

# Denk groot, acteer klein

THEMA

## Een rondetafelgesprek over de toekomst van het mkb in de schoonmaakbranche

*Hoe gaat het met de midden- en kleinbedrijven? Hoe bieden zij de concurrentie van 'de grote jongens' het hoofd? Wat is hun toekomst? Het beste is dat de bedrijven zelf te vragen, vandaar dat PS een rondetafelgesprek organiseerde met vier gasten, allen directeur – eigenaar van een midden- of kleinbedrijf in de schoonmaak. Sjaak van 't Wout, oud - directeur van Heto en lid van de redactieadviesraad van PS, is gespreksleider.*

**S**jaak van 't Wout begint meteen met een prikkelende stelling: 'Het mkb in de schoonmaakbranche heeft geen toekomst.'

Ron van Tol, directeur van schoonmaakbedrijf Ancora bv, ziet dit iets genuanceerder: 'Het mkb heeft zeker wel toekomst. Het voordeel van een midden- of kleinbedrijf ten opzichte van een groot bedrijf, is dat de eerste veel minder lagen in de organisatie kent. Ik zeg altijd: "Denk groot, acteer klein." Een midden- of kleinbedrijf is ook niet alleen bezig met cijfers, maar kan veel meer werken vanuit het gevoel. Bij een groot bedrijf is dit toch lastiger. Een kleiner bedrijf straalt nog liefde uit voor het vak. Meestal is het begonnen bij een vader die de onderneming vervolgens overdraagt aan zijn zoon. Ik denk dat je als klein bedrijf ook succesvol kan zijn. De klant en jouw medewerkers bepalen immers jouw succes, dus zolang je capabele medewerkers in dienst hebt en de klant tevreden is, doe jij goede zaken.' Ook

Quiry van den Broek, directeur van QPC Schoonmaak, is van mening dat het mkb in de schoonmaakbranche toekomst heeft: 'Midden- en kleine bedrijven hebben meer liefde voor het vak. Op die manier kan je een betere kwaliteit neerleggen bij je klant.'

Vincent de Beer, mede-eigenaar van Beercoo schoonmaakgroep, denkt ook dat er zeker wel toekomst is voor het mkb. 'Het is belangrijk dat je de voordelen van het mkb volledig tot z'n recht laat komen - dan is er niets aan de hand. Verder ben ik van mening dat de midden- en kleinbedrijven niet teveel moeten proberen de grote opdrachten te krijgen. Grote bedrijven moeten grote klanten pakken. Beren dansen met beren en muizen dansen met muizen. En dat is helemaal niet erg. Ik denk dat de meeste bedrijven langzamerhand helemaal moe zijn van het aanbesteden; ze willen een zakenpartner waar je een *lange* relatie mee kan opbouwen. Hier liggen absoluut kansen voor het mkb.'

*De tweede stelling van Van 't Wout: 'Overname is niet lonend.'*

Van Tol is het hier niet helemaal mee eens: 'Een overname voegt in sommige gevallen wel degelijk iets toe. Zo kan je bijvoorbeeld door een overname jouw afzetmarkt geografisch vergroten. Wel is het zo dat het schoonmaakvak in het algemeen is afgegleden naar de financiële belangen waarbij minder belang wordt gehecht aan het vakmatige. Er is veel verloop in het middenkader: managers worden wel getraind om manager te worden, maar weten nog maar weinig van het vak zelf.'

Ook Rogier Mazurel, directeur van schoonmaakbedrijf Romaro, ziet in een overname niet per definitie 'het begin van het einde'. 'Je moet daarbij letten op het overnemen van een bedrijf met een passende cultuur. Daarnaast speelt een heldere communicatie richting personeel en relaties een cruciale rol. Vaak is dit een situatie waarbij de directeur – eigenaar van de onderneming ermee stopt



V.l.n.r. Quiry van den Broek, Sjaak van 't Wout, Ron van Tol, Vincent de Beer en Rogier Mazurel

omdat er geen geschikte opvolging is. Als het bedrijf onder eigen naam blijft bestaan, dan heb je iets wat de oprichter natuurlijk graag ziet gebeuren en daar werkt men ook graag aan mee.'

*Van 't Wout: 'De schoonmaakbranche is conservatief en niet veranderd de laatste twee decennia.'*

Van den Broek: 'Het duurt in onze branche lang voordat een innovatie algemeen is geaccepteerd en het kost veel tijd voordat iedereen er ook daadwerkelijk mee gaat werken. Neem bijvoorbeeld de dweil. Na de dweil kwam de mop en toen de vlakmop, maar voordat elke vernieuwing branchewijd was ingevoerd, was men al weer enkele jaren verder! En juist voor de midden- en kleinbedrijven is het van belang om de innovaties bij te houden. Alleen op het gebied van automatisering is het mkb, denk ik, goed bijgebleven.'

De Beer onderschrijft de stelling dat de schoonmaakbranche conservatief is.

'De schoonmaakbranche is niet de meest innovatieve bedrijfstak die er bestaat en gezien de aard van de branche wordt die dat ook niet. Natuurlijk zijn er verbeteringen, maar om te spreken over een innovatieve branche - dat gaat me echt te ver. Twintig jaar geleden werden er nog slechte auto's gemaakt. Nu zegt men vaak dat het niet uitmaakt voor welk merk auto je kiest - "Ze zijn allemaal goed". Twintig jaar geleden waren er slechte schoonmaakbedrijven. Nu zegt men vaak dat het niet uitmaakt welk schoonmaakbedrijf je kiest, - "Ze zijn allemaal hetzelfde..."'

Mazurel is iets milder: 'Innovatie is ook een mentaliteitskwesie binnen je organisatie. Misschien zijn er de afgelopen tijd weinig innovaties geïntroduceerd, maar ik denk dat wij al een hele slag hebben gemaakt in de branche. Er zijn nauwelijks nog slechte producten, de machines zijn goed doorontwikkeld en er zijn slimme ergonomische werkmethoden toepasbaar.'

De Beer blijft toch bij zijn standpunt. 'Ik denk dat wij als branche niet innovatief zijn, want de innovaties die er worden gedaan, worden niet op de juiste manier toegepast.'

Neem nu het micovezeldokje. Al tien jaar kennen wij het microvezelsysteem en nog steeds zijn er schoonmaakmedewerkers die het dokje verkeerd gebruiken.' Mazurel vindt dat je de innovaties in de branche niet alleen op productniveau moet zoeken, maar ook op het organisatorische vlak. 'Op die manier kan je de branche naar een hoger niveau brengen,' meent Mazurel.

*Van 't Wout: 'Midden- en kleinbedrijven delven, wat betreft de aanbestedingen, vaak het onderspit. Onderschatten de adviesbureaus het mkb?'*

Van Tol: 'Er zijn inderdaad schrijnende gevallen bekend. Zo ken ik een klein schoonmaakbedrijf dat al twintig jaar schoonmaakte bij een school. Op een gegeven moment was de school ver-



Ron van Tol



Vincent de Beer



Quiryn van den Broek



Rogier Mazurel

plicht om aan te besteden en toen verdween het schoonmaakbedrijf. Terwijl het dus al twintig jaar uitstekend werk had geleverd!

Van den Broek knikt instemmend: 'Opdrachtgevers laten zich vaak te veel leiden door adviesbureaus. Ik ben van mening dat adviesbureaus in veel gevallen weinig toevoegen. Uiteindelijk willen zij toch vooral zelf geld verdienen aan deze klussen, zodat er minder bestedingsruimte voor de opdrachtgever aan het daadwerkelijke schoonmaken overblijft.'

Van Tol denkt daar iets anders over: 'Ik denk niet dat adviesbureaus compleet nutteloos zijn. Soms adviseren zij juist een klant om te kiezen voor een midden- of kleinbedrijf, omdat zo'n onderneming nog echt kwaliteit levert en aandacht voor de klant heeft.'

Mazurel vindt de Europese aanbestedingen vaak één grote, wassen neus. 'Waar het tegenwoordig om gaat bij deze aanbestedingen, zijn de managementverhalen, het liefst pagina's vol, die dan helemaal correct op papier moeten staan. Dán ben je een goede kansheb-

ber bij een aanbesteding. Je wordt dan beoordeeld op punten en komma's. Adviesbureaus bepalen met de opdrachtgevers de richtlijnen. Hierdoor vallen tijdens de preselectie veel goede midden- en kleinbedrijven af door discutabele criteria. Er is onvoldoende ruimte voor invulling van ons hoofdproces en er is ook weinig ruimte om in te gaan op de regionale dienstverlener die een maximale betrokkenheid kan bieden. De teksten worden vaak niet meer ingezien na de gunning. De Beer beaamt dit: 'Het probleem bij de Europese aanbestedingen zijn de criteria. Er wordt bijvoorbeeld geëist dat je als bedrijf heel grote panden schoonmaakt. Maar wij hebben vooral de kleine sleutelpanden. Daar zijn we goed in en we leveren goede kwaliteit, maar we zijn voor de aanbestedingen dan al uitgerangeerd.'

Van den Broek vertelt dat hij bezig is om voor deze problematiek een oplossing te vinden. Hij is actief in Schoongroep Nederland, een groep kleinere bedrijven. 'Wij willen ons met een aantal regionale schoonmaakbedrijven verenigen om zo

een lappendeken over Nederland te leggen. Op die manier kunnen we de klant goede kwaliteit bieden en dicht bij de locaties gevestigd zijn om uiteindelijk op deze wijze een kans te hebben bij de Europese aanbestedingen. Ik ben er van overtuigd dat wij hier een sterke kracht in gaan vinden tegen de grote bedrijven.'

*Van 't Wout: 'Grote bedrijven leveren efficiëntere en betere kwaliteit?'*

Van den Broek: 'Ik denk dat grotere bedrijven best efficiënt kunnen werken, vaak omdat zij gebruik maken van kleinere bedrijven als onderaannemer. De grote jongens kennen de kracht van de kleintjes en maken daar graag gebruik van. Echter, bureaucratie staat deze efficiëntie bij de grote bedrijven in de weg. Wij als midden- of kleinbedrijf kunnen juist met korte lijnen snel spijkers met koppen slaan en ook beter inspringen op de wensen van de klant.' Volgens Van Tol kijken kleine bedrijven teveel op tegen grote. 'Wij hebben vaak geen marketingplan, zoals grote bedrijven. Hierdoor kunnen wij onszelf minder

goed aan de man brengen. Wij investeren niet of te weinig in ons imago.'

Mazurel: 'Inderdaad wordt er onnodig opgekeken naar de grotere bedrijven. Het is een gemiste kans; als je het als organisatie goed doet, dan moet je dit ook openbaar willen maken.'

De Beer komt weer terug op de efficiëntie van de grote bedrijven. 'Ik denk echt niet dat een groot bedrijf efficiënter werkt dan wij, want stel in het geval dat er een klacht is van de klant, dan staan wij meteen klaar om het op te lossen. Dat zie ik een groot bedrijf nog niet zomaar doen. Los daarvan denk ik dat het belangrijk is dat je je ook niet vergelijkt met de "grote jongens". Ik richt mij op mijn eigen markt, ik vergelijk mij helemaal niet met landelijke bedrijven. Ook denk ik dat de grote bedrijven er langzamerhand wel op terugkomen om in te schrijven op kleine projecten.'

*Van 't Wout: 'Tot slot: welke ontwikkelingen verwachten jullie in de branche?'*

Van Tol: 'Ik denk dat die ontwikkelingen zich meer zullen afspelen in de backof-

fice. Op organisatorisch vlak. We zouden ons ook eens wat meer bezig moeten houden met personeelsbinding en klantenbehoud in de toekomst.'

De Beer ziet duidelijk een scheiding van markten. 'Er zijn altijd klanten die eeuwig op zoek zijn naar de goedkoopste leverancier. Met circa zesduizend schoonmaakbedrijven in Nederland kunnen die klanten voorlopig ieder jaar wel een andere leverancier vinden. Daarentegen zijn er ook klanten die blij zijn als het schoonmaakbedrijf goed werk levert, die klanten investeren liever tijd in hun relatie dan in een aanbesteding. Door deze "marktscheiding" liggen er zeker kansen voor de midden- en kleine schoonmaakbedrijven.'

Van den Broek onderschrijft de mening van Van den Berg, maar ook die van Van Tol. 'Samenwerking is belangrijk om het hoofd te kunnen bieden, denk aan Schoongroep Nederland. Maar ook "de klant centraal stellen", en "zijn probleem oplossen tegen een goede kostprijs", zal in de toekomst winst opleveren, voor zowel de klant als het mkb.'

Mazurel deelt deze mening. Van Tol denkt dat we in de toekomst vooral de klant centraal moeten stellen: 'Wat wil de klant en hoe gaan wij dat realiseren,' is zijn motto. Wat de toekomst ook zal brengen, unaniem zijn de gasten van mening dat er toekomst is voor het mkb in de schoonmaakbranche. Van 't Wout sluit daarom met een goed gevoel af.

**Wat is een mkb-bedrijf?**

*Er zijn nog wel eens verschillende opvattingen over de grens: wanneer is een bedrijf een klein of midden-grootbedrijf en wanneer kan je het kwalificeren als 'groot bedrijf'? PS hanteert deze indeling:*

- tot 5 miljoen euro omzet is een klein bedrijf
- tot 20 miljoen euro is middelgroot bedrijf
- meer dan 20 miljoen euro omzet is een groot bedrijf