

Belevingskwaliteit van schoonmaakdiensten

Materie en gegevens worden in monoloog gemeten; interactie in dialoog.

In een begrijpelijke poging de kwaliteit van schoonmaakdiensten te objectiveren, is in het verleden veel aandacht geschonken aan de technische schoonmaakkwaliteit, getuige onder meer het door de Vereniging Schoonmaak Research circa 15 jaar geleden ontwikkelde technisch kwaliteit meetsysteem KMS. Recentelijk ontstaat steeds meer belangstelling voor de beleving van schoonmaakdiensten door eindgebruikers. Het positieve aan deze ontwikkeling is het feit dat de vaak eenzijdige aandacht voor technische kwaliteit wordt genuanceerd. Dat het meten en management van tevredenheid of beleving echter niet zonder problemen is, wordt in dit artikel beschreven.

In samenhang met de meetsystemen voor technische schoonmaakkwaliteit bogen de genoemde belevingsmeetsystemen instrumentarium op te leveren om de kwaliteit van het schoonmaakproduct te optimaliseren. Het systeem meet de beoordeling van eindgebruikers met betrekking tot de schoonmaak. Deze belevingskwaliteit komt tot uitdrukking in een rapportcijfer. De totaalscore van één pand kan vervolgens worden vergeleken met de gemiddelde score van alle onderzochte panden (de zogenaamde cumulatieve pandenmeting). Het systeem claimt op deze wijze belangrijke management-informatie op te leveren. Hierbij zijn enkele kanttekeningen op hun plaats.

Beleving en loyaliteit

Om diverse redenen streven schoonmaakbedrijven naar continuïteit in hun relaties met opdrachtgevers. Zoals in veel andere markten, geldt ook voor schoonmaakbedrijven dat een klant meer waard wordt naarmate hij langer klant is. Zo brengen bestaande klanten geen acquisitie- of startkosten met zich mee, en leveren zij soms door hun referentiefunctie nieuwe klanten op. Naarmate het schoonmaakbedrijf de klant beter leert kennen zal het bo-

leveranciers is echter dat tevredenheid wel een noodzakelijke, maar helaas niet een voldoende voorwaarde is voor klantloyaliteit.

Enkele Amerikaanse bevindingen

Gedurende de afgelopen jaren is in de Verenigde Staten een aantal belangwekkende publicaties verschenen op het gebied van de problematiek van klanttevredenheid en -loyaliteit. Nu moet bij het beoordelen van de in die publicaties vermelde bevindingen in het algemeen rekening worden gehouden met cultureel bepaalde factoren. Echter, de Amerikaanse bevindingen zijn zo herkenbaar dat zij ook in onze cultuur belangrijk lesmateriaal opleveren.

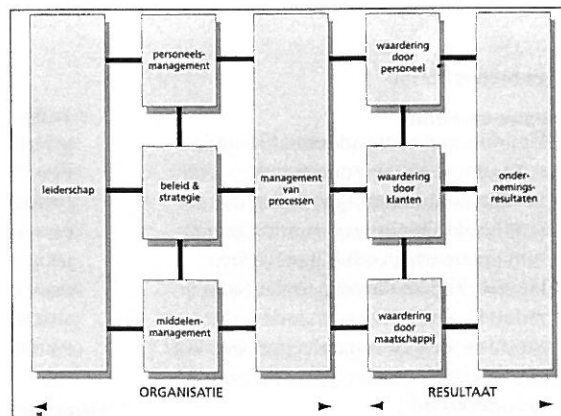
Jones en Sasser¹ stellen dat het denken over klanttevredenheid doorgaans een aantal verborgen, impliciete veronderstellingen kent, zoals:

- het is voldoende ervoor te zorgen dat een klant tevreden is; perfectie is alleen in theorie haalbaar en de meeste klanten zijn heel moeilijk volledig tevreden te stellen,
- de investering die nodig is om van een tevreden klant een volledig-tevreden klant te maken, is vanuit financieel oogpunt onverantwoord; in sommige 'commodity' markten met heftige concurrentie is het zelfs onverstandig klanten tevreden te willen stellen,
- daar waar de gemiddelde score redelijk is, moet je je concentreren op de oorzaken van de klant-ontevredenheid welke de laagste score vertoont.

De genoemde auteurs citeren vervolgens onderzoek naar de relatie tussen tevredenheid en loyaliteit van klanten. Daaruit blijkt dat de hier genoemde veronderstellingen onvoldoende rekening houden met de volgende aspecten van een klantrelatie:

Volledige klanttevredenheid

Enkele uitzonderingen daargelaten is volledige klanttevredenheid de sleutel tot het verzekeren van klantloyaliteit. Vooral in markten met heftige concurrentie bestaat er een aanzienlijk verschil tussen de loyaliteit van tevreden en volledig tevreden klanten. In de markten met sterke concurrentie leidt een daling van volledige klanttevredenheid tot een substantiële daling van klantloyali-



Figuur 1. Het model van de Nederlandse Kwaliteitsprijs.

vendien efficiënter kunnen inspelen op wensen en behoeften van die klant. Klantloyaliteit is voor schoonmaakbedrijven dan ook van grote waarde. Daarbij spreekt het vanzelf dat een ontevreden klant niet lang zal blijven, als hij tenminste niet met een monopolist te maken heeft en switch mogelijkheden heeft. Het vervelende voor

Drs. Nico Lemmens is hoofd Techniek, Systemen en Producten bij Abilis Nederland.

Tussen 65% en 85% van de klanten die switchen zeggen tevreden te zijn geweest met hun vroegere leverancier

teit. Zo kwam Rank Xerox na onderzoek tot de schokkende conclusie dat de waarschijnlijkheid dat volledig tevreden klanten gedurende de eerstvolgende 18 maanden opnieuw Xerox-producten zouden kopen zesmaal groter was dan de kans dat (gevoon) tevreden klanten dat zouden doen.

Excellente kwaliteit

Zelfs in markten met relatief weinig concurrentie kan het leveren van excellente kwaliteit de enig betrouwbare manier zijn om blijvende tevredenheid en loyaliteit te bereiken. Daarbij is het overigens verstandig onderscheid te maken tussen echte en valse loyaliteit.

Slecht product

Een zeer slecht product (of dienst) is niet de enige reden - en hoeft niet eens de belangrijkste reden te zijn - van hoge ontevredenheid. Soms heeft een bedrijf de verkeerde klanten aangetrokken of hanteert een verkeerde strategie voor het verbeteren van de klanttevredenheid.

Niveaus

Verschillende niveaus van tevredenheid reflecteren verschillende factoren en vragen daarom om verschillende acties.

Onderzoeken

Klanttevredenheid-onderzoeken vormen een belangrijke indicator voor de gezondheid van een bedrijf, maar het kan fataal zijn om zich volledig op dergelijke onderzoeken te verlaten.

De schoonmaakmarkt in Nederland kenmerkt zich door een heftige concurrentie. Volgens deze Amerikaanse onderzoeken zou dat betekenen dat een zeer hoge mate van klanttevredenheid bij uitstek in deze markt van belang is voor klantloyaliteit.

Metten van kwaliteit

Vinkenburg)² wijst in zijn proefschrift op het feit dat kwaliteit van dienstverlening doorgaans niet exact meetbaar is, maar wel aan menselijke beoordeling kan worden onderworpen. Hij wijst er op dat de problematiek rond meten zich in de dienstverlening meer dan in de industrie manifesteert, omdat een immateriële dienst iets anders is dan een transformatie.

Met betrekking tot het meten van de kwaliteit van dienstverlening signaleert Vinkenburg enkele 'meetscholen'. Zo onderscheidt hij de zogenaamde attribuuymethode, waarbij op voorhand een aantal kenmerken van kwaliteit van dienstverlening worden benoemd (toegankelijkheid, geloofwaardigheid, en dergelijke). Vervolgens worden bij deze methode klanten op de genoemde kenmerken gevraagd te scoren. Daarnaast onderscheidt hij de zogenaamde Critical Incident Technique (CIT). Kritieke incidenten zijn specifieke interacties tussen klanten en dienstverleners die tot bijzondere tevredenheid of ontevredenheid aanleiding geven.

De attribuuymethode levert meer gegevens over de routinehandelingen van de dienstverlener en zijn technische kwaliteit; de CIT meer over de non-routine handelingen en de relationele kwaliteit. Het gevaar van de attribuuymethode is gelegen in het risico dat de op voorhand benoemde kwaliteitskenmerken niet overeenstemmen met de kenmerken waar de klant werkelijk belang aan hecht. In de CIT wordt, zoals Vinkenburg opmerkt, primaire interactie met secundaire interactie gemeten: 'Er wordt gecommuniceerd over het communiceren van toen'.

Hij komt vervolgens tot een cruciale vaststelling: 'Anders dan materie en gegevens, die in monoloog kunnen worden gemeten, moet interactie in dialoog worden gemeten.'

Belevingskwaliteit

Allereerst is het van belang te constateren dat de eindgebruiker van schoonmaakdiensten doorgaans niet degene is die verantwoordelijk is voor de inkoop van die diensten. Bij de grotere opdrachtgevers worden contracten met schoonmaakbedrijven geslo-

Echte loyaliteit

Lineaire verband

Het doorgaans veronderstelde lineaire verband tussen tevredenheid en loyaliteit (loyaliteit neemt toe naarmate tevredenheid toeneemt) is noch lineair, noch eenvoudig. Volledig tevreden klanten zijn aanzienlijk loyaler dan tevreden klanten. De wet van de afnemende meeropbrengsten gaat dus veel minder sterk op dan algemeen wordt verondersteld.

Concurrentie

In markten met felle concurrentie is het verschil in loyaliteit tussen tevreden en volledig tevreden klanten dramatisch groot. Dit geldt ook voor diensten.

Koopbeslissing

In markten waarbij de koopbeslissing niet wordt genomen door de eindge-

ten door functionarissen als inkopers, facilitaire managers, hoofden van interne diensten en soms directieleden. De individuele eindgebruiker heeft in de praktijk nauwelijks of geen invloed op inkoopbeslissingen. Het is daarom verstandig een onderscheid te maken tussen tevredenheid of beleving van de functionarissen die verantwoordelijk zijn voor het beheer van de schoonmaak van de kant van de opdrachtgever, het contractbeheer en inkoop enerzijds, en die van eindgebruikers anderzijds.

Kwaliteitsbeleving van contractverantwoordelijken

Bij de keuze van de leveranciers van schoonmaakdiensten spelen diverse factoren een rol. De factor 'prijs' weegt daarbij doorgaans heel zwaar, maar is niet altijd de enige bepalende factor. Ook elementen van functionele kwaliteit, zoals pro-activiteit, een meedenkende houding, servicegerichtheid en innovatievermogen spelen vaak een rol.

Vooralsnog komt echter het zelden voor dat de tevredenheid van eindgebruikers van de schoonmaakdiensten bij die beslissingen een expliciete rol speelt. Het is meestal de beleving van de besliss(er)s, die, naast prijs, de doorslag geeft bij de beslissing de samenwerking met de zittende leverancier al dan niet te continueren. Er bestaat dus geen helder, doorzichtig en direct verband tussen tevredenheid van eindgebruikers, tevredenheid van contractverantwoordelijken en de besluitvorming rond continuering van de samenwerking met de leverancier van schoonmaakdiensten.

Zeker is dat daar waar de contractverantwoordelijken ontevreden zijn met het zittende schoonmaakbedrijf, de kans klein is dat de relatie zal worden gecontinueerd. Het

bruiker (zoals bij schoonmaakdienstverlening), gaat het een tijd goed, totdat er een nieuwe inschrijving komt en de tevredenheid van gebruikers plotseling een rol gaat spelen. In geval van meerjarige contracten geldt: waar het lang duurt voordat een klant besluit te switchen, duurt het minstens zo lang om hem terug te krijgen.

Bron verdwijnt

Waar de bron van een monopolie plotseling verdwijnt, verandert het loyaliteitsgedrag in een verrassend korte periode.

Conclusie: klanten willen volledig tevreden worden gesteld. Het meten van tevredenheid is niet voldoende. Het is van essentieel belang te weten welk deel van de loyaliteit echte loyaliteit is)¹.

Het meten van tevredenheid of beleving

Tevredenheidsonderzoeken hebben in het algemeen een aantal mankementen)3:

- de tevredenheidsscores zijn doel op zich geworden,
- de onderzoeken worden vaak slecht ontworpen en uitgevoerd,
- beloningssystemen gebaseerd op tevredenheidsscores die onvoldoende rekening houden met klantloyaliteit en daaruit resulterende winst, leiden veelal tot onproductief gedrag,
- het is vaak buitengewoon lastig uit het onderzoek die informatie te destilleren die nodig is om tot verbetering te komen,
- vaak worden kritieke verschillen tussen klantsegmenten genegeerd,
- een toenemend aantal klanten is het beu lastig te worden gevallen met onderzoek naar hun tevredenheid.

omgekeerde kan met veel minder grote stelligheid worden beweerd: zelfs in geval van tevredenheid van de contractverantwoordelijken met het zittende schoonmaakbedrijf is het niet zeker dat de relatie zal worden gecontinueerd. In een eerdere publicatie in dit tijdschrift)4 is gewezen op het feit dat sommige opdrachtgevers een zeer rigide herinschrijvingsbeleid hanteren dat onafhankelijk is van de mate van tevredenheid met het zittende schoonmaakbedrijf.

En er zijn nog meer factoren die van belang zijn en die onafhankelijk zijn van de mate van tevredenheid met het zittende schoonmaakbedrijf. Het gebeurt in de praktijk regelmatig dat tot een herinschrijving wordt besloten als gevolg van een wisseling van de wacht bij de opdrachtgever. De nieuwe inkomende functionaris heeft soms geen binding met het zittende bedrijf (of een voorkeur voor een ander bedrijf) en vertoont nogal eens de menselijke behoefte te scoren, onder het motto 'nieuwe bezems wegen schoon'.

Soms bereikt tevredenheid ook simpelweg het eind van zijn levenscyclus. Consumenten wisselen soms van merk, niet omdat zij ontevreden zijn met het oude merk, maar eenvoudigweg omdat zij toe zijn aan iets anders. Dat verschijnsel doet zich soms ook voor ten aanzien van schoonmaakbedrijven: men raakt soms op elkaar uitgekeken, de relatie heeft het einde van zijn levenscyclus bereikt. Deze constatering stemmen overeen met de hierboven weergegeven bevindingen van diverse onderzoeken.

Het management van de beleving van contractverantwoordelijken

Contractverantwoordelijken zijn doorgaans beter op de hoogte van de gemaakte

afspraken dan de eindgebruikers. Zij hebben het niet alleen oog voor de schoonmaak kwaliteit in enge zin, maar vooral ook over de prestaties van het schoonmaakbedrijf in ruimere zin, waarbij ook contracthandling-aspecten, facturering en communicatie van belang zijn.

De contacten en communicatie met contractverantwoordelijken verlopen heel anders dan die met eindgebruikers. In de grotere contracten is de communicatie tussen leverancier en klant over diverse onderwerpen sterk gestructureerd. Bovendien is er sprake van vaak zeer frequent informeel overleg en afstemming. Daar waar de samenwerking succesvol is, is sprake van een goed gestructureerde dialoog tussen opdrachtgever en schoonmaakbedrijf.

Beleving van eindgebruikers

De beleving van de eindgebruiker zal meer betrekking hebben op de kwaliteit van de schoonmaakdienstverlening in engere zin: hoe is het gesteld met de kwaliteit van het sanitair, wanneer wordt nu eindelijk eens die vlek verwijderd, waarom is die prullenbak niet leeggemaakt? Naarmate de beleving van eindgebruikers een grotere rol speelt bij de beoordeling van de externe leverancier - en er is een trend in deze richting te bespeuren - zal deze beleving ook van groter belang worden bij de inkoopbeslissing.

Het management van de beleving van eindgebruikers

Het management van de belevingskwaliteit van eindgebruikers staat nog in de kinderschoenen. Traditioneel werken schoonmaakbedrijven vaak buiten het zicht van eindgebruikers. Hun werk zal in geval van goede kwaliteit door die eindgebruikers neutraal worden beleefd (het is immers vanzelfsprekend), en negatief in geval van problemen.

Naarmate de beleving van eindgebruikers belangrijker wordt, zullen schoonmaakbedrijven daarom moeten zoeken naar middelen om met de eindgebruiker in contact en in dialoog te komen. Daarbij speelt ook de opdrachtgever een belangrijke rol. De meeste eindgebruikers in grotere organisaties zijn niet op de hoogte van de afspraken die de eigen organisatie met het externe schoonmaakbedrijf heeft gemaakt. Het is heel goed mogelijk dat het schoonmaakbedrijf op grond van de gemaakte afspraken weliswaar contractueel niet verantwoordelijk is voor bepaalde storende vervuiling, maar in de ogen van eindgebruikers wel.

Dit kan deels worden verholpen door eindgebruikers te informeren over de gemaakte afspraken, zodat hen duidelijk wordt gemaakt wat zij wel en niet van het schoonmaakbedrijf kunnen verwachten. Daarmee wordt hun verwachting, en dus ook de uiteindelijke beleving beïnvloed.

Daarnaast beïnvloeden opdrachtgevers soms de uiteindelijke beleving nog op veel directere manieren. In een groot Nederlands vakantiepark wordt bijvoorbeeld het technisch onderhoud uitgevoerd door de opdrachtgever zelf, terwijl het schoonmaakonderhoud is uitbesteed. Beide partijen realiseren zich dat problemen in het technisch onderhoud de beleving van de schoonmaak kwaliteit zullen beïnvloeden.

Het zal overigens niet altijd even gemakkelijk zijn harmonisatie tot stand te brengen tussen de belangen van de contractbeheerders, hun interne klanten (de eindgebruikers) en het schoonmaakbedrijf. Daartoe zullen systemen en procedures moeten worden ontwikkeld waarmee de beleving van eindgebruikers tot een factor wordt die structureel meeweegt in inkoopprocessen. Zowel schoonmaakbedrijf als opdrachtgever zullen daartoe veel gestructureerder moeten communiceren met eindgebruikers en veel systematischer moeten omgaan met inbreng van gebruikers.

Die communicatie is doorgaans, afgezien van klachtenbehandeling, nauwelijks gestructureerd en beperkt zich meestal tot communicatie via contact- of logboeken en toevallige contacten met schoonmaakpersoneel. Klachten van eindgebruikers bereiken het schoonmaakbedrijf vaak via tussenstations. Recentelijk begint daar overigens verandering in te komen door toepassing van moderne communicatietechnologie (elektronische servicedesks, e-mail).

Een systematisering van gebruikersinbreng vereist niet in de laatste plaats ook een adequate cultuur, waarbij niet alleen het schoonmaakbedrijf, maar vooral ook de contractverantwoordelijken aan de kant van de opdrachtgever op een open en constructieve manier met gebruikersinput willen omgaan. Met het periodiek uitvoeren van belevingsmetingen is het dus allesbehalve gedaan.

Conclusie

Als het meten van belevingskwaliteit van eindgebruikers gericht is op het verbeteren van de uiteindelijke kwaliteit van het schoonmaakproduct op individueel contractniveau, dan kunnen resultaten van die tevredenheidsmetingen nuttige input leveren in de dialoog tussen opdrachtgever en schoonmaakbedrijf. Daarbij zal echter zeer zorgvuldig moeten worden omgegaan met de vraagstelling en de interpretatie van de antwoorden.

Het zal soms zeer moeilijk zijn te onderscheiden welke conclusies moeten worden getrokken uit de verkregen respons met betrekking tot het functioneren van het schoonmaakbedrijf en dat van de opdrachtgever zelf. In een open relatie zal dit weinig problemen opleveren, omdat zowel leverancier als afnemer zich kwetsbaar zullen opstellen en erkennen dat beide partijen de

Klanttevredenheid wordt vaak in hoge mate bepaald door het herstellvermogen van de leverancier, en vooral daar waar het omstandigheden betreft die buiten de controle van de leverancier liggen.

vangrijk mantelcontract wordt gehanteerd. Deze meting komt overigens door middel van een gesprek tot stand. Problemen ontstaan natuurlijk wel wanneer de kwaliteitsbeleving te veel wordt beïnvloed door factoren die buiten de invloedssfeer van de leverancier liggen.

Veel gecompliceerder wordt het echter wanneer de resultaten van belevingsmetingen worden gebruikt als managementsystematiek gericht op het vergroten van klantloyaliteit. Onderzoek wijst uit dat zeker in

eindgebruikers, tevredenheid van contractverantwoordelijken en de besluitvorming rond continuering van de samenwerking met de leverancier van schoonmaakdiensten. Het schort aan een systematische gebruikersinbreng en aan methodieken om eisen van gebruikers te harmoniseren met belangen van contractverantwoordelijken en van het schoonmaakbedrijf. Moderne offerteaanvragen illustreren dit gemis op treffende wijze.

Periodieke tevredenheidsmetingen zijn niet voldoende. Deze metingen moeten uitmonden in een continue dialoog met de opdrachtgever en zijn gebruikers, gedurende de gehele looptijd van de samenwerking. Hier liggen overigens best goede mogelijkheden. Zo kan worden nagedacht over toepassing van schoonmaak overdag, om zo ook het uitvoerend personeel te betrekken in de dialoog met bewoners. Alternatieve productievormen zoals het zelfsturend-teamconcept kunnen ook een bijdrage leveren.

En ten slotte bieden moderne informatie- en communicatietechnologie interessante mogelijkheden (intranet-toepassingen, elektronische service-desks). Om met Vinkenburg af te sluiten: 'Het zwaartepunt van de problematiek rond het verbeteren van dienstverlening ligt bij attitudeverandering en interactieverbetering... Het meetprobleem kan aldus worden herleid tot de opgave klanten en dienstverleners *een goed gesprek* te laten voeren.'

Literatuur

)¹ Th.O. Jones en W.E. Sasser, Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review, november-december 1995.

)² dr. ir. H.H.M. Vinkenburg: Stimuleren tot perfectie, kritieke factoren bij het verbeteren van dienstverlening, Rijksuniversiteit Groningen, 1995.

)³ FF Reichheld, Learning from Customer Defections, Harvard Business Review, maart-april 1996.

)⁴ drs. N.G.R. Lemmens, Aanbesteden van schoonmaakdiensten, FMM, augustus 1998.

Overige literatuur

C. Grönroos: A service quality model and its marketing implications, European Journal of marketing, 1984, no. 4.

FF Reichheld en W.E. Sasser jr.: Zero defections: Quality comes to Services, Harvard Business Review, Sept-okt 1990.

drs. N.G.R. Lemmens, Inkoop van schoonmaakdiensten: trends, uitdagingen, oplossingsrichtingen, FMM, februari en april 1997.]

Tevredenheidsmeting schoonmaak		Acceptabel nee	Acceptabel ja
Betreft filiaal:.....			
1	Resultaat kwaliteitsmeting		
	score: <input type="text"/>		
Opm:			
2	Oordeel filiaalmanager		
	Hoe ervaart de filiaalmanager de kwaliteit van de schoonmaak?		
Opm:			
3	Communicatie		
	Hoe ervaart de filiaalmanager de opvolging van afspraken door Abilis?		
Opm:			
4	Uitvoering van de werkzaamheden		
	Worden de werkzaamheden conform werkprogramma uitgevoerd?		
Opm:			
5	Organisatie		
	Hoe ervaart de filiaalmanager de samenwerking met het schoonmaakpersoneel?		
Opm:			
Eindoordeel		Tevreden nee	Tevreden ja
Punt 1: niet acceptabel=ontevreden Punt 2 t/m 5: niet acceptabel=ontevreden			
Opm:			
Verbeterpunten:			
Opgemaakt door Abilis rayonmanager datum:		Voor akkoord filiaalmanager Naam:	

Figuur 2. Voorbeeld van een eenvoudige afrekeningsystematiek in mantelcontract.

uiteindelijke beleving beïnvloeden. Niet alleen het schoonmaakbedrijf, maar ook de opdrachtgever zelf beïnvloedt immers de beleving van de schoonmaakwaliteit.

Worden de resultaten van belevingsmetingen gebruikt als (deel van een) afrekeningsystematiek in een contract, dan zullen evenmin weinig problemen ontstaan, mits men overeenstemming bereikt over een operationeel hanteerbare meetmethode, en mits het schoonmaakbedrijf voldoende mogelijkheden heeft de beleving te beïnvloeden.

Figuur 2 bevat een al eerder in dit tijdschrift weergegeven voorbeeld van een belevingsmeting die in de praktijk in een om-

markten met scherpe concurrentie een hoge mate van tevredenheid een absolute voorwaarde is voor klantloyaliteit.

Voor wat betreft schoonmaakdienstverlening bestaat geen helder, doorzichtig en direct verband tussen tevredenheid van

**Service is geen 'gebeurtenis',
maar het proces van het
creëren van een
klantenomgeving van
informatie, zekerheid
en comfort.**