

Als schoonmaak **meer** dan schoonmaak is

Door kopende organisaties worden diensten die technisch-inhoudelijk gezien op elkaar lijken vaak op eenzelfde manier behandeld. Catering en schoonmaak zijn beiden facilitaire diensten en worden dus ook op eenzelfde manier ingekocht. Echter, diensten die technisch-inhoudelijk gezien op elkaar lijken kunnen sterk van elkaar verschillen.

Schoonmaak is niet altijd zomaar schoonmaak. Tot die stelling komt dr.ir. Wendy van der Valk op basis van haar promotie-onderzoek naar de inkoop van dienstverlening. In haar onderzoek richtte zij zich hoofdzakelijk op de fase nadat het contract gesloten is. Gedurende de contractperiode immers, moeten klant en leverancier op een goede manier samenwerken om de dienstverlening op een succesvolle manier tot stand te laten komen. Van der Valk onderzocht hoe die manier van samenwerken afhangt van het type dienst dat een organisatie inkoop. Ze stelde vast dat de beste manier van samenwerken sterk samenhangt met de manier waarop de kopende organisatie de dienst gebruikt in haar eigen bedrijfsprocessen. Op basis daarvan onderscheidde zij diensten die worden gebruikt in de kopende organisatie zelf versus diensten die de kopende organisatie doorgeeft aan haar klanten.

Verschillende soorten diensten

Binnen de hiervoor genoemde twee hoofdgroepen maakte zij nog verder onderscheid. Diensten die binnen de kopende organisatie worden gebruikt kunnen al dan niet een invloed hebben op het primaire proces. Diensten die doorgegeven worden aan klanten kunnen al dan niet veranderd worden doorgegeven. Uiteindelijk zijn er vier verschillende typen diensten:

- Componentdiensten, die onveranderd worden doorgele-

verd aan klanten van de kopende organisatie (bijvoorbeeld bagage-afhandeling op het vliegveld voor een luchtvaartmaatschappij);

- Halffabriekdiensten, die deel gaan uitmaken van het aanbod van de klanten van de kopende organisatie (bijvoorbeeld catering voor de vliegtuigen van een luchtvaartmaatschappij);
- Instrumentele diensten, die door de kopende organisatie worden gebruikt om de manier waarop zij haar primaire processen uitvoert te veranderen (bijvoorbeeld managementconsultancy om de inkoopafdeling van een luchtvaartmaatschappij te professionaliseren);
- Consumptiediensten, die worden gebruikt in verschillende ondersteunende processen binnen de kopende organisatie (bijvoorbeeld schoonmaak voor de kantoorgebouwen van een luchtvaartmaatschappij).

Van deze vier typen diensten maken er dus drie deel uit van het primaire proces van kopende organisaties. De eerste twee gaan zelfs direct deel uit maken van de waardepropositie van de kopende partij. Het gaat hier dus om verschillende soorten diensten die ook op verschillende manieren behandeld moeten worden. Denk bijvoorbeeld aan een helpdesk functie intern versus een helpdesk voor klanten van een telebedrijf. In het laatste geval is bijvoorbeeld leverbetrouwbaarheid veel kritischer, omdat gebrekkige dienstverlening



onmiddellijk resulteert in een ontevreden klant. Het feit dat de dienst wordt doorgeleverd aan klanten kan ook tot gevolg hebben dat er bepaalde specifieke eisen aan de dienstverlening worden gesteld. Een eis zou kunnen zijn dat de helpdesk ook in de avond bereikbaar is, omdat klanten overdag moeten werken. Zo hebben deze verschillende typen diensten ieder hun eigen kenmerken. Deze kenmerken zijn in sterke mate bepalend voor de manier waarop de kopende organisatie en de leverancier moeten samenwerken.

Klantvriendelijk optreden

Een helpdeskfunctie is dus niet in alle gevallen hetzelfde: deze dienst kan namelijk op verschillende manieren worden ingezet. Dit geldt ook voor veel andere soorten diensten, zoals ICT, marketing, maar ook voor schoonmaak. Een goed voorbeeld in dit geval is de NS. NS koopt een groot pakket aan schoonmaak in: voor hun kantoorgebouwen, maar ook voor treinen en stations. Traditioneel zit kantoor schoonmaak bij veel organisaties in de facilitaire, consumptieve hoek. Echter, treinschoonmaak heeft een grote impact op de tevredenheid van reizigers. Veelal vindt deze schoonmaak in de nacht plaats, maar de reiziger wordt de volgende ochtend direct geconfronteerd met het resultaat

van de schoonmaak. In termen van de classificatie zou dit een componentdienst genoemd kunnen worden. In het geval van stationschoonmaak gaat dit zelfs nog een stap verder: bij deze componentdienst maken de schoonmakers deel uit van het klantproces van de NS.

De dienstverlening van NS omvat veilig reizen van en naar schone stations en middels schone treinen. Wanneer je de dienstverlening van de NS beschouwt als een toneel, een analogie die veel wordt gebruikt in wetenschappelijke literatuur, dan heeft het schoonmaakpersoneel minimaal een bijrol en soms zelfs een hoofdrol. Wat te denken bijvoorbeeld van de situatie waarin er een calamiteit op het spoor is waardoor treinen uitvallen. Het komt regelmatig voor dat passagiers het schoonmaakpersoneel bevragen over het vertrekmoment van hun volgende trein. Het zou mogelijk zijn dat men uiteindelijk naar een situatie gaat, waarin de schoonmakers beschikken over een handheld, waarmee zij actuele reisinformatie kunnen opvragen, gelijk aan de conducteurs. In elk geval stelt het feit dat schoonmakers deel uitmaken van het primaire proces van de NS bepaalde eisen aan die schoonmakers: zij moeten bekend zijn met dit primaire proces en hoe dit ge-

‘Treinschoonmaak heeft een grote impact op de reizigers’



dr.ir. Wendy van der Valk

organiseerd is, ze moeten passagiers op een correcte manier door kunnen verwijzen wanneer zij op zoek zijn naar bepaalde informatie en ze moeten klantvriendelijk kunnen optreden. Het gaat hier dus voornamelijk om de procesmatige kant van dienstverlening. Ook op het gebied van resultaat van de dienstverlening is de aanwezigheid van eindklanten in het dienstverleningsproces merkbaar. Wat bepaalt bijvoorbeeld de mate van tevredenheid van de passagiers? Hoe schoon moet iets zijn om een goede score te behalen bij de eindklant? Vindt de klant bepaalde elementen belangrijker dan andere? Heeft men bijvoorbeeld liever een schoon toilet in de trein dan een schone vloer? Heeft de klant meer last van een volle vuilnisbak op het station of van een op de grond gevallen bakje friet op het perron?

Het is dus belangrijk om goed te onderzoeken wat een klant nu eigenlijk wil en daar de dienstverlening op af te stemmen. Deze gedachtengang is niet alleen van toepassing binnen NS. Luchtvaartmaatschappijen en busmaatschappijen hebben eveneens te maken met verschillende soorten schoonmaak. Schoonmaak in de terminals van Schiphol is ook wezenlijk anders dan de schoonmaak van de kantoren op Schiphol.

Capaciteiten

Op deze manier kan ook gekeken worden naar andere soorten diensten. Denk bijvoorbeeld aan een universiteit die normaal gesproken facilitaire diensten zoals catering puur als consumptiediensten ziet. Deze diensten kunnen echter ook als componentdiensten worden beschouwd die door de universiteit gebruikt kunnen worden om zich te onderscheiden van andere universiteiten. Wellicht dat studenten gaan kiezen voor een universiteit wegens haar excellente keuken en uitgebreide openingstijden. Dit heeft implicaties voor de specificatie en prestatiemeting, alsmede voor de best passende sa-

menwerking met de leverancier.

Als duidelijk is welke plaats de dienst gaat innemen in de bedrijfsprocessen van de kopende organisatie en welke eisen dat stelt aan de dienstverlening, kan gekeken worden welke vorm van samenwerking het meest passend is. De samenwerking voor component en halffabrikaatdiensten is wezenlijk anders dan die voor instrumentele diensten en wezenlijk anders dan de samenwerking voor consumptieve diensten. Voor componentdiensten bijvoorbeeld lijkt het zinvol om vertegenwoordigers van klanten te betrekken. In het geval van de NS zou dit de reizigersorganisatie kunnen zijn, conducteurs (zij staan immers dicht bij de reiziger), of de klant zelf. De leverancier moet capaciteiten hebben om op een juiste manier om te gaan met klanten. In het geval van treinschoonmaak zijn de planningscapaciteiten van de leverancier erg belangrijk, aangezien bij treinschoonmaak de locatie van de trein en het tijdstip van schoonmaak belangrijke randvoorwaarden zijn. Flexibiliteit is van belang: een calamiteit kan de gehele planning overhoop halen.

Klant is leidend

De klant is tevens leidend bij het meten van de prestatie van de leverancier: de leverancier zou kunnen worden afgerekend op klanttevredenheid. Het oordeel van klanten kan uiteraard worden gecombineerd met meer technische metingen zoals VSR. Bij consumptieve diensten zal veel meer op de traditionele manier samengewerkt worden: hier zijn veelal facility management en representanten van interne klanten betrokken. 'Slim schoonmaken' en het ontwikkelen van efficiënte routines zijn belangrijke capaciteiten van de leverancier. Technische kwaliteitsmetingen prevaleren hier. Voor elk type dienst is er dus een meest passende vorm van samenwerken met leveranciers. Daarnaast kan de dienstverlening niet succesvol zijn wanneer er niet volgens de meest passende vorm samengewerkt wordt.

Nadenken over de manier waarop de dienst zal worden gebruikt is dus van kritisch belang om succes te kunnen behalen. Het gebruik van de dienst is bepalend voor welke functionele disciplines betrokken moeten worden, alsmede voor de capaciteiten en vaardigheden die nodig zijn aan beide kanten van de relatie. Dienstverleners zouden dus op hun beurt moeten nadenken over hoe de klant de in te kopen dienst gebruikt, om vervolgens de juiste onderwerpen te adresseren en de juiste mensen te betrekken in de marketing, verkoop en (dienst)leveringsprocessen richting de kopende organisatie.

Wendy van der Valk is sinds augustus 2007 werkzaam als Universitair Docent binnen de NEVI Leerstoel van Prof. Arjan van Weele aan de Technische Universiteit Eindhoven. Het promotieonderzoek werd uitgevoerd aan RSM Erasmus University onder begeleiding van Prof. Finn Wynstra (RSM) en Prof. Björn Axelsson (Stockholm School of Economics) en werd deels gefinancierd door de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI).