

Drs.ing. G.J.P. Swinkels RE RA, ir. H.J.A. de Vrind MM en drs. M.A. Boerkamp MSc

BENCHMARKEN: (STIMU)LEREN OF CONTROLEREN?

Benchmarking hoort momenteel thuis in de gereedheidskist van elke manager en consultant. Benchmarking kan hierbij variëren van een cijfermatige benadering met veel kengetallen van een groot aantal organisaties, tot een diepgaande vergelijking met een enkele partnerorganisatie. Dit artikel presenteert met welke spanningsvelden bij de invulling van benchmarking rekening gehouden dient te worden. Deze spanningsvelden worden gedemonstreerd aan de hand van een case-beschrijving. Uit de case komt naar voren dat het belangrijkste spanningsveld bij de inzet van benchmarking de balans is tussen stimuleren en controleren. Stimuleren om veel drempels bij de deelnemers te overwinnen en controleren om daadwerkelijke veranderingen te realiseren.

Drs.ing. G.J.P. Swinkels RE RA is universitair docent bij de vakgroep Bestuurlijke Informatiekunde van de Universiteit van Amsterdam. Drs. M.A. Boerkamp MSc werkt als projectmanager bij Rabobank Tilburg. Ir. H.J.A. de Vrind MM is Senior Business Consultant bij Cap Gemini.

De beste manier om prestaties te vergelijken is in een rechtstreekse competitie. Zoals al bij de oude olympische spelen de atleten door onderlinge wedstrijden bepaalden wie de kampioen was, wordt door bedrijven tegenwoordig in de markt bepaald wie de 'kampioen' is, of 'best in class' zoals het nu heet. Voor wie kampioen wil worden kan het geen kwaad om bij de huidige kampioenen na te gaan waarom ze beter zijn, om daar zelf van te leren. Dan hebben we de kern van benchmarken te pakken. Benchmarking is een verzamelnaam voor methoden en technieken om de prestaties (van organisaties) te vergelijken en te verbeteren.

Diversiteit

Onder de verzamelnaam Benchmarking valt in de praktijk echter nog een grote diversiteit aan soorten benchmarking. Zo kan een benchmarkvergelijking eenmalig zijn, dan wel frequent herhaald. De vergelijking kan zijn gebaseerd op een groot aantal geformaliseerde en gestandaardiseerde gegevens van een groot aantal organisaties of een gedetailleerde specifieke vergelijking met slechts één andere organisatie.

Ondanks deze en andere verschillen is benchmarking als begrip inmiddels heel aardig ingeburgerd in het managementjargon. Voor zover wij kunnen inschatten op basis van literatuur wordt benchmarking meestal toegepast op de gestandaardiseerde, 'hardere', processen zoals fabricage en logistiek en met de nadruk op cijfers; dit in tegenstelling tot minder te formaliseren 'zachtere' processen zoals verkoop. Benchmarken wordt daarbij vooral gepositioneerd als een standaardaanpak met veel nadruk op de te volgen stappen en het verzamelen van gegevens. Er wordt minder aandacht besteed aan het realiseren van veranderingen om te komen tot resultaatverbetering.

Spanningsvelden

Benchmarking is één van de beschikbare veranderinstrumenten en daarom moet de concrete toepassing van benchmarking passen bij het doel en de fase van de beoogde verandering. Kortom, de techniek is aardig, maar het werkt alleen als die goed wordt ingepast. Bij toepassing in een specifieke organisatie moet rekening worden gehouden met een aantal spanningsvelden dat inherent is aan benchmarking.

Het is niet mogelijk om met één van de mogelijke soorten van benchmarks tegemoet te komen aan alle verschillende eisen die kunnen worden gesteld. Hier zullen dus keuzes en combinaties moeten worden gemaakt. De uiteindelijke invulling zal zeer sterk worden bepaald door het accent dat men wil bereiken met de toepassing, namelijk als hulpmiddel om te leren of hulpmiddel om te controleren.

Theorie en praktijk

In dit artikel zullen we eerst de theorie met betrekking tot benchmarking kort de revue laten passeren door onderscheid te maken in soorten benchmarking met bijbehorende mogelijkheden. Daarna wordt een aantal spanningsvelden dat inherent is aan de toepassing van benchmarks toegelicht.

Met behulp van een uitgebreid praktijkvoorbeeld wordt de specifieke toepassing van (interne) benchmarking toegelicht. Hierbij zal vooral aandacht worden besteed aan de 'zachtere' kant van het benchmarken, zoals het motiveren van de deelnemers om de verbeteringen ook daadwerkelijk toe te passen. Dit leidt tot enkele aandachtspunten en lessen voor de toepassing van benchmarking.

Soorten benchmarking

Er zijn verschillende criteria aan de hand waarvan onderscheid gemaakt kan worden in soorten benchmarking:

- ✓ doel
- ✓ toepassingsgebied
- ✓ wijze van uitvoering
- ✓ aantal participanten, et cetera.

De twee belangrijkste criteria vinden wij:

- ✓ de reden om te benchmarken (wat wil men er mee), en
- ✓ de wijze waarop de organisatie met andere partijen samenwerkt.

Reden om te benchmarken

Wat betreft de reden om te benchmarken zien we de volgende indeling, gebaseerd op drie hoofdvragen:

- de vraag of prestatieverbetering mogelijk is;
- de vraag hoeveel verbetering er mogelijk is, en
- de vraag hoe er kan worden verbeterd.

Is prestatieverbetering mogelijk?

Het antwoord geeft alleen een indicatie of verbeteringen te behalen zijn. Voor het vinden van dit summier antwoord is het niet nodig om verfijnd te selecteren. Hier kan op basis van algemene prestatieindicatoren, zoals winst, marktgroei en marktaandeel, uit een groot aantal voorbeeldorganisaties een rangschikking gemaakt worden van de te vergelijken organisatie. Het antwoord kan luiden: 'Ja, groei van het marktaandeel in deze markt is mogelijk.' Dit inzicht is vooral zinvol om een 'sense of urgency' te creëren, het idee dat er iets moet veranderen.

Hoeveel verbetering is er mogelijk?

De beantwoording gebeurt aan de hand van een beperkt aantal vergelijkbare organisaties of processen om redelijk accuraat te kunnen bepalen in welke mate verbetering in de eigen situatie mogelijk is, gericht dus op het bepalen van prestatieniveaus (budgetten, productienormen) (Mann e.a., 1998).

In verband met de nauwkeurigheid kan rekening worden gehouden met variabelen die van invloed zijn op het resultaat, maar die niet beïnvloed kunnen worden, zoals demografische factoren, samenstelling van de lokale markt, de aard van de bedrijvigheid, de wetgeving.

Zo is het door de kortere reisafstanden in Nederland mogelijk om een hogere leverfrequentie te onderhouden dan in de Verenigde Staten.

Hoe kan er worden verbeterd?

Bij deze vraag staat het vinden van concrete verbetervoorstellen voorop. De vergelijkbaarheid van de organisatie is minder van belang, als de verbeteringen maar in de eigen situatie toegepast kunnen worden. Bij de 'hoe-vraag' kan vaak pas worden bepaald of iets nuttig is door in detail de toepasbaarheid in de eigen situatie te beoordelen. Hiervoor zal vaak een langere tijd nodig zijn om elkaar voldoende te leren kennen. Daarom gebeurt dit meestal met een beperkt aantal organisaties.

Een sprekend voorbeeld komt uit de tuin-

bouw, waar groepen tuinders tot heel praktische verbeteringen komen door elkaar te zien werken in vergelijkbare omstandigheden (A-Zijn, 1992). Illustratief is het gebruik van korte, vooraf op lengte geknipte touwtjes bij het samenbinden van bossen bloemen, wat een tijdwinst opleverde van 40%.

Bij deze hoofdvragen is sprake van een toenemende verbreding en detaillering van de vergelijking.

Wijze waarop men samenwerkt

Het tweede criterium voor de indeling is de wijze waarop men samenwerkt met andere organisaties bij het benchmarken. De drie hoofdvarianten daarbij zijn:

- 'niet meewerken';
- via een intermediair;
- ruilen.

'Niet meewerken'

Dit lijkt wellicht in eerste instantie eigenaardig, maar dit betreft de varianten waarbij vergelijkende gegevens verkregen worden zonder dat de partij waarover het gaat hier actief in bijdraagt.

Een concreet voorbeeld is het verzamelen van gegevens door bedrijven over hun toeleveranciers (ongeveer 40% van de bedrijven doet aan deze 'Vendor Rating' over de leverbetrouwbaarheid van leveranciers) maar ook het verzamelen van gegevens over concurrenten in het kader van concurrentieanalyse (vaak 'business intelligence' genoemd) uit openbare bronnen zoals jaarverslagen, Internet, artikelen of specifieke bronnen zoals ex-werknemers. Dit kan zelfs ontaarden in ordinaire spionage door gespecialiseerde medewerkers. Bij deze hoofdvariant kunnen (uiteraard) geen eisen worden gesteld aan de basisgegevens.

Via een intermediair

Een organisatie levert gegevens aan waarvan men weet dat die gebruikt worden voor de vergelijking met andere organisaties, maar de verzameling en vergelijking gebeurt door een intermediair. Dit

zijn meestal wetenschappelijke instituten of (organisatie)adviesbureaus. De vergelijkingen kunnen breed of specifiek zijn, zoals PIMS, Ratiolyse van FEM et cetera. (De Weerd e.a., 1996; Blokdijk e.a., 1998, Pigeaud en Poodt, 1999.)

Bij deze vergelijking is de (bestaande) gegevensverzameling uitgangspunt en niet direct afhankelijk van de wensen en inbreng van een deelnemer. De definitie en kwaliteit van de gegevens worden vooral bepaald door de intermediair. Meestal betreft dit langlopende programma's, maar uiteraard kan ook voor een specifiek doel een benchmarkstudie worden opgezet.

Ook de minder formele manier, waarbij adviseurs op basis van ervaring komen tot vuistregels, is een vorm van benchmarken via een intermediair. Zij kunnen deze kennis overdragen naar andere organisaties. In deze zin zorgen de adviseurs net als een bij voor de kruisbestuiving, waardoor bloemen kunnen bloeien. Doen ze hun werk echter niet goed dan heeft het meer het effect van het overdragen van besmettelijke ziekten, waarvoor de ontvangende organisatie moet bloeden.

Ruilen

De organisaties die benchmarken bepalen zelf in overleg onderwerpen en te vergelijken gegevens. Daardoor ontstaat ook meer ruimte om bij te sturen tijdens het proces als er sprake is van voortschrijdend inzicht. Dit is dus veel meer een proces van proberen en weggooien. De te meten gegevens en de kwaliteit ervan worden in overleg bepaald.

In figuur 1 worden de twee invalshoeken gecombineerd om zo een overzicht te geven van soorten benchmarking. Per soort worden één of meer voorbeelden genoemd.

Op verschillende momenten in een veranderproces kan benchmarking worden toegepast:

- Bij het initiëren van veranderingen zal het accent vooral liggen op het benadrukken van tekortko-

Wijze samenwerken:	Niet meewerken <i>Alleen afkijken; de een kijkt, maar de ander laat niet bewust wat zien.</i>	Via een intermediair <i>Organisaties laten specifieke gegevens zien, maar zien slechts gegevens in afgeleide vorm.</i>	Ruilen <i>In onderling overleg verzamelen en leren; zien en laten zien.</i>
Hoofdvraag:			
Of?	Jaarverslagen, openbare gegevensbestanden.	Grote branche-overstijgende gestandaardiseerde databases.	Specifieke projecten.
Hoeveel?	Vergelijking van leveranciers door inkopers (vendor rating).	Gestandaardiseerde databases van adviesbureaus of wetenschappelijke instellingen.	Gedetailleerde gegevens van vergelijkbare organisaties.
Hoe?	Kennis van adviseurs die in soortgelijke organisaties ervaring hebben opgedaan. Ex-werknemers.	Adviseurs. (Informatie)referentiemodellen. Normen en richtlijnen brancheorganisaties.	Maatwerkvergelijking door vertegenwoordigers van de organisaties (eventueel ondersteund door adviseurs).

Figuur 1. Voorbeelden van soorten benchmarking

mingen in de prestaties in vergelijking met concurrenten ('of-vraag'). Niet zelden zal het verschil zwaar worden aangezet om legitimatie te krijgen om veranderingen door te voeren.

- Bij het (her)inrichten van organisaties en bij het bepalen van de budgetten ligt de nadruk meer op het bepalen van taken en omvang van de afdelingen ('hoeveel-vraag').
- Bij het concreet verbeteren van de processen zal het accent meer liggen op de 'hoe-vraag'.

Voor de volledigheid wordt hier nog opgemerkt dat voor benchmarking niet noodzakelijkerwijs andere bedrijven als referentie moeten gelden. Ook binnen organisaties kunnen fabrieken, filialen of andere zelfstandige eenheden onderling vergeleken worden. Deze laatste vorm duiden we aan met interne benchmarking en heeft een aantal extra mogelijkheden, maar ook vanzelfsprekende beperkingen. Hier komen we later nog op terug.

Benchmarking gewogen: spanningsvelden en keuzen

In de meeste praktijkvoorbeelden blijkt verbetering vooral het verlagen van de kosten c.q. het

efficiënter maken van de processen te zijn. De populariteit van benchmarking wordt daarom niet in de laatste plaats veroorzaakt door de wens van veel organisaties om 'lean en mean' te worden. Om echter 'mean' te worden moet niet zozeer de efficiëntie, maar de effectiviteit verhoogd worden door het verhogen van de opbrengsten en/of het verbeteren van de kwaliteit.

De gangbare theorieën over benchmarking beschrijven met name de stappen die een organisatie opeenvolgend moet doorlopen. De theorie en uitvoering van benchmarking lijkt daardoor op het eerste gezicht nogal rechttoe rechtaan: neem enkele prestatieindicatoren, vergelijk die met andere en bereken de te bereiken verbetering, en vervolgens nog even plannen om die verbeteringen te realiseren.

Dit beeld is echter veel te beperkt, want er wordt nauwelijks rekening gehouden met de problemen die inherent zijn aan het vergelijken van prestaties met anderen en het overnemen van 'vreemde' werkwijzen in de eigen organisatie. Wil benchmarken werken, dan moeten naast een goede analyse van mogelijke verbeteringen ook handvatten voor de concrete aanpak worden gegeven en motivatie om de verbetermogelijkheden daadwerkelijk op te pakken.

Bij het opzetten en uitvoeren van benchmarkprojecten bestaat een aantal inherente spanningsvelden die om een duidelijke keuze vragen. Deze spanningsvelden (op basis van theorie en praktijkervaring) worden kort toegelicht.

Vergelijkbaarheid en vergelijken

Een lastig spanningsveld bij benchmarken is, dat bij het vergelijken aan de ene kant moet worden gezocht naar organisaties c.q. processen die op relevante aspecten vergelijkbaar zijn (want anders kun je niet vergelijken) en aan de andere kant niet teveel op elkaar moeten lijken (want dan zijn er geen verschillen en leer je niets).

In feite kunnen alle verschijnselen van een organisatie met die van een andere worden vergeleken, zowel kwantitatief (bijvoorbeeld marktaandeel, omvang, winst- en verliescijfers, leverbetrouwbaarheid) als kwalitatief (zoals organisatiestructuur, klanttevredenheid, cultuur en kwaliteit medewerkers). Deze verschijnselen zijn te beschrijven c.q. te meten en zijn daarmee te vergelijken met die van anderen. Daardoor bestaat echter nog geen inzicht in de causale samenhang tussen de waardes.

Zo kan een hoge omzet per medewerker op een verkoopafdeling verklaard worden door een superieur productenpakket, door een bonussysteem, door opleiding, door de managementstijl, etc. Deze vergelijkingen leveren dus vooral de prikkel op om verder te zoeken.

Kopiëren of innoveren

Door benchmarken en heel gericht kijken naar andere organisaties worden de prestaties van die organisaties referentie voor het eigen functioneren. Als de werkwijzen of prestaties van directe concurrenten als maatstaf worden genomen, dan bestaat het risico dat men achter de feiten aan blijft lopen. Dit betekent dat de investeringen in verbeteringen niet leiden tot een relatieve verbetering ten opzichte van die concurrenten. Dit effect is vergelijkbaar met het oplopen van een roltrap die naar beneden gaat, waardoor je niet echt hoger komt.

Nieuwe combinatie

Het leren door af te kijken van anderen kan er de oorzaak van zijn dat niet zelf met veranderingen wordt gekomen omdat men die tracht te kopiëren (Campbell, 1999). Werkelijke innovatie komt vaak door een nieuwe combinatie van reeds bekende componenten door betrekkelijke buitenstaanders op basis van moderne technologie en zonder ballast van het verleden. De referentie met de 'oude' werkwijze is dan ineens achterhaald. Kortom, een organisatie moet zich de vraag stellen of men wel wil kopiëren of dat men zich juist zou moeten onderscheiden.

Bruikbaarheid en beschikbaarheid van gegevens

Idealiter zijn alle gegevens voor het uitvoeren van een vergelijking reeds vooraf beschikbaar en onderling vergelijkbaar. In de praktijk is dat echter een illusie. Gegevens wijken af door een andere afbakening, andere uitgangspunten, afwijkende toerekening aan perioden, valutaverschillen en dergelijke meer. Daarnaast zullen bepaalde gegevensverzamelingen ontbreken of van slechte kwaliteit zijn omdat wel gegevens worden verzameld over producten, maar niet over processen. Pas tijdens het uitvoeren van een benchmarkproject blijkt dan welke gegevens precies nodig zijn en kan worden bepaald of de benodigde gegevens te construeren zijn of (indien mogelijk) alsnog specifiek moeten worden verzameld.

Meetbaarheid

Deze kanttekeningen betekenen, dat bij het vergelijken niet zonder meer duidelijk is of verschillen het gevolg zijn van verschil in prestaties of van ordinaire meetverschillen. Omwille van de meetbaarheid ligt veelal de nadruk op kwantitatieve geformaliseerde gegevens; er wordt gemeten wat meetbaar is (administratie) en niet wat belangrijk is (commercie).

Het is echter maar de vraag of op die manier de echte verschillen en oorzaken goed uit de verf komen. Een vergelijking zou dus in ieder geval niet alleen gebaseerd moeten zijn op de 'toevallig' beschikbare gegevens. Dit speelt met name bij de

'hoeveel-vraag'. Ondoordacht vergelijken met gegevens van andere organisaties heeft het risico dat verkeerde conclusies worden getrokken over de eigen positie. (De uitwerking hiervan kan zijn: het uitmergelen van afdelingen, waardoor de kwaliteit en flexibiliteit afneemt.)

Analyse en synthese

Benchmarks is ook een zoekproces, het vragen naar het waarom op basis van de gesignaleerde verschillen. Dit is dus niet te krijgen uit de gegevens alleen. De oorzaak van verschillen kan zitten in kwalitatieve verschillen en kleine handigheden, zoals een persoonlijke notitie op een offerte of het doorgeven van een privé-nummer om de persoonlijke aandacht te onderstrepen. Het is dus veel meer dan een cijferoefening.

Vertrouwen

Voorkomen moet worden dat steeds verder wordt geanalyseerd en steeds om nieuwe cijfers wordt gevraagd. Op een gegeven moment raakt men daardoor paradoxaal genoeg steeds verder verwijderd van werkelijke verbeteringen. Om dit te voorkomen is kennis en begrip van elkaars situatie nodig en vertrouwen in elkaar om gegevens uit te wisselen zonder dat daar misbruik van wordt gemaakt (vooral bij de 'hoe-vraag'). Diverse ervaringen laten zien dat er de nodige tijd overheen gaat voordat partijen elkaar zo goed kennen, dat ze de situatie van de ander kunnen interpreteren en er hun voordeel mee kunnen doen voor zichzelf.

Verbeterpotentieel en slagingskans

Er is een duidelijke spanning tussen de omvang van de verandering en de mogelijkheid om de verandering te absorberen. Niet alleen omdat binnen een organisatie weerstanden kunnen bestaan tegen veranderingen (die van buitenaf komen). Maar ook omdat voor een drastische verbetering meestal rigoureuze maatregelen nodig zijn die verder gaan dan alleen het te verbeteren proces dat is gebenchmarkt. Om vast te stellen of de veranderingen ook in de eigen organisatie zullen werken moet nog aanvullend onderzoek worden uitgevoerd.

Voorbeeld

Neem ter verduidelijking het verwisselen van de banden bij uw auto met die van een racewagen tijdens een pitstop. Bij de laatste kan een paar seconden verschil het winnen of verliezen van de wedstrijd betekenen. Voor het wisselen van een band bij een normale personenauto zal zo'n verschil echter onvoldoende zijn om de benodigde veranderingen te rechtvaardigen. In andere situaties waar omsteltijden van belang zijn kunnen de lessen echter wel degelijk van nut zijn.

Prestatieverbetering en eigenbelang

Benchmarking roept ook emoties op. Deze zijde van benchmarking is in de literatuur onderbelicht. Een impliciete veronderstelling is vaak dat medewerkers van een organisatie spontaan bijdragen aan het opsporen en invoeren van verbeteringen. Aangezien verbeteringen vaak leiden tot kostenreductie en dus afname van werkzaamheden, kan daardoor ook de werkgelegenheid afnemen. Succesvol benchmarken kan in dat geval dus ten koste gaan van de eigen baan. Door verdergaande benchmarking kan de lat steeds hoger worden gelegd, maar alleen verschillen constateren zonder dat duidelijk is waardoor die worden veroorzaakt, werkt demotiverend.

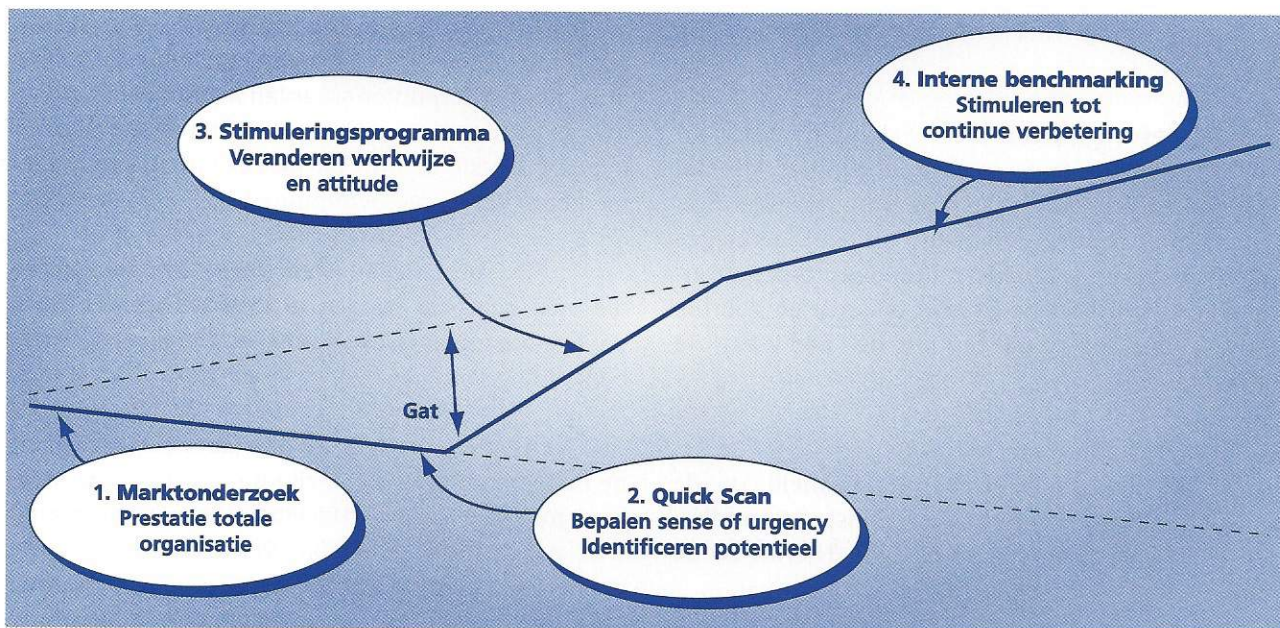
Basisvoorwaarden

Benchmarks kan op zich dus een goed instrument zijn om continu tot scherpere normen en prestatieverbetering te komen. Daarvoor is het wel nodig dat aan een aantal basisvoorwaarden die gesteld kunnen worden aan een dergelijke 'lerende' organisatie is voldaan, namelijk:

- een *structuur* die onderlinge verschillen toestaat;
- een *cultuur* die het leren en experimenteren met organisatieveranderingen toestaat;
- een *visie* van de organisatie die veranderingen in perspectief plaatst.

Case Benchmarking

De case heeft betrekking op een grote dienstverlenende organisatie met veel zelfstandige eenheden en een centrale organisatie. Deze organisatie behaalt reeds lange tijd goede financiële resultaten. Uit marktonderzoek bleek echter dat op diverse deelmarkten het marktaandeel langzaam terugliep.



Figuur 2. Veranderingstraject case

Op termijn zou dat een negatief effect op de financiële resultaten hebben. Voor de leiding van de centrale eenheid was de noodzaak tot verandering duidelijk. Deze negatieve ontwikkeling moest worden gestopt!

De centrale organisatie nam het initiatief om samen met de zelfstandige eenheden en met externe adviseurs, een scenario uit te werken om het tijt te keren. Gekozen werd voor het scenario om te migreren van een productgerichte naar een marktgerichte organisatie, gekoppeld aan een pro-actieve verkoop. De centrale organisatie bood de zelfstandige eenheden drie opeenvolgende trajecten aan om de ingrijpende verandering door te voeren. Deze trajecten maakten gebruik van diverse vormen van benchmarking. Marktonderzoek ging aan deze drie trajecten vooraf, zoals figuur 2 laat zien.

Marktonderzoek

Uit marktonderzoek bleek dat over de gehele linie het marktaandeel onder druk stond. Dat betekende overigens niet dat elke zelfstandige eenheid met deze neergang werd geconfronteerd. Bij diverse eenheden was (nog) sprake van positieve ontwikkelingen.

In grote bijeenkomsten werden de verontrustende ontwikkelingen aan de managers van de zelfstandige eenheden gepresenteerd.

Quick Scan

Vervolgens bood de centrale organisatie de zelfstandige eenheden een 'Quick Scan' aan. De managers konden vrijwillig meedoen. In vier weken brengt de zelfstandige eenheid met adviseurs haar markt in beeld en meet haar interne conditie (organisatiestructuur, kwaliteit en kwantiteit personeel, en cetera). De Quick Scan geeft een beeld van de kansen en sterke punten, maar ook van de bedreigingen en zwaktes. Dit laatste nodigt de zelfstandige eenheid uit om na te denken over de noodzaak tot veranderen.

Aan de hand van de Quick Scan stelt de eenheid vervolgens markt- en interne doelstellingen op. Deze doelstellingen geven een beeld van het potentieel dat de eenheid in de komende tijd wil aanboren. Bij deze Quick Scan wordt gebruik gemaakt van benchmarking in de vorm van het ruilen van gegevens tussen vergelijkbare organisaties. In de Quick Scan wordt daarmee een antwoord geformuleerd op

de 'hoeveel-vraag' (het verbeteringspotentieel). Zie figuur 2.

Stimuleringsprogramma

Na de Quick Scan start de eenheid met het benoemde potentieel aan te boren. Het stimuleringsprogramma introduceert een nieuwe werkwijze (marktgericht) en een andere attitude (pro-actief verkopen). Hierbij is voor diverse onderdelen gebruik gemaakt van best practices om de 'hoe-vraag' te beantwoorden.

Interne benchmarking

Tot slot staat de zelfstandige eenheid voor de uitdaging het nieuwe niveau ten minste te handhaven en zo mogelijk verder te verhogen. Hiertoe zet de eenheid interne benchmarking in.

Het traject interne benchmarking

De auteurs van dit artikel waren met name betrokken bij het interne benchmarkingtraject. Interne benchmarking wordt in de praktijk op diverse manieren toegepast. De organisatie koos ervoor om interne benchmarking in te zetten voor het continu verbeteren van de effectiviteit van de commerciële processen.

Voor deze vorm van interne benchmarking is de organisatie gestart met het ontwikkelen van een meetinstrumentarium. Afgeleid van de commerciële doelstellingen zijn prestatieindicatoren gedefinieerd. Periodiek worden deze prestatieindicatoren voor alle eenheden gemeten. De zelfstandige eenheden kunnen een abonnement nemen op het toezenden van deze informatie en beantwoorden zo de 'hoeveel-vraag'.

Proces

De zelfstandige eenheden die aanvullend de 'hoe-vraag' willen beantwoorden, vormen met gelijkgezinde eenheden kleine groepen. De deelnemers aan een groep ontleden hun werkwijzen en beschrijven deze in de vorm van een proces. Aansluitend vergelijken zij elkaars werkwijzen. Per processtap trachten zij te ontdekken welke factoren van invloed

zijn op het succes. Uit deze analyse komen verbeterpunten naar voren. Daarna verzamelt iedere deelnemer die verbeterpunten waarvan hij aanneemt dat zij de kwaliteit van de eigen organisatie zullen versterken. De laatste stap in dit proces betreft het implementeren van de verbeterpunten.

De beschreven werkwijze kent elementen die ook toegepast worden in kwaliteitscirkels en in de lerende organisatie, namelijk de groepswijze benadering.

De organisatie is nu drie jaar bezig met interne benchmarking. Hierbij zijn de resultaten per eenheid tot heden sterk wisselend. De ene groep pakt snel een aantal duidelijke verbeteringen op. De andere doet er minder mee. Deze ervaringen hebben ons veel lessen en aandachtspunten opgeleverd. Hierop gaan we hierna in. Duidelijk is in ieder geval dat het succesvol toepassen van interne benchmarking een lastig proces is dat een lange adem en veel doorzettingsvermogen vereist.

Dit spoot met de ervaringen van andere organisaties die we hebben geraadpleegd. Zij geven aan dat het enige tijd duurt, voordat zowel de wijze van werken en het kunnen leren van elkaar zover is ontwikkeld dat het continu verbeteren integraal onderdeel is geworden van het management van de zelfstandige eenheden.

Lessen en aandachtspunten interne benchmarking

Het veranderingstraject heeft ons geconfronteerd met veel problemen uit de realiteit, maar heeft ons ook een schat aan ervaringen opgeleverd. Deze lessen worden in dit deel toegelicht onder de volgende noemers:

- Controleer 'Sense of Urgency'.
- Werk aan kennis van de deelnemers.
- Begeleid de benchmarkinggroep.
- Focus eerst op overeenkomsten, dan verschillen.
- Vestig aandacht op details.
- Zorg voor geloofwaardigheid en betrouwbaarheid prestatieindicatoren.
- Voorkom meetverlamming.
- Balanceren: (stimu)leren en controleren.

Controleer Sense of Urgency

Benchmarke(n) is een veranderingsproces met

emotionele aspecten, terwijl de theorie de harde kant benadrukt. Hiermee zijn we in de case duidelijk geconfronteerd.

Volgens de theorie verloopt het veranderingsproces zoals aangegeven in figuur 3, de zogenaamde 'emotionele cyclus bij veranderingen'. Na een aanvankelijk optimisme, gaan de deelnemers twijfelen of zij kunnen voldoen aan de eisen en verwachtingen van benchmarking. Na enige tijd gaan de deelnemers perspectief zien. Zij ervaren de sterke punten van benchmarking. Na het behalen van de eerste resultaten ontstaat vertrouwen in de goede afloop. Later gaat vertrouwen in de goede afloop over in tevredenheid over de prestaties.

In de praktijk bleek dat de 'sense of urgency', zoals beschreven bij de soorten benchmarking, onvoldoende aanwezig was. Benchmarkinggroepen en deelnemende eenheden hadden vaak niet de drang om te veranderen, men verkeerde nog in de fase van 'zekerheid'.

Een aantal constatering ondersteunt dit beeld. De deelnemers verklaren goede prestaties ten opzichte van andere eenheden door acties die men ondernomen heeft. Indien echter slechte of matige prestaties worden geleverd, bestaat de neiging verklaringen te zoeken waarom de metingen of de prestatie-indicatoren zelf niet correct zijn. Ook geeft men als reden op dat hun eenheid helemaal niet vergelijkbaar is met andere eenheden. Ten slotte worden externe factoren als excuus aangevoerd.

Kortom, men onderkent niet dat mindere prestaties worden geleverd en dat deze moeten wor-

den verbeterd! De deelnemers bevinden zich nog in de fase van zekerheid, terwijl om echt open te staan voor verandering twijfel gewenst is.

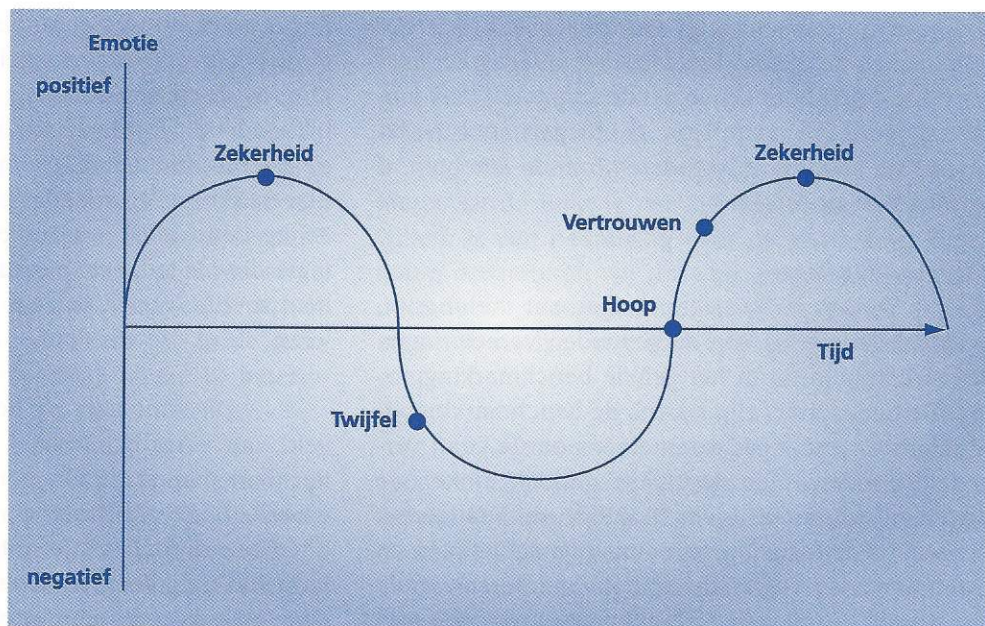
De les die hieruit volgt is dat, met de start van interne benchmarking, de wil om te veranderen wordt gestimuleerd door de sense of urgency te vergroten. Men moet onder de horizontale lijn van figuur 3 zijn, voordat men start met interne benchmarking. Dit kan bijvoorbeeld door 'doemscenario's' aan te dragen en hierover te discussiëren.

Werk aan kennis van de deelnemers

Naast het willen veranderen, gerelateerd aan de 'sense of urgency', is ook kennis en kunde over benchmarking en veranderen van de deelnemers voorwaarde voor het slagen van interne benchmarking. Vooral aandacht voor (proces)analyse en projectmanagement is cruciaal, zo blijkt uit evaluaties.

Procesanalyse

Allereerst procesanalyse. Dit is van belang, omdat blijkt dat de deelnemers aan de groepen moeite hebben 'werkzaamheden' als een proces te beschouwen. Zeker als het gaat om verkopen: 'Dat



Figuur 3. De emotionele cyclus bij veranderingen

doe je toch gewoon.' Het wordt als activiteit beschouwd en de deelnemers vinden het lastig het proces op te delen in opeenvolgende stappen. Denk aan de stappen om acquisitie te plegen, om actief bestaande klanten te benaderen, om de klachten af te handelen, et cetera.

Projectmanagement

Verder is projectmanagement belangrijk, omdat de invoering van de gevonden verbeteringen een struikelpunt is in het gehele benchmarkingproces. De deelnemers zijn tijdens de benchmarkingbijeenkomsten vol goede voornemens om te gaan veranderen, maar in de dagelijkse praktijk blijken de gewenste veranderingen moeilijk te realiseren. Oorzaak is de focus op routinematige activiteiten en niet op activiteiten gericht op het veranderen van de organisatie. Kortom, het plannen en sturen van veranderingen is voor deelnemers problematisch.

Ter oplossing van de twee genoemde problemen is een benchmarkopleiding samengesteld. Deze opleiding besteedt aandacht aan procesanalyse en projectmanagement. Ook bespreken de deelnemers hoe de veranderingen verlopen en met welke problemen men hierbij te maken heeft. In essentie is dit de benchmarking van het veranderingsproces.

Begeleid de benchmarkinggroep

Zelfs de sense of urgency en de benchmarkingopleiding kunnen het succesvol opereren van benchmarkinggroepen niet garanderen. In de praktijk is het lastig een benchmarkinggroep op gang te krijgen en te houden. Zeker wanneer grote verschillen bestaan in prestatieniveau en motivatie binnen de groep, dan is er een groot afbreukrisico van de groep.

Onze les is dan ook: zorg voor goede procesbegeleiders, bij voorkeur van de centrale organisatie (Boere, e.a., 1998). Deze begeleiders worden getraind in het begeleiden van groepsprocessen. Het inzetten van deze begeleiders heeft twee neveneffecten. Zo leert de hele organisatie van de gevonden verbeteringen en houden deze begeleiders een betere feeling met de dagelijkse praktijk.

Focus eerst op overeenkomsten, dan verschillen

Opvallend is dat zelfs bij interne benchmarking de deelnemers ernstig twijfelen aan de vergelijkbaarheid van de eenheden. Iedereen meent dat de eigen eenheid zich in een unieke situatie bevindt, qua markt en organisatie. Uit de ervaringen van de eerste benchmarkgroepen bleek echter dat deelnemers die meenden in eerste instantie niet vergelijkbaar te zijn later juist zeer veel van elkaar konden leren.

Dit sluit aan bij het genoemde spanningsveld van vergelijkbaarheid en vergelijken. Bijvoorbeeld: eenheden uit een grote stad menen dat ze niet vergelijkbaar zijn met eenheden uit dorpen, en onderzoeken ook niet of dit werkelijk zo is. Na verloop van tijd kijken de deelnemers echter meer naar de overeenkomsten dan naar de verschillen.

De volgende stap is dan weer de verschillen te zoeken. Als gevolg hiervan zijn een aantal aannames over de werkelijkheid veranderd bij de deelnemers. Toch blijft dit een structureel probleem: 'Door de grote diversiteit is benchmarking zinloos,' is een karakteristieke opmerking.

De les is om de eenheden te laten inzien dat zij voor een groot deel met elkaar overeenkomen en slechts voor een klein deel verschillen (80-20 regel). Begin hiermee en laat in een latere fase de eenheden bepalen met wie zij zich willen vergelijken. Dit ter vergroting van de acceptatie. Zij zoeken zelf de voor hun gevoel gelijkwaardige partners uit. Dit wordt ondersteund met een benchmarkingrapportagesysteem dat rapportages maakt voor elke individuele benchmarkinggroep.

Vestig aandacht op details

Bij de start van benchmarkgroepen hebben deelnemers meer dan eens de verwachting zeer grote prestatieverbetering te bereiken met een geringe inspanning. Men zoekt naar het Ei van Columbus.

Onze ervaring is echter dat de prestatiever-

betering niet wordt bereikt door grote verbeteringen, maar juist door een aaneenschakeling van kleine verbeteringen. Een goed voorbeeld in de case is de zoektocht naar het beste moment in het verkoopproces om een mee te verkopen product aan de orde te stellen. Initieel was de verwachting dit aan het begin van het verkoopgesprek te doen. Na analyse bleek dit aan het einde van dit gesprek te zijn. Voor veel deelnemers zijn dit details, maar opgeteld levert dit soort aanpassingen veel rendement op. In de praktijk kijken deelnemers over deze kleine verbeteringen heen.

De les uit dit probleem is dat de benchmarkopleiding en de procesbegeleider de aandacht van de deelnemers moeten richten op deze kleine verbeteringen. Maak aansluitend ook duidelijk aan de verantwoordelijke manager dat het aan hem is dit verborgen potentieel in zijn organisatie te realiseren.

Zorg voor geloofwaardigheid en betrouwbaarheid prestatieindicatoren

De prestatieindicatoren zijn het startpunt bij de zoektocht naar verbeteringen. Deze indicatoren leveren een tweetal problemen en lessen op.

Het eerste probleem is, dat centraal bepaalde indicatoren vragen oproepen bij de deelnemers. Zij stellen deze indicatoren namelijk ter discussie op verschillende aspecten: zijn het wel de juiste en zijn ze wel op de juiste manier gemeten.

De les is dat communicatie over de achtergronden van de indicatoren (het waarom) noodzakelijk is. Plaats ze dus in het perspectief van de strategie. Ook dient aangegeven te worden hoe de indicatoren zijn bepaald. Dus wat zijn de brongegevens?

Het tweede probleem is, dat de vergelijkbaarheid van de metingen problematisch is door verschillen in meetmethodieken tussen eenheden. Bijvoorbeeld: één eenheid telt telefoontjes als klantcontact, terwijl de ander dit niet doet. Dit verschil in meetmethodiek komt naar onze ervaring onverwacht vaak voor.

De les hierbij is: maak duidelijke afspraken over de te hanteren meetmethodiek.

Voorkom meetverlamming

De oneindige mogelijkheid om te blijven meten en de neiging van de deelnemers dit ook te willen, is een bedreiging voor de voortgang. Regelmatig constateren wij dat een groep rondjes draait door overal vraagtekens bij te plaatsen. De deelnemers willen elke mogelijke verklaring in kaart brengen.

De les voor de procesbegeleider is te waken voor te veel metingen. Wij zijn voorstanders van een iteratieve benadering. Eerst een snelle scan met grove metingen en vervolgens inzoomen op indicaties voor verbetermogelijkheden. Een goed voorbeeld hiervoor werd gevonden in de tuinbouw. Het eerder genoemde voorbeeld met het touwtje voor het binden van bossen bloemen is gevonden door naast elkaar bossen bloemen te binden. In eerste instantie was slechts het verschil in snelheid geconstateerd. Na het meermalen uitvoeren van de handeling werd geconstateerd dat degene met de hoogste productiviteit werkte met vooraf op maat gesneden touwtjes, terwijl de andere tuinders steeds opnieuw een touwtje van de klos moesten afsnijden. Deze wijziging leverde een 40% productieverbetering op.

Balanceren: (stimu)leren en controleren!

Ten slotte het moeilijkste aspect in het benchmarkingproces: de balans tussen (stimu)leren en controleren. Een drietal problemen doet zich voor met vooral het controlerende aspect van benchmarking:

1. Vrees voor het meekijken door controlerende eenheden.
2. Prestatieverschillen leiden tot frustratie.
3. Houding van het management wordt als bedreigend ervaren.

Meekijken

Ten eerste: de vrees van de eenheden voor het meekijken door controlerende eenheden, zoals

de interne accountantsdienst. In de informele contacten is regelmatig de vrees naar voren gekomen dat controlerende eenheden de resultaten van benchmarking gebruiken. De deelnemers vrezen voor veroordelen en afrekenen. Om deze angst te overwinnen worden in de communicatie garanties afgegeven waarin in ieder geval wordt verzekerd dat de accountantsdienst geen inzicht in de benchmarks heeft.

Prestatieverschillen

Ten tweede: de prestatieverschillen die door benchmarking aan het licht komen, leiden tot frustratie bij de deelnemer. Het idee kan ontstaan: 'Ik ben toch niet goed genoeg en dat verschil overbrug ik nooit'. Het is belangrijk om realistische doelen te stellen en de ondersteuning te bieden om dit gat te overbruggen.

Houding van het management

Ten derde wordt ook de houding van het management van de eigen eenheid als bedreigend ervaren als het management de vergelijking van prestaties gebruikt om te zeggen: 'Die andere eenheid behaalt een resultaat dat zoveel beter is dan jouw prestatie. Waarom lukt jou dat niet?' Deze houding blijkt vaak een averechtse, demotiverende, uitwerking te hebben op de deelnemer aan een benchmarkinggroep. Deze houding van het management blijkt diepgeworteld binnen de cultuur van de organisatie. Dit vormt dan ook één van de grootste drempels om te komen tot een organisatie waarin leren van elkaar centraal staat.

Echter, zoals eerder is beschreven: controle is ook noodzakelijk. Bijvoorbeeld controle door het management, zodat de bijeenkomsten verbetervoorstellen opleveren en dat vervolgens deze voorstellen in de eigen organisatie worden ingevoerd. De les is dat het gaat om de balans tussen (stimu)leren en controleren. Hierbij is echter de wijze waarop met de controlefunctie wordt omgegaan doorslaggevend.

Conclusie

In dit artikel worden de belangrijke keuzes

voor een goede toepassing van (interne) benchmarking beschreven. Hiertoe putten de schrijvers uit hun ervaring met een intern benchmarkingtraject en literatuurbeschrijvingen. De case laat zien dat aandacht voor de 'zachtere' kant van benchmarking veelal cruciaal is voor het welslagen hiervan. Denk aan een goede procesmatige begeleiding van benchmarkinggroepen.

Bij de toepassing van benchmarking dient men rekening te houden met de vraag die men wil beantwoorden. De mogelijke vragen zijn: *of, hoeveel en hoe* de prestatie kan verbeteren. Verschillende soorten vragen leiden ook tot verschillen in invulling. De werkwijze varieert van globale vergelijking op afstand tot diepgravend onderzoek in nauwe samenwerking met andere organisaties.

Ook dient benchmarking in relatie met andere veranderinstrumenten te worden gezien, zoals proces redesign en kwaliteitsmanagement. Benchmarking is daarbij nadrukkelijk een instrument dat verder reikt dan het efficiënter maken van harde (productie)processen.

De case wijst uit dat de (zachte) commerciële processen zich uitstekend laten vergelijken. Wil men (interne) benchmarking succesvol toepassen dan zijn enkele lessen uit de behandelde case essentieel.

Bijvoorbeeld, zie of de deelnemers de noodzaak van verandering inzien, en zie toe op de kwaliteit van de gegevens op basis waarvan men conclusies trekt en de realisatie. De theorie stelt de feitelijke toepassing te rooskleurig voor (meten, vergelijken, invoeren veranderingen, et cetera) en ook wordt te weinig aandacht besteed aan de mogelijke nadelen.

Maar uiteindelijk is de belangrijkste les: bewaar als management de balans tussen (stimu)leren en controleren. Houd rekening met motivatie en gevoel van de deelnemers, maar zorg tegelijkertijd dat er voldoende discipline is om daadwerkelijk veranderingen door te voeren.

Kortom, benchmarking is geen wondermiddel. Het is goed bruikbaar voor het richting geven en op gang houden van veranderingsprocessen, mits goed ingezet. Eigenlijk is het belangrijkste om benchmarken te laten slagen niet zozeer het beter willen zijn dan vergelijkbare organisaties c.q. concurrenten, maar meer nog de wil om beter te willen zijn dan men zelf momenteel is. ■

Literatuur

- Argyris C., 'Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning', Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- 'Bedrijfsvergelijking in de overtreffende trap', A-Zijn, kwartaalblad agri-automatisering, 1 april 1992.
- Bendell T., Boulter L., Kelly J., 'Benchmarking for competitive advantage', Financial Times Pitman Publishing, Londen 1993.
- Blokdijk, A., Par, G. van de, Smorenburg, M., Warlich, W., 'Vooruitgang door procesverbetering: IBM's applicatieontwikkelings-benchmark', Informatie, mei 1998.
- Boere J.B.W., e.a., 'Spiegel u aan de top: ICT-organisaties benutten mogelijkheden benchmarking onvoldoende', Computable, 3 april 1998, p. 40.
- Boerkamp, M.A., '(Stimu)leren of controleren', afstudeerscriptie Katholieke Universiteit Brabant, 1995.
- Campbell A., 'Tailored not benchmarked. A fresh look at corporate planning', Harvard Business Review, March-April 1999.
- Danko Q., 'Concurrentiewapen, Kennismanagement: hoe verschillende bedrijven het besturen en beheren van kennis aanpakken', in: FEM, 3 september 1994.
- Davenport T.H., 'Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology', Harvard Business School Press, 1993.
- Duyser, J., Keuning, D., 'Verplaatting als vehikel voor effectiviteitsverhoging: Actualiteit, mogelijkheden en voorwaarden', in: Bedrijfskunde, nr. 2 1994, p. 54-65.
- Eccles R.G., 'The performance measurement manifesto', in: Harvard Business Review, January-February 1991.
- Festinger L., 'A theory of social comparison processes', in: Human Relations, No. 7, 1954.
- Gilad, B., Gordon, G., Sudit, E., 'Identifying gaps and blind spots: competitive intelligence', in: Long Range Planning, december 1993, p. 107-113.
- Haan de R.M., Huizingh K.R.E., 'Benchmarking: een methode om te leren', in: MAB, april 1997, p. 153-163.
- Heer, J.M. de, Waal Malefijt-Wiltschut, H.P., 'Realistisch diagnostiseren volgens diverse metaforen', in: Bedrijfskunde, nr. 3 1996, p. 31-37.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 'Putting the balanced scorecard to work', in: Harvard Business Review, september-oktober 1993.
- Kiefer, C.F., Senge, P.M., 'Metanoïsche organisaties: nieuwe experimenten in organisatieontwerp', in: M&O, maart/april 1996, p. 95-116.
- Kolb D.A., 'Experiential learning: Experience as the source of learning and development', Prentice Hall, 1984.
- Maas, A., 'Ongedefinieerde ruimten: Sociaal- symbolische configuraties', Eburon, 1990.
- Mann, L., Samson, D., Douglas, D., 'A field experiment on the effects of benchmarking and goal setting on company sales performance', Journal of Management, Volume. 24, No. 1, 1998, p. 73-96.
- Morgan G., 'Images of organization', London: Sage Publications, 1986.
- Oringel J., 'Radical vs. Incremental Improvement', in: IS Audit & Control Journal, Volume III 1995.
- Pennings J.M., 'De lerende organisatie', in: MAB, november 1995.
- Peters G., 'Benchmarking customer service', Londen: Pittman Publishing, 1994.
- Peters, T.J., Waterman R.H., 'In search of excellence', New York: Harper & Roy Publishers, 1982.
- Pigeaud F., Poodt A., 'Verbeter uw verkoopprestatie met benchmarking', Sales Management, No. 1, 1999.
- Senge P.M., Roberts C., Ross R.B., Smith B.J., Kleiner A., 'The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization', Nicholas Brealey Publishing, Londen 1994.
- Senge P.M., 'The fifth discipline: The art & practice of the learning organization', Doubleday, Londen 1990.
- Weerd T. de, Nuhaan L., Mooijman O., 'Benchmarking: Vergelijk en verbeter', in: Sales Management, april 1996, p. 14-18.



SLAGVAARDIGE MANAGERS

Intersolve kan putten uit een ruim aanbod van interim managers. Met een grote verscheidenheid aan opleiding, kennis en ervaring. Deze ervaring kan opgebouwd zijn in verschillende branches, van overheid en non-profit tot diverse sectoren in het bedrijfsleven. Daardoor hebben interim managers van Intersolve het voordeel dat ze de branche kennen en de taal spreken. Zij hebben gelijksoortige problemen elders al met succes opgelost. De interim managers van Intersolve mogen daarom met recht slagvaardig en resultaatgericht genoemd worden.

Bel voor meer informatie of overleg: Intersolve, Newtonlaan 55, 3584 BP Utrecht, telefoon 030-25 44 444, fax 030-25 44 299.

Intersolve
interim management
Human Capital Group