voorhield. Van belang is dat het hierbij gaat om punten die de respondenten zelf aandroegen en die dus bij iedereen zouden kunnen verschillen. Daarom is het goed om de punten hiervan mee te nemen die veel naar voren komen bij het opstellen van een positioneringsstrategie. Er komen immers meerdere respondenten onafhankelijk op deze punten.

Wat daarnaast opvalt is dat de antwoorden van de deelgroepen 'huidige pedagogisch medewerkers' en 'potentiële pedagogisch medewerkers' op vragen over deze deelvraag niet veel verschillen. Wel zijn het vooral de potentiële pedagogisch medewerkers die aangeven dat ze de visie erg belangrijk vinden. Dit kan ook te maken hebben met het feit dat de potentiële pedagogisch medewerkers de website beoordeelden, terwijl bij de huidige medewerkers de ervaring met De Kleine Wereld meer centraal stond. De huidige medewerkers vormen hun oordeel over De Kleine Wereld daarom sneller op basis van de praktijk en hun ervaringen, en niet op de website.

Volgens Ohmae is de strijd met de concurrent alleen te winnen door sterker te zijn in één of meerdere componenten (sterke punten) dan de concurrent. De volgende hypothese van Ohmae (1982) is in het hoofdstuk resultaten geaccepteerd: *“Als de organisatie haar sterke punten accentueert, dan krijgt de organisatie een onderscheidende positie ten opzichte van haar concurrenten.”*. Dit betekent dat De Kleine Wereld de punten ‘Plezier in werk’, ‘Thuis voelen’, ‘Respect’ en ‘Vertrouwen leiding’ moet blijven communiceren om een onderscheidend vermogen te behouden. Daarnaast is het verstandig om tevens de sterke punten ‘Visie’, ‘Natuur’ en ‘Gezond en vers eten’ meer te benadrukken. Als de organisatie ook meer studenten wil aanspreken, kan zij overwegen om het punt ‘Duidelijkheid van de verwachte resultaten’ meer te communiceren.

6.2. Deelvraag 2

Deelvraag 2: *“Waaruit bestaat de concurrentieomgeving van De Kleine Wereld?”*

Omdat de – tot aan de uitbraak van het coronavirus – groeiende economie tot een stijging in de werkgelegenheid in de kinderopvang heeft geleid, is het voor De Kleine Wereld van belang dat zij zich als organisatie onderscheidt. Zo zegt Ohmae (1982) dat je hier onder andere de concurrentie goed in kaart moet brengen, om er zo achter te komen waar jouw organisatie uniek in is en waar op het gebied van positionering winst te behalen valt.

Zoals blijkt uit de deskresearch heeft Amsterdam een flink aantal kinderopvangorganisaties, waaronder een aantal ‘grote’ concurrenten van De Kleine Wereld. ‘Wereldkids’, ‘CompaNanny’, ‘Kindergarden’ en ‘Smallsteps’ hebben net als De Kleine Wereld omstreeks 15 kinderopvangen in Amsterdam en zijn hiermee de grootste concurrenten van De Kleine Wereld. Deze organisaties hebben een naam opgebouwd en De Kleine Wereld probeert hier onder andere tegen op te boksen met haar visie “Groot worden door klein te blijven”. Ze wil het ‘kleinschalige gevoel’ aan medewerkers overbrengen. Door haar sterke punten te vergelijken met de wensen en behoeften van de doelgroep, kan de onderzoeker aanbevelingen en een implementatieplan opzetten, waarbij hij tevens rekening houdt met wat concurrenten communiceren. Zo kan De Kleine Wereld zichzelf van de concurrenten onderscheiden.

6.3. Deelvraag 3 en hypothese 2 en 3

Deelvraag 3: *“Wat zijn de wensen en behoeften, ten aanzien van de werkgever, van de potentiële nieuwe pedagogisch medewerkers?”*

De resultaten geven weer dat de doelgroep langer geïnteresseerd blijft, wanneer de organisatie de focus legt op de wensen en behoeften van de doelgroep. Dit staat in lijn met het 3C-model van Ohmae (1982). Uit de interviews blijkt dat ‘fijn gevoel’, ‘teamband’, ‘plezier’ en ‘genoeg verdienen’ het belangrijkste is voor de respondenten. Voor een succesvolle positionering is het voor De Kleine Wereld dus van belang om in haar communicatie hierop te focussen. Hierbij wil de doelgroep graag voldoende aandacht en betrokkenheid van de leiding. Door een luisterend oor te bieden en begrip te tonen, houdt de kinderopvang haar pedagogisch medewerkers tevreden. Hoewel de medewerkers bij De Kleine Wereld over het algemeen tevreden zijn, zijn er punten waarin De Kleine Wereld de doelgroep nog meer tegemoet kan komen. Om de werknemers extra van hun wensen en behoeften te voorzien, kan de organisatie extra teamactiviteiten organiseren. Het gaat

erom dat de teamband hechter raakt en blijft. Aanvullend kan een organisatie de werkdruk mentaal verlichten door de inzet van de pedagogisch medewerker meer te erkennen.

De concurrenten presenteren zich over het algemeen goed in de communicatie op hun websites. Dat geldt ook voor De Kleine Wereld. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten over het algemeen een positieve indruk hebben van De Kleine Wereld. Op het gebied van communicatie valt echter zeker winst te behalen. Dit komt ook overeen met de tweede en derde hypothese van dit onderzoek. Het aannemen van deze hypothesen maakt helder dat de organisatie moet focussen op één segment en de wensen en behoeften daarvan om zo tot een onderscheidende positie te komen. De focus ligt daarom op de potentiële pedagogisch medewerkers en hun wensen en behoeften. De Kleine Wereld kan leren van de concurrenten door de gebruiksvriendelijkheid van de website te verbeteren en door goed gebruik te maken van kopjes. Ook kan De Kleine Wereld bijvoorbeeld een kaart van Amsterdam op de website toevoegen, om op die manier meer overzicht van en in de locaties/vestigingen te krijgen. Dit is zeker handig, gelet op de ruim twintig vestigingen die De Kleine Wereld heeft. Tevens kan De Kleine Wereld, met het oog op BOL'ers en BBL'ers, duidelijker aangeven dat ze plek voor hen hebben. Als De Kleine Wereld dit direct duidelijk maakt, blijkt de doelgroep eerder geneigd verder te lezen. Een ander belangrijk punt is dat de visie helder staat aangegeven op de website. Dit heeft De Kleine Wereld net als sommige concurrenten wel gedaan, maar dit kan prominenter verschijnen op de thuispagina.

6.4. Probleemstelling

De probleemstelling luidt: *“Hoe kan De Kleine Wereld zich dusdanig onderscheidend positioneren op de arbeidsmarkt, dat dit het aantal aanmeldingen voor sollicitaties verhoogt?”*

De sterke punten van De Kleine Wereld komen voor een groot deel overeen met de wensen en behoeften van de (potentiële) pedagogisch medewerkers. Uit de resultaten blijkt dat De Kleine Wereld zich redelijk goed in de markt zet, maar dat er wel verbeterpunten zijn, met name wat betreft de communicatie. Volgens Ohmae (1982) kan de focus van een organisatie op bepaalde functiegebieden, doorslaggevend voordeel opleveren en er mogelijk voor zorgen dat dit andere functiegebieden meetrekt. Als De Kleine Wereld er daarom voor kiest om te focussen op haar sterke punten en het uitdragen hiervan, kan zij zich dusdanig onderscheiden van de concurrent dat zij een voorkeurspositie behaalt in het brein van de doelgroep. Een belangrijke bevinding vanuit de resultaten is dat de website van De Kleine Wereld goed bevalt, maar dat de gebruiksvriendelijkheid beter kan. In dat geval zou de doelgroep langer op de website blijven, waardoor de doelgroep meer van de organisatie te weten komt en de kans toeneemt dat de doelgroep wil solliciteren. Door de focus te leggen op haar sterke punten en te leren van haar concurrent, voldoet zij meer aan de behoeften en onderscheidt De Kleine Wereld zich beter, terwijl ze wel de 3C's in balans houdt. Dit kan een positioneringsvoordeel opleveren, waardoor de organisatie zich dusdanig onderscheidt van de concurrent, dat het aantal aanmeldingen voor sollicitaties stijgt.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Zo luidt het advies dat de organisatie het DKW-gevoel kan versterken door structureel teambuildingsactiviteiten te organiseren. Daarnaast is het verstandig voor de organisatie om de gebruiksvriendelijkheid van de website te verbeteren door een 'dropdown-menu' te ontwerpen voor de gehele site en een 'Google Maps-kaart' toe te voegen aan de 'Vestigingspagina'. Verder kan de organisatie 'Betrokkenheid' meer naar voren laten komen door 'Vertrouwen leiding' breder te stellen en deze daarin mee te nemen. Tot slot zou de organisatie het punt 'Duidelijkheid van de verwachte resultaten duidelijker over kunnen brengen om potentiële stagiairs binnen te halen.

Ohmae (1982) stelt dat een organisatie onder andere uit moet gaan van haar eigen krachten om zichzelf te onderscheiden. Deze punten moet de organisatie extra benadrukken. Uit de conclusie van dit onderzoek blijkt dat De Kleine Wereld punten heeft die zij niet optimaal benadrukt in haar communicatie. Zij kan hier extra focus op leggen voor een succesvollere positioneringsstrategie. Hierbij is het voor de beantwoording van de probleemstelling en het opstellen van de aanbevelingen van belang om de doelstelling van het onderzoek voor ogen te houden, die luidt:

"Inzicht krijgen in de wijze waarop De Kleine Wereld zich positief kan onderscheiden op de arbeidsmarkt, door te kijken naar de sterktes van de organisatie, de sterktes van de concurrenten en de wensen en behoeften van de doelgroep, teneinde een communicatieadvies af te leveren aan De Kleine Wereld over welke positioneringsstrategie leidt tot meer reacties van (geschikte) kandidaten op openstaande vacatures."

Teambuildingsactiviteiten

Volgens Ohmae (1982) is een succesvolle positioneringsstrategie één die deze beter of meer overeenkomt met de wensen en behoeften van de doelgroep dan de concurrent. Een manier die ervoor zorgt dat De Kleine Wereld zich meer onderscheidt en uiteindelijk zal leiden tot meer sollicitaties, is blijven investeren in 'het DKW-gevoel'. De respondenten geven aan dat ze meer erkenning zouden willen voor bijvoorbeeld overwerken. Daarnaast heeft de doelgroep behoefte aan een sterke teamband en geven de respondenten aan dat de organisatie meer teambuildingsactiviteiten zou kunnen organiseren. Dit is dus een mogelijkheid voor De Kleine Wereld om niet alleen aan deze wensen en behoeften te voldoen, maar ook om haar DKW-gevoel (deels) te concretiseren. Het versterkt de intercollegiale banden en heeft een gunstig effect op het imago van de organisatie. Hiermee kan De Kleine Wereld dus twee vliegen in één klap slaan, namelijk door teambuildingsactiviteiten te organiseren, waarmee ze werkt aan de teamband van haar werknemers en door dit in het kader van erkenning te doen. Dit kan de organisatie doen door bijvoorbeeld elke drie maanden een uitje te organiseren waarbij ze in de uitnodiging aangeeft dat ze de inzet van het personeel erg waardeert. Door deze activiteiten en sterke punten als 'Thuis voelen' en 'Plezier' hieraan te koppelen en dit te etaleren, geeft De Kleine Wereld dat 'DKW-

gevoel' invulling. Dit sluit tevens aan bij het 3C-model van Ohmae (1982). Hij stelt namelijk dat focussen op functiegebieden voordeel kan creëren dat doorslaggevend is (Ohmae, 1982). Daarbij is er volgens hem een grote kans dat dit andere functiegebieden meetrekt. Hier kan De Kleine Wereld haar 'DKW-gevoel' invulling geven op het functiegebied 'cultuur'. Dit heeft dus een positief effect op de lange termijn, maar ook op de korte termijn. Omdat De Kleine Wereld met een krappe arbeidsmarkt te maken heeft, wil ze ook graag dat pedagogisch medewerkers van andere kinderopvangorganisaties bij haar gaan werken. De teambuildingsactiviteiten kunnen hen hiervoor verleiden.

Betrokkenheid

De respondenten geven aan dat ze betrokkenheid erg belangrijk achten. Hoewel dit een punt is dat De Kleine Wereld wil uitdragen met haar 'DKW-gevoel', noemen de respondenten dit niet als sterk punt. Zoals eerder vermeld zegt Ohmae (1982) dat het belangrijk is om meer aan de wensen en behoeften van de doelgroep te voldoen dan de concurrent voor het behalen van een succesvolle positioneringsstrategie. Zo onderscheidt een organisatie zich meer van de concurrent, wat leidt tot meer reacties van (geschikte) kandidaten op openstaande vacatures. Daarom is het verstandig voor de organisatie om dit punt mee te nemen en een prominente(re) rol te geven in de communicatie naar de potentiële pedagogisch medewerkers. Door bijvoorbeeld 'Vertrouwen leiding' breder te stellen, die wel goed op de doelgroep overkomt, en de betrokkenheid hierin mee te nemen, draagt de organisatie het uit en geeft daar direct invulling aan op 'het DKW-gevoel'.

Gebruiksvriendelijkheid website

Een organisatie kan lering trekken uit het gedrag van de concurrent (Ohmae, 1982). Bij het bekijken van de websites komt naar voren dat De Kleine Wereld qua gebruiksvriendelijkheid van de website (deels) achterloopt op haar concurrenten. Respondenten vinden een 'dropdown-menu' erg praktisch; dit zorgt volgens hen voor een significante stijging van de gebruiksvriendelijkheid. De respondenten geven aan dat ze hierdoor langer op de site zouden blijven, meer zouden lezen en daardoor uiteindelijk eerder verleid zouden raken tot het bekijken van de vacatures. Hierdoor kan De Kleine Wereld tevens meer van haar 'DKW-gevoel' overbrengen (nadat ze deze heeft geconcretiseerd). Daarnaast noemen de respondenten nog een punt dat invloed kan hebben op de gebruiksvriendelijkheid van de website. Ze geven aan een overzicht van alle locaties zeer te waarderen. Een 'Google Maps-kaart' toevoegen aan de pagina 'Vestigingen' kan helpen om direct helder weer te geven waar de vestigingen van De Kleine Wereld zich bevinden. Dit is wederom een bijdrage aan het langer blijven op de site door een potentiële pedagogisch medewerker.

Verwachtingen

Volgens Ohmae (1982) verkrijgt een organisatie een concurrentievoordeel wanneer zij de drie C's combineert en focust op de sterke punten die het omvat. 'Duidelijkheid van de verwachte resultaten'

acht De Kleine Wereld zelf als één van haar sterke punten (bijlage IX). Volgens de respondenten komt dit punt echter niet heel goed over. Hoewel de respondenten dit over het algemeen niet een belangrijk punt vinden, is dat wel zo voor de stagiairs. Zij willen weten waar ze aan toe zijn. Vanwege de krappe arbeidsmarkt is het verstandig om je als kinderopvangorganisatie tevens te richten op het binnenhalen van bekwame stagiairs. Door 'Duidelijkheid van de verwachte resultaten' duidelijker uit te dragen, kan De Kleine Wereld stagiairs verleiden tot het solliciteren bij haar organisatie. Zij kan dit doen door bijvoorbeeld goed zichtbaar te maken op haar website dat de organisatie zowel BOL- als BBL-stagiairs aanneemt, met aanvullende informatie over onder andere de duidelijkheid van de verwachte resultaten als je erop klikt.

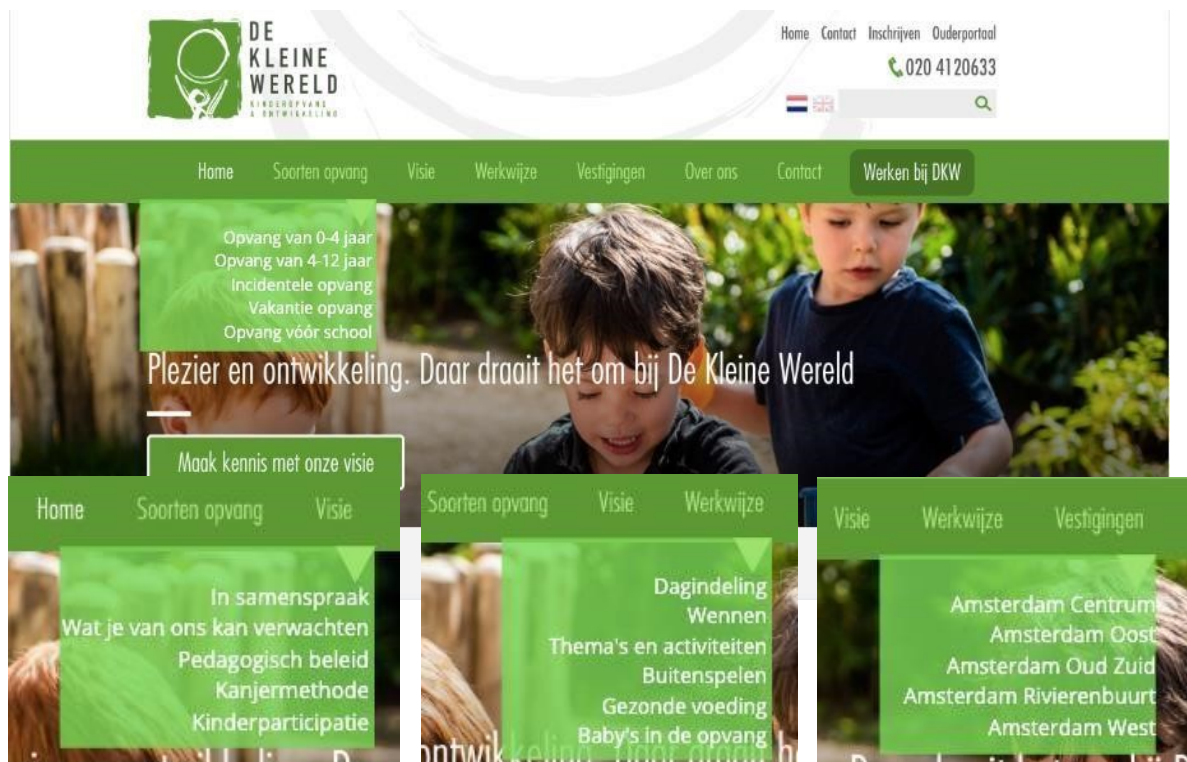
8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd. Dit is onder andere gedaan met behulp van het 'PCDA-model' van Deming (1948) ('Continuous Improvement-model'). Als communicatiemiddelen zijn hiervoor de website van De Kleine Wereld en de vacatures geschikt. De totale kosten van de gehele implementatie bedraagt jaarlijks 46.880 euro. Op de korte termijn trekt dit meer potentiële pedagogisch medewerkers naar De Kleine Wereld doordat zij meer van hun wensen en behoeften communiceert. Op de lange termijn trekt het tevens meer sollicitanten omdat de organisatie een sterk imago heeft gekregen.

Met dit implementatieplan kan De Kleine Wereld de aanbevelingen uitvoeren. Door het plan uit te voeren, krijgt de organisatie een meer onderscheidende positie tegenover de concurrenten waardoor potentiële pedagogisch medewerkers eerder bij De Kleine Wereld zullen solliciteren.

Gebruiksvriendelijkheid website

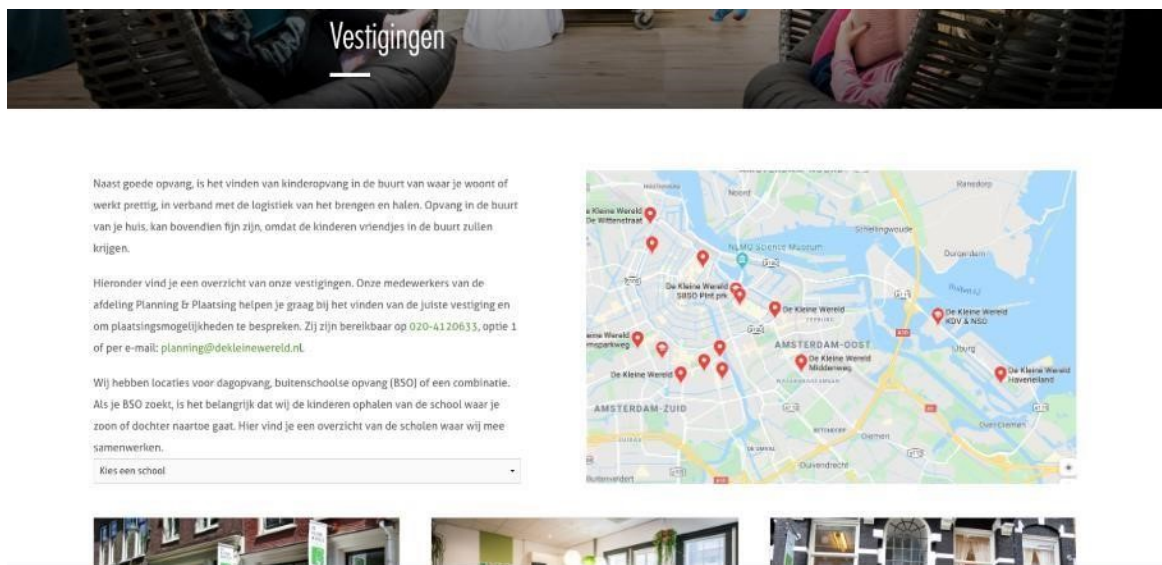
Ohmae (1982) zegt dat je kunt leren van de concurrent. Uit de resultaten blijkt dat er in de communicatie punten zijn die de concurrenten volgens de doelgroep beter doen dan De Kleine Wereld. Dit heeft met name betrekking op de gebruiksvriendelijkheid van de website. Zo geven de respondenten aan dat het wenselijk is dat een organisatie gebruikmaakt van 'dropdown-menu's' en een 'Google Maps-kaart' op de pagina 'Vestigingen' heeft staan. Aan de hand hiervan zijn de visuals in figuren 4, 5 en 6 gemaakt.



Figuur 4. Dropdown-menu deel 1 thuispagina (Bron: auteur).



Figuur 5. Visual dropdown-menu deel 2 thuispagina (Bron: auteur).



Figuur 6. Visual Google Maps-kaart (Bron: auteur).

Subkopjes laten verschijnen wanneer de bezoeker er met de cursor boven zweeft, maakt het sneller en overzichtelijker om te navigeren door de website. Daarnaast voorkomt een kaart met alle vestigingen dat de bezoeker op de website lang moet scrollen door alle vestigingen om een vestiging in de buurt te vinden. Omdat potentiële medewerkers hierdoor minder snel afhaken en langer op de site blijven, is de kans groter dat ze uiteindelijk zullen solliciteren.

Teambuildingsactiviteiten

Ohmae (1982) zegt dat een organisatie zich kan onderscheiden door meer aan de wensen en behoeften van de doelgroep te voldoen dan de concurrent. Door (onder andere) structureel teambuildingsactiviteiten te organiseren, kan De Kleine Wereld dit bewerkstelligen. Zo kan de organisatie bijvoorbeeld kookworkshops, bingo-avonden, speeddaten met collega's of een speurtocht regelen. Door bij de uitnodiging van het personeel aan te geven dat de organisatie de activiteiten organiseert om hun waardering te uiten voldoet De Kleine Wereld niet alleen maar aan de wens van een sterkere teamband, maar ook aan de behoefte 'erkenning'. Door op de website

en in vacatures aan te geven dat de organisatie periodiek teambuildingactiviteiten organiseert, verleidt De Kleine Wereld de potentiële pedagogisch medewerker tot solliciteren. Omdat iedereen elkaar beter leert kennen, draagt dit tevens bij aan het DKW-gevoel.

Betrokkenheid

Een andere wens van de doelgroep is betrokkenheid. Hoewel dit een onderdeel is van het DKW-gevoel en De Kleine Wereld dit dus als sterk punt ziet, komt dit niet naar voren in de resultaten. Omdat 'Vertrouwen leiding' wel duidelijk naar voren komt, kan de organisatie dit in haar communicatie breder trekken door het DKW-gevoel meer uit te dragen. Het aanpassen van teksten met betrekking tot 'Vertrouwen leiding' maakt dit al duidelijker voor een potentiële pedagogisch medewerker. Daarnaast kan De Kleine Wereld dit ook in de vacatures zetten.

Verwachtingen

Ohmae (1982) zegt dat een organisatie een concurrentievoordeel verkrijgt door de drie C's te combineren en te focussen op de sterke punten. Ondanks dat de doelgroep duidelijkheid van de verwachte resultaten niet erg belangrijk vindt, is het voor De Kleine Wereld toch verstandig dit uit te lichten, met het oog op stagiairs. Zij weten niet altijd wat ze moeten doen of waar ze aan toe zijn en omdat dit een sterk punt is van de organisatie, is het makkelijk om dit extra te benadrukken. Zij kan dit doen door meteen op de thuispagina aan te geven dat ze plek heeft voor stagiairs.

Omdat De Kleine Wereld geen communicatiepersoneel hebben, is het verstandig hier iemand voor aan te nemen. Voor het uitvoeren van alle werkzaamheden en het monitoren zou de organisatie iemand voor ongeveer twaalf uur per week kunnen aannemen.

Om gestructureerd en monitorend te werk te gaan, maakt dit onderzoek gebruik van het 'PCDA-model' van Deming (1948). Dit model staat ook wel bekend als het 'Continuous Improvement-model', wat meteen duidelijk maakt dat het model ervoor zorgt dat een proces constant verbetert. Het model beschrijft vier stappen, namelijk:

1. Plannen (Plan)
2. Doen (Do)
3. Controleren (Check)
4. Treed op (Act)

Dit model gaat in werking door eerst te plannen, het dan uit te voeren, om vervolgens te controleren of dit tot het gewenste effect leidt. Mocht het nodig zijn, kan men naar aanleiding daarvan bijsturen (Deming, 1948). Voor de planning voor De Kleine Wereld, zie tabel 3.

Maand	PDCA	Taak	Uitvoerder

Oktober	Plan	- Onderzoeken activiteit (locatie, prijzen, datum), personeel uitnodigen en overige voorbereidingen treffen - Stuk schrijven over duidelijkheid verwachtingen en de betrokkenheid - Webdesignbureaus onderzoeken	Communicatie-medewerker
November	Do	- Teambuildingsactiviteit uitvoeren - Stukken betrokkenheid en duidelijkheid verwachtingen op de site zetten - Keuze webdesignbureau maken → overleggen en visuals voorleggen	Communicatie-medewerker
December	Check	- Evalueren teambuildingsactiviteit en bestand opstellen met verbeterpunten - Statistieken sollicitatie-aanmeldingen evalueren - Evalueren wat het webdesignbureau ervan heeft gemaakt	Communicatie-medewerker
Januari	Act	- Het personeel een mail naar het personeel sturen om hen te bedanken voor hun aanwezigheid. Daarbij tevens opvallende gebeurtenissen benoemen - Aanpassen bij geen (of te weinig) veranderingen - Een onderzoek starten wanneer niets (tot weinig) verandert	Communicatie-medewerker
Februari	Plan	- Onderzoeken activiteit (locatie, prijzen, datum), personeel uitnodigen en overige voorbereidingen treffen - Vacatures aantrekkelijker maken door betrokkenheid, duidelijkheid verwachtingen en teambuildingsactiviteiten een prominente plek te geven	Communicatie-medewerker
Maart	Do	- Teambuildingsactiviteit uitvoeren - Vacatures online zetten	Communicatie-medewerker
April	Check	- Evalueren teambuildingsactiviteit en bestand opstellen met verbeterpunten - Statistieken aanmeldingen vacatures evalueren	Communicatie-medewerker
Mei	Act	- Het personeel een mail naar het personeel sturen om hen te bedanken voor hun aanwezigheid. Daarbij tevens	Communicatie-medewerker

		opvallende gebeurtenissen benoemen - Aanpassen bij geen (of te weinig) veranderingen	
Juni	Plan	- Onderzoeken activiteit (locatie, prijzen, datum), personeel uitnodigen en overige voorbereidingen treffen - Monitoren statistieken	Communicatie-medewerker
Juli	Do	- Teambuildingsactiviteit uitvoeren - Bijsturen bij opvallende zaken omtrent aanmeldingen potentiële pedagogisch medewerkers	Communicatie-medewerker
Augustus	Check	- Evalueren teambuildingsactiviteit en bestand opstellen met verbeterpunten - Monitoren statistieken	Communicatie-medewerker
September	Act	- Het personeel een mail naar het personeel sturen om hen te bedanken voor hun aanwezigheid. Daarbij tevens opvallende gebeurtenissen benoemen - Bijsturen bij opvallende zaken omtrent aanmeldingen potentiële pedagogisch medewerkers	Communicatie-medewerker

Tabel 3. Planning implementatie (Bron: auteur).

Door goed in de gaten te houden wat je hebt gedaan en daarop in te spelen, blijf je als organisatie alert. Daarom is het belangrijk om te blijven monitoren. Voor de aanpassingen met betrekking tot de gebruiksvriendelijkheid van de website loopt de planning slechts tot het tweede kwartaal. Wanneer dit niet genoeg zijn vruchten afwerpt, moet de communicatiemedewerker hier meer onderzoek naar doen.

Kosten

Door inzicht te hebben in het budget dat De Kleine Wereld hieraan wil uitgeven, kan de organisatie deze plannen daadwerkelijk realiseren. De budgetverantwoordelijke binnen De Kleine Wereld geeft aan zo'n 70.000 euro voor een jaarplanning vrij te kunnen maken om het bestaande probleem op te lossen (bijlage IV).

Bij De Kleine Wereld zijn geen websitespecialisten werkzaam, waardoor zij aanpassingen aan de website moet uitbesteden aan professionals. Het uurloon van bijvoorbeeld webdesignbureau Flink is 80 euro per uur. De verwachting is dat het aanpassen van de website ongeveer 26 uur van Flink in beslag neemt en daarmee 2080 euro kost.

Twee uren voor het bespreken van de plannen, twaalf uren voor het implementeren van de besproken plannen, vier uren voor het testen van de omgeving, zes uren voor het invoeren van de laatste veranderingen en nog eens twee uren voor het online zetten van de nieuwe website. Het loon voor de communicatiemedewerker komt ook uit dit budget. Volgens De Nationale Beroepengids bedraagt het startloon van een communicatiemedewerker (minimaal) 2000 euro (Nationale Beroepengids, 2020). Uitgaande van een jaar lang twaalf uur per week, komt dit neer op 7200 euro.

Wanneer de organisatie het gehele personeel uitnodigen, betekent dit 188 genodigden (situatieschets, hoofdstuk 2). Bij vier teambuildingsactiviteiten per jaar van 50 euro per persoon, komt dit neer op een bedrag van 37.600 euro. Alles bij elkaar opgeteld resulteert in 46.880 euro, waarmee het binnen het budget blijft. Zie tabel 4 voor de berekeningen en de opbrengsten.

Kostenpost	Berekening kosten
Communicatiemedewerker	$((2000 / 160) \times (4 \times 12)) \times 12 = 7200$
Teambuildingsactiviteiten	$(188 \times 50) \times 4 = 37.600$
Website	$(2 + 12 + 4 + 6 + 2) \times 80 = 2080$

Tabel 4. Kosten (Bron: auteur).

Opbrengsten

Het is lastig om de positioneringsstrategie uit te drukken in financiële opbrengsten. Wel verwacht de onderzoeker een aantal effecten op de korte termijn (<1 jaar) en op de lange termijn (>1 jaar). Op korte termijn is de verwachting dat bezoekers langer op de website van De Kleine Wereld blijven hangen, omdat die website visueel aantrekkelijker is, een betere navigatie heeft omdat meer informatie (binnen minder tijd) beschikbaar heeft. Daarnaast zal de site meer potentiële pedagogisch medewerkers (of stagiairs) trekken door de betrokkenheid en duidelijkheid van de verwachte resultaten meer uit te lichten. Ook uitdragen dat De Kleine Wereld veel aan teambuilding doet, zal hieraan bijdragen.

Op de lange termijn komt De Kleine Wereld bekend te staan als een organisatie die medewerkers kansen biedt en een fijne cultuur heeft voor medewerkers. Dit gaat De Kleine Wereld onderscheiden van de concurrenten en zorgt voor een betere positie op de arbeidsmarkt in de vorm van een toename van het aantal sollicitaties. Als De Kleine Wereld zich positief onderscheidt ten opzichte van haar concurrenten, zorgt dat er tevens voor dat zij minder budget hoeft te besteden aan het aantrekken van sollicitanten. Daarbij is, bij het aantrekken van meer sollicitanten, de kans op bekwame sollicitanten groter, wat zorgt voor lagere inwerkkosten. Tot slot voorkomt dit de noodzaak om (meer) uitzendkrachten in te huren, die een aanzienlijk hoger uurtarief hanteren dan vaste medewerkers (bijlage IV).

Door de aanbevelingen op deze manier te implementeren, kan De Kleine Wereld zich onderscheiden van de concurrentie, waardoor de organisatie een voorkeurspositie behaalt bij de doelgroep en uiteindelijk meer sollicitaties binnenkrijgt.

Bronnenlijst

Alsem, K.J., & Kostelijk, E. (2016). *Merkpositionering*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.

Baarda, B., & Bakker, E., & Julsing, M., & Fischer, T., & Peters, V. & Van der Velden, T. (2013).

Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

CompaNanny (2020). Over CompaNanny. Opgevraagd op 14 maart van <https://www.compananny.nl/over-compananny>

Curious Kids (2020). Werken bij Curious Kids. Opgevraagd op 12 maart van <https://werkenbij.Curious Kids.nl/>

De Kleine Wereld (2020). Werken bij De Kleine Wereld. Opgevraagd op 12 maart van <https://dekleinewereld.nl/werken-bij-De Kleine Wereld/alle-vacatures>

De Nationale Beroepengids (2020). Communicatiemedewerker. Opgevraagd op 2 augustus van <https://www.nationaleberoepengids.nl/communicatiemedewerker#salaris>

De Rooij, J., Hendriks, M., Stolwijk, M. (2019). *Oorzaken van en oplossing voor de krapte op de arbeidsmarkt in de kinderopvang*. Geraadpleegd op 15 maart van https://www.maatschappelijkekinderopvang.nl/wp-content/uploads/2019/05/BMK_Rapportcasestudies-arbeidsmarkt_mei2019.pdf

De Witte, V. (2004). *De wereld achter de arbeidsmarktcampagne. Arbeidsmarktcommunicatie in complexe organisaties*. Kluwer.

Deming, W. (1982). Quality, Productivity and Competitive Position (Vol. 183). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study.

Dillon, W. R., Madden, T. J., & Firtle, N. H. (1994). *Marketing research in a marketing environment*. Burr Ridge, Ill: Irwin.

Elshout, S. (2019). *Rapport Quick Scan Vacatures Kinderopvang*. Geraadpleegd op 13 maart van https://www.kinderopvang-werkt.nl/sites/fcb_kinderopvang/files/rapport_quick_scan_tekorten_kinderopvang.pdf

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v68, n3.

Hulshof, M. (2016). *Leren interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Ikke&Zo (2020). Ikke&Zo. Opgevraagd op 14 maart van <https://www.ikkezo.nl/>

Kindergarden (2020). Over Kindergarden. Opgevraagd op 12 maart van <https://www.werkenbijKindergarden.nl/>

Kinderopvang-zoeken (2020). Kinderdagverblijven per plaats. Opgevraagd op 11 maart van <https://www.kinderopvang-zoeken.nl/kinderdagverblijven/>

Meier, U., & Broekhoff, M. A. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek: op zoek naar voorkeuren en oordelen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Michels, W. J. (2016). *Communicatie handboek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2020, 16 mei). *Gegevens kinderopvanglocaties LRK* [export_opendata_lrk.csv]. Geraadpleegd van http://www.landelijkregisterkinderopvang.nl/opendata/export_opendata_lrk.csv

Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist*. USA: The McGraw-Hill Companies.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v57.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Raaij, W. F., Vinken, H., & Van Dun, L. P. M. (2002). *Het imago van de publieke sector als werkgever*. Tilburg: OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. USA: The McGraw-Hill Companies.

Riezebos, R., & Van der Grinten, J. (2011). *Positioneren: Stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Rijksoverheid (z.d.). *Kwaliteitseisen kinderopvang*. Geraadpleegd op 12 maart van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kinderopvang/kwaliteitseisen-kinderopvang-enpeuterspeelzalen>

Rijksoverheid (z.d.). *Opleidingen, niveaus en leerwegen in het mbo*. Geraadpleegd op 14 maart van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/middelbaar-beroepsonderwijs/opleidingenniveaus-en-leerwegen-in-het-mbo>

Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications.

Siebert, J., Lodder, A., & Asten, B. (2019). *Arbeidsmarktprognose Kinderopvang*. Geraadpleegd van https://www.kinderopvangwerkt.nl/sites/fcb_kinderopvang/files/arbeidsmarktprognoses_kinderopvang_2019-2022.pdf

SmallSteps (2020). Feiten en Cijfers. Opgevraagd op 14 maart van <https://www.SmallSteps.nl/nl/feiten-en-cijfers>

Treacy, M., Wiersema, F. (1993). *"Customer Intimacy and Other Value Disciplines"*. Harvard Business Review, pp. 83-93.

Van Der Aalst, M. (2020). *Sociaal werk, jeugdzorg en kinderopvang*. Geraadpleegd op 15 maart van https://www.kinderopvang-werkt.nl/sites/fcb_kinderopvang/files/downloads/factsheetarbeidsmarkt-sociaal-werk-jeugdzorg-kinderopvang-maart2020.pdf

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

WereldKids (2020). Wie zijn wij? Opgevraagd op 14 maart van <https://www.kindercentrumwereldkids.nl/>