

Innovatie in schoonmaak kan beter



Tekst: Joantien Zijlstra
Frans Pigeaud

De schoonmaaksector kan veel innovatiever worden. Dit is een van de uitkomsten van de Innovatiemonitor 2008-2009, uitgevoerd door The Bridge business innovators. Dit adviesbureau helpt andere bedrijven in Nederland met innoveren en jaarlijks voeren zij onder hun klanten een onderzoek uit: de innovatieve kracht van bedrijven worden, per branche, langs de meetlat gelegd.

The Bridge business innovators, een onderneming die bedrijven adviseert op het gebied van innovatie, is een dochterbedrijf van Twynstra Gudde en opgericht in 2000. Ongeveer 25 mensen werken er en jaarlijks wordt er onderzoek gedaan naar de innovatieve kracht van Nederlandse bedrijven, opgedeeld in branches. Vorig jaar is voor de achtste keer dit onderzoek uitgevoerd en de uitkomsten van deze zogenaamde Innovatiemonitor zijn sinds eind vorig jaar bekend. In juni 2008 heeft The Bridge business innovators naar 2800 bedrijven in Nederland digitale enquêtes gestuurd en 600 bedrijven deden uiteindelijk mee. Frans Pigeaud, directeur van The Bridge business innovators: 'We hebben naar al onze klanten digitale enquêtes gestuurd, en ook naar de mensen die op onze lezingen de flyers hebben zien liggen waar ons e-mailadres opstaat, om mee te doen aan de Innovatiemonitor.'

Creatief

De Innovatiemonitor 2008-2009 maakt onderscheid tussen de volgende sectoren: de schoonmaakbranche en de facilitaire dienstverlening, de agro-industrie de chemische industrie, de bank –en verzekeringswereld, de uitgeverijen, de bouwsector en tot slot: de uitzendsector. De schoonmaakbranche (en ook andere facilitaire sectoren als beveiliging en catering) komen, samen met de uitzendsector, niet als beste uit de bus.

De industriële sector en de uitgeverijen doen het, boven verwachting, juist erg goed.

Deze groep onderscheidt zich door een combinatie van drie factoren:

- meer dan vijf procent omzet uit nieuwe diensten die er drie jaar geleden nog niet waren;
- tegelijk meer dan vijf procent van de omzet uit klanten of seg-

- menten die de organisatie drie jaar geleden nog niet had;
- tegelijk zichzelf beoordelend als innovatiever dan de branche zelf.

De zogeheten 'koplopers', organisaties die aan al deze drie voorwaarden tegelijk voldoen, leggen meer de nadruk op het rendement van innovaties, kwam uit de enquêtes naar voren. Zij onderscheiden zich door meer samenwerking tussen mensen met creatieve, nieuwe ideeën en, aan de andere kant, de financieel verantwoordelijken. Bij 'achterblijvers', de sectoren die als niet-innovatief uit het onderzoek kwamen, zijn deze mensen meer met elkaar in gevecht. Pigeaud: 'Vaak is het zo dat men de financiële man er pas bij haalt, als het hele plan al door de "creatievelingen" is uitgedokterd. Ze denken namelijk als ze er iemand van de financiële afdeling bijhalen, dat dat de creativiteit doodt, en dat de creatieve man ook meteen het plan zal afkeuren. In de praktijk is het vaak net andersom: als pas aan het einde van het proces naar de financiën wordt gekeken, zet degene die daar verantwoordelijk voor is juist vaak zijn hakken in het zand, omdat het hem irriteert dat er niet eerder naar zijn mening is gevraagd. Wordt deze persoon wel eerder gehoord, dan kan hij de creatieve geesten al in een vroeg stadium, als dat nodig is, realiteitszin bijbrengen waardoor het project uiteindelijk zowel innovatief als ook – niet onbelangrijk – haalbaar is.'

Achter de komma

Een tweede opvallende uitkomst is dat zeer innovatieve branches meer aandacht hebben voor 'hoe we het geld gaan verdienen' dan voor de exactheid van de berekeningen in de business case. Achterblijvers proberen alle details mee te nemen en rekenen innovatieve ideeën daarmee vaak dood. Pigeaud legt dit als volgt uit: 'De koplopers proberen te kijken hoe ze op een

creatieve manier geld kunnen verdienen. De achterblijvers daarentegen willen van te voren precies weten wat hun investering op de lange termijn zal gaan opleveren, om te zien of het wel uit kan. Maar ook al zou je het exact op het cijfer achter de komma gaan berekenen wat je gaat verdienen, dan nog is dat een schijnzekerheid. Het is van te voren, ook met allerlei ingewikkelde rekenmodules, moeilijk te voorspellen of een investering succesvol is of niet. Succes hangt van zoveel verschillende factoren af; denk aan het economische klimaat bijvoorbeeld – zo bepalend voor de uitslag. Ik ben van mening dat hoe harder je rekent, hoe harder je jezelf voor de gek houdt.’

Een derde uitkomst van de Innovatiemonitor was dat koplopers meer vrijheid gaven aan de innovatieve projectmanager en zich

minder bezig hielden met de ‘standaardprojecten’. ‘Deze vrijheid is nodig omdat innovatieve projecten meer onverwachte wendingen krijgen waarop je snel en met eigen inzicht moet kunnen handelen. Zonder uit het oog te verliezen dat er op het eindresultaat moet worden gestuurd natuurlijk,’ zegt Pigeaud.

Langetermijn

De facilitaire sector, waaronder de schoonmaaksector, is duidelijk ondervertegenwoordigd in de groep van koplopers. Uit de Innovatiemonitor 2008-2009 blijkt dan ook dat innovatie geen topprioriteit heeft in de sector (vijftien procent minder dan andere sectoren). Schoonmaakbedrijven kunnen dus nog wat leren van de bovenstaande conclusies. Het gaat vooral om de volgende ontwikkelpunten:

Ten eerste worden door de focus op de korte termijn kansen gemist en blijven goede ideeën op de plank liggen. De sector is meer gericht op het verbeteren van bestaande diensten, dan op het ontwikkelen van geheel nieuwe concepten. Dat past niet goed bij de wens van veel schoonmaakbedrijven om uit de ‘commodity trap’ en pure prijsconcurrentie te komen. Daarvoor zijn juist nieuwe, onderscheidende concepten nodig. Een goed voorbeeld uit een andere sector is ‘stagebemiddeling’ als nieuwe dienst. Eén van de grote uitzendbureaus die Nederland rijk is, had te maken met een teruglopende vraag om uitzendkrachten. Dit werd erg creatief opgelost door nu samen te werken met hoge scholen en de stageplaatsen voor de studenten te regelen. Dit is misschien iets minder lucratief dan het uitzenden van uitzendkrachten, maar deze dienst biedt aan om bedrijven in deze lastige tijd te helpen toch flexibel te blijven en tijdelijk, tegen lage kosten, extra capaciteit in te huren. Daarnaast heeft het uitzendbureau zelf ook weer extra inkomsten.

Een tweede kwestie bij de termijn oriëntatie is het natuurlijke ongeduld van veel ondernemingen in de schoonmaaksector.

Wat vandaag wordt bedacht, moet het liefst morgen worden geïntroduceerd. Is het niet direct succesvol, dan wordt de stekker er meteen uitgetrokken. Dit strookt niet met het langetermijnkarakter van innovatie, waar je een paar kwartalen verder vooruit moet durven kijken.

Ten derde is het gebruik van een simpel rekenmodel om de haalbaarheid van een innovatie te toetsen, in deze sector sterk aanwezig. Maar dat is vaak net te simpel. Een eenvoudig rekenmodel als de ROI (Return On Investment, red.) is op zich goed, maar niet voldoende om het toekomstige succes van radicalere nieuwe concepten te meten. De sector houdt namelijk onvoldoende rekening met de risico’s die zijn verbonden aan het innovatieproces. Het maximale bedrag dat in een project wordt gestoken, komt

‘Zorg dat je een innovatie niet “doodreken”’

niet aan bod en projecten worden niet goed genoeg doorgerekend op verschillende scenario’s, optimistisch, neutraal en pessimistisch bijvoorbeeld. Het ‘doodrekenen’ van een vernieuwing is ook niet goed, zo bleek in bovenstaande inleidende conclusies al, maar er moeten wel financiële randvoorwaarden worden geformuleerd om innovaties te laten slagen.

Tot slot is het belangrijk dat goede ideeën niet onbenut op de plank blijven liggen en nieuwe verdienmogelijkheden moeten worden aangeboord. Liever een goed idee aan iemand anders verkopen, dan er niets mee doen.’

Personele kwaliteiten

Doet de schoonmaaksector dan niets goed als het om innovatie gaat? Natuurlijk wel. Volgens Pigeaud onderscheidt de sector zich, alweer samen met andere facilitaire dienstverleners - de uitzendbranche - maar ook andere zakelijk dienstverleners, door veel aandacht voor, en investeringen in het verbeteren van kennis en vaardigheden van medewerkers (vijftien procent meer dan gemiddeld). Pigeaud: ‘Dat is ook een onderscheidende factor voor koplopers. Kortom, schoonmaakbedrijven doen er goed aan om, naast de verbetering van hun eigen personele kwaliteiten, tegelijk goed over nieuwe concepten na te denken. Zo moeten zij nieuwe concepten niet te detailistisch doorrekenen, maar eerst een pilot doen, alvorens iets grootschalig uit te rollen. Tenslotte moeten zij nieuwe concepten even de tijd geven om echt uit te groeien tot volwaardige diensten.’

Meer informatie: www.thebridge.nl

Wilt u mee doen aan de Innovatiemonitor 2009-2010?

Surf dan naar www.thebridge/innovatiemonitor.nl