

@robjjadam

@sixfingers

VERBETEREN ALLEEN IS NIET GENOEG VOOR ZWEMBADEN

# Ooit word je een dinosaurus

Zwemmen is de enige sport waarbij alle spieren tegelijk worden getraind. Het is ook de sport met het minste risico op blessures. Bovendien vindt bijna iedereen het leuk bij tijd en wijle in het water te springen, anders zouden zeeën en meren niet zulke immens populaire vakantiebestemmingen zijn. En toch weerspiegelt het gemiddelde zwembad niet het stranduitje, maar het schoolzwemmen, met klamme en klinisch ogende omkleedcabines en nijdig gebarende badmeesters. Zo trek je nooit voldoende klanten, zei Rob Adams op het afgelopen Zwembadcongres.

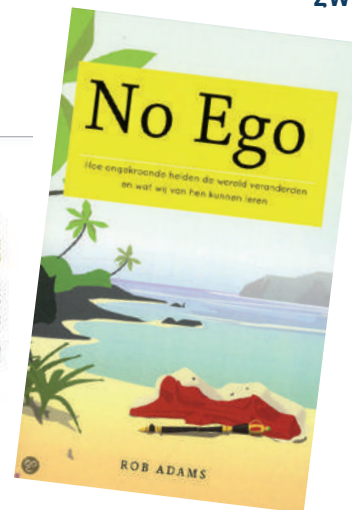
Tekst: **Jeroen Kuypers**

Rob Adams zwemt graag, maar verbaast zich elke keer weer over de manier waarop hij als bezoeker bejegend wordt. “Badmeesters die op een fluitje staan te blazen omdat er iets weer niet mag, dames aan de kassa die chagrijnig kijken. Laatst kwam ik met een nieuwe stadspas voor een van mijn zontjes. Er zat nog geen pasfoto op, maar ik had hun identiteitspas bij me, zodat de medewerkster kon zien dat het echt om hetzelfde kind ging. Ik mocht niet naar binnen. Uiteindelijk heb ik aan de overkant een kopie gemaakt en geplakt en toen kon ik alsnog door, maar mijn plezier was al half bedorven. En dat terwijl die stadspas geeft dat ik geregeld wil komen zwemmen met die kinderen. Dit gebrek aan souplesse is helaas niet uniek. En nee, het gezegde ‘Ik heb de regels niet gemaakt, meneer’, waarachter veel mensen zich verschuilen, gaat niet op, want je voert ze wel uit en bent dus medeverantwoordelijk ervoor.”

## “Een zwembadmanager denkt dat hij het product zwemmen verkoopt, maar dat is een gepasseerd idee”

### Handdoek en shampoo inbegrepen

Als oprichter van innovatiebureau Six Fingers in Eindhoven weet Adams wel waar de schoen wringt: het zwembad is een procesgerichte organisatie en geen serviceverlenende. Althans, dat denken de mensen die er werken, want in wezen levert een bad niets anders dan een dienst. “Ik weet ook wel dat het chloorgehalte van het water op peil moet zijn en dat ik geen enge ziektes in de kleedkamer mag oplopen, maar voor de bezoeker is dat niets meer dan een voorwaarde om er te komen zwemmen. Natúúr-



lijk is het er schoon. Wat hem naar het bad brengt is wat anders. Maar blijkbaar is het ook wat anders dat zo veel mensen van het zwembad weghoudt: er is te weinig dienstverlening. Een zwembadmanager denkt waarschijnlijk dat hij het product zwemmen verkoopt, maar dat is een gepasseerd idee. De McDonald's verkoopt bijvoorbeeld niet langer hamburgers, maar eetgemak. Ik kan er snel naar binnen en buiten en er is altijd zitplaats. Dáár gaat het over. Je moet je afvragen wat de wensen van je doelgroepen zijn. Een voorbeeld van denken over dienstverlening en zwembaden: er zijn genoeg vrouwen die wel zouden willen zwemmen, maar het niet doen wegens hun kapsel. Waarom zou je dan geen samenwerking aangaan met een kapsalon? En waarom zou je de boel niet omdraaien? Bij een bezoek aan de kapsalon één zwembeurt inbegrepen. Waarom ben ik altijd gedwongen mijn klamme handdoek en lekkende shampooflesje mee terug naar huis te nemen? Waarom is er geen ticket mogelijk mét inbegrip van handdoek en shampoo? Nog iets anders: veel consumenten nemen een beslissing aan de hand van geur. Geur is zelfs zo belangrijk in ons leven dat we onze

partner uitkiezen op basis van geur. Maar in een zwembad ruikt het nooit lekker, eerder wat afstotend, zoals er vroeger ook altijd een zweetgeur in de gymzaal hing. Waarom doen zwembaden daar niets aan?”

### Out of the box, out of the branche denken

Adams benadrukt dat zijn suggesties niet zaligmakend zijn. Het gaat om het denkproces dat ertoe leidt, niet om de voorbeelden. “De methode van ons bureau houdt onder meer in dat bedrijven kijken naar de pijnpunten van hun klanten. Niet naar de kleine irritaties, de muggenbeetjes, maar naar de grote happen die een haai neemt. Kijk ook niet naar wat je concurrenten doen. Het heeft geen zin andere zwembaden te bestuderen, want die hebben dezelfde drempels



#### Verder lezen...

Op het Visie & Beleidsplein op [www.sportengemeenten.nl](http://www.sportengemeenten.nl) kunt u de volgende documenten downloaden:

‘Mulier Instituut (2013). Factsheet sport en sociale media’ bij *Innovatie*

‘Rotterdam (2013). Zwembad in de Maas – projectplan stadsinitiatief’ bij *Innovatie*

‘Fontys Hogeschool en TU Eindhoven (2014). Swim games’ bij *Innovatie*

voor hun denken en proberen hun problemen op dezelfde manier op te lossen: met kleine, gestage verbeteringen, en niet met fundamentele innovaties. Out of the box denken lukt alleen door je bedrijf met een onderneming in een andere branche te vergelijken. Zet je zwembad bijvoorbeeld eens naast een supermarkt. Wat zie je dan? Een winkel waar het indringend ruikt naar schoonmaakmiddel, waar een bediende scherp op een fluitje blaast zodra je iets uit het schap haalt op een manier die hem niet bevalt, waar je soms maar een korte tijd mag zijn, zoals je soms ook slechts één uur mag zwemmen. Wie zou in hemelsnaam in zo'n supermarkt gaan winkelen?" Het zwembad kan wel iets leren van de retail, vindt Adams: "Alleen al van de glimlach en het bedankje van de juffrouw aan de kassa wanneer ze jou je tasje met de aankoop overhandigt. Iets zo simpels: bedankt dat u bij ons bent komen zwemmen. Wie past dat toe?"

### Nutteloze sessie op de hei

Adams waarschuwt dat fundamentele innovaties niet ontstaan binnen het traditionele kader voor het poneren van ideeën: "Niets is zo nutteloos als een sessie op de hei, waar medewerkers spontaan hun suggesties mogen doen onder het toezien van de leidinggevende. 'Ieder idee is goed', wordt er dan gezegd om de deelnemers maar zo veel mogelijk aan te moedigen hun mond open

## “Out of the box denken lukt alleen door je bedrijf met een onderneming in een andere branche te vergelijken”

te doen, maar ieder idee is helemaal niet goed. Gewoonlijk wordt er dan ook nog een prioriteitenlijstje gemaakt van al die ideeën, waardoor het slechtste soms bovenaan komt te staan. Verspil je tijd en energie daar niet aan, net zo min als je SWOT-analyses moet gaan maken. 'Serious Waste Of Time' noem ik dat bij voorkeur. Markten veranderen te snel en te grondig om nog naar toetreders te kijken zoals we dat veertig jaar geleden deden. Ik begrijp best dat zwembaden veel stakeholders hebben om rekening mee te houden: er is de gemeente, er zijn de scholen, de zwemclubs. Die hebben allemaal hun eisen en hun zegje. Maar er is ook de uitdaging om méér mensen aan het zwemmen te krijgen dan nu. Daarvoor moet er fundamenteel iets veranderen om zwembaden aantrekkelijker te maken voor groepen die nu te weinig worden aangesproken.”

### Verbeteren en vernieuwen

Maar wat is er mis met kleine verbeteringen binnen het bestaande denkkader? Op zich niets, meent Adams. "Sterker nog: ik denk dat de manager die dagelijks kleine besparingen en optimalisering doorvoert broodnodig is voor het voortbestaan van een zwembad. Het punt is echter: verbeteren alleen is niet genoeg. Vergelijk het met de openbare bibliotheek: de kerntaak is boeken uitlenen, maar er wordt steeds meer anders gelezen – en er is ook ontleding. Als je als bibliotheek alleen maar probeert het uitlenen van boeken aantrekkelijker te maken, zul je onherroepelijk de basis onder je verdienmodel versmallen, tot het in elkaar klapt. Je moet dus ook radicaal iets anders gaan doen. Ik zeg: ook. Je kunt niet van de ene op de andere dag stoppen met het uitlenen van boeken. Dat gaat gewoon door, maar je moet daarnaast iets anders opzetten, ermee experimenteren, zodat je dat andere in de startblokken hebt staan als de markt grondig verandert. Want ooit word je een dinosaurus, dat staat vast. En vóór dat gebeurt moet je in een zoogdier zijn getransformeerd. Voor zwembaden geldt dat mensen altijd zullen willen blijven zwemmen. Kijk maar naar de volle stranden en pretparken. Maar of er altijd voldoende mensen zullen overblijven die dat in een schoolse en onplezierige omgeving willen blijven doen is zeer de vraag.”



Foto: Anita Riemersma