

BENCHMARKING: EEN OVERZICHT

Mario Kieft & Ilse Schrijver

I n h o u d	1	Inleiding	2
	2	Achtergronden	2
	3	Kenmerken benchmarking	2
	4	Vormen van benchmarking	3
	5	Waarom benchmarking?	7
	6	Stappenplan	9
	7	Concluderend	10
	8	Literatuur	11

1 Inleiding

Benchmarking wordt door organisaties beschouwd als een effectieve methodiek om zich te meten met de “beste kinderen van de klas”. De methode heeft als belangrijkste doel dat op basis van de betere prestaties en werkwijzen van de marktleider, verbeteringsmogelijkheden in het eigen bedrijf geïdentificeerd worden en dat deze punten vervolgens worden aangepakt.

Dit artikel dient als een korte inleiding in de methodiek. Achtereenvolgens worden behandeld: achtergronden, kenmerken, voor- en nadelen en toepassingsmogelijkheden.

2 Achtergronden

De term ‘benchmarking’ is ontleend aan de landmeetkunde. Oorspronkelijk werd met de term ‘benchmark’ een inkeping in een rots bedoeld, die diende als referentiepunt. Ook nu echter wordt met de term ‘benchmark’ een referentiepunt bedoeld. Prins (1995) definieert benchmarking als volgt: benchmarking is het voortdurende proces van het meten van producten, diensten en werkwijzen in vergelijking met de sterkste concurrenten of met bedrijven die erkend worden als marktleider.

Benchmarking is dus een vorm van vergelijkend (organisatie)onderzoek, waarbij de eigen kwaliteiten naast die van andere organisaties worden gelegd. Er wordt hierbij niet alleen vergeleken op output (productanalyse), maar vooral ook op de wijze waarop het product tot stand is gekomen (procesanalyse).

3 Kenmerken benchmarking

De definitie bevat drie elementen: het betreft een continue proces, het gaat om producten, diensten en werkwijzen en er vindt een vergelijking plaats tussen de eigen organisatie en de sterkste concurrenten of erkende marktleiders. Op deze drie elementen wordt achtereenvolgens ingegaan.

3.1 Continu proces

Benchmarking is een voortdurend proces. De ene ronde volgt als het ware de input voor een volgende ronde. Dit cyclische proces komt voort uit het feit dat klanten steeds nieuwe en andere eisen stellen aan af te leveren

producten en diensten. Verder dwingt de concurrentie organisaties tot product- en procesinnovaties en maximale kostenreductie. Deze prikkels vormen een stimulans om steeds efficiënter en klantgerichter te produceren. Door zich telkens te meten met 'de beste', kan een organisatie snel inspelen op een dynamische, snel veranderende omgeving.

In de praktijk blijkt dat benchmarking wordt afgewisseld met andere vormen voor kwaliteitsverbetering, zoals: Iso-certificering, Business Process Redesign en Total Quality Management.

3.2 Vergelijken van producten, diensten, of werkwijzen

Als besloten wordt tot uitvoering van een benchmarking, dan dient bepaald te worden wat vergeleken gaat worden. Welke producten, diensten of werkwijzen worden vergeleken met de concurrenten (de benchmarks)? Dit vormt het tweede element dat terug te vinden is in de definitie.

Deze vergelijking wordt echter ook gemaakt in een concurrentieanalyse. Wat is dan het verschil met een benchmarking? Bij een concurrentieanalyse wordt de output van diverse bedrijven vergeleken. Benchmarking gaat echter verder en analyseert de achterliggende strategieën en werkwijzen.

Beide vormen van vergelijking gebruiken dus deels dezelfde gegevens, maar de gegevens worden anders gebruikt. Het is in de praktijk gebruikelijk dat een concurrentieanalyse vooraf gaat aan een benchmarking onderzoek.

3.3 Marktleiders

Het derde element dat terug te vinden is in de definitie van benchmarking is dat een vergelijking dient plaats te vinden met de sterkste concurrent of met erkende marktleiders.

Deze zijn te vinden door literatuuronderzoek, publicaties en informatie uit netwerken. Marktleiders dienen niet alleen gezocht te worden binnen de branche. In sommige gevallen zijn ook buiten de branche organisaties te vinden die activiteiten uitvoeren die de organisatie wil vergelijken om er op een of andere manier zelf van te leren. Door te vergelijken met andere ondernemingen is het mogelijk de eigen resultaten, processen of werkwijzen te beoordelen. Het beste andere bedrijf wordt dan als referentiepunt (= benchmark) genomen.

4 Vormen van benchmarking

Er worden verschillende vormen van benchmarking onderscheiden. Deze vormen zijn onder te verdelen in twee hoofdvormen: een indeling naar deelreinen (soort activiteiten) en een indeling naar onderneming (onderdelen van of typen ondernemingen).

In beide hoofdvormen is het mogelijk kwalitatief (bijvoorbeeld een analyse van time management in een productiestiging), of kwantitatief (cijfermatig, bijvoorbeeld vergelijkende salarisstudie) onderzoek te doen.

4.1 Naar deelactiviteit

De drie vormen van Benchmarking naar deelactiviteit zijn:

1. strategische benchmarking
2. operationele benchmarking
3. business management benchmarking.

Bij **strategische benchmarking** concentreert het bedrijf zich op het bepalen van andermans strategie en andermans concurrentievoordelen. Bij deze vorm worden onderdelen van het strategisch plan bestudeerd. Het doel van deze vorm van benchmarking is te leren hoe bepaalde bedrijven concurrentievoordelen opbouwen en verwezenlijken. Strategische benchmarking kan een ondersteuning zijn voor het proces van strategieformulering bij het eigen bedrijf.

Operationele benchmarking is vooral gericht op de vergelijking van kosten en kostenniveaus als basis voor een goede concurrentiepositie. Operationele benchmarking is voornamelijk kwantitatief van aard. Het verschil met strategische benchmarking is dat bij operationele benchmarking de strategie van de organisatie als gegeven wordt beschouwd (bijvoorbeeld het streven naar kostenleiderschap), waarbij dan bijvoorbeeld de kostenstructuur van een belangrijke activiteit met die van een 'best-in'-class'-organisatie wordt vergeleken. Operationele benchmarking dient er met name toe de implementatie van een strategie te ondersteunen.

Bij **business management benchmarking** worden prestatieniveaus en werkwijzen van onder teunende afdelingen binnen een organisatie (bijvoorbeeld afdelingen logistiek, automatisering, administratie en personeelsbeheer) onderling vergeleken. Belangrijke vragen hierbij zijn: wat is de gewenste kwaliteit en de gewenste omvang van de dienstverlening volgens de afnemers en welke kosten zijn ermee gemoeid? Ook deze vorm van benchmarking kan de implementatie van een strategie ondersteunen.

4.2 Vergelijking naar type onderneming

Naast de indeling in deelactiviteiten kan ook een indeling gemaakt worden naar het type onderneming waarmee de vergelijking plaatsvindt. Vormen die hierbij worden onderscheiden, zijn:

1. interne benchmarking;
2. concurrentie (competitive) benchmarking;
3. functionele benchmarking;

4. generieke (generic) benchmarking.

Bij **interne benchmarking** worden verschillende organisatorische onderdelen van één moedermaatschappij onderling met elkaar vergeleken. Voordelen zijn dat de gegevens beschikbaar zijn en er geen probleem is met vertrouwelijkheid. Toch komt deze vorm relatief weinig voor, omdat radicale prestatieverbetering tot 'world class' niveau hierbij veelal niet gerealiseerd wordt. Deze vorm is daarbij slechts geschikt voor grote organisaties met meerdere werkmaatschappijen of divisies.

Competitieve benchmarking is de tweede vorm van benchmarking naar type onderneming. Bij deze vorm van benchmarking gaat het om de vergelijking van producten, diensten en processen met de beste, directe concurrent. Dit wil zeggen een concurrent die zich op dezelfde markt begeeft en een vergelijkbaar product- of dienstenassortiment hanteert.

De kennis die verkregen wordt uit een competitieve benchmarking kan gebruikt worden voor positionering van eigen product of dienst. Competitieve benchmarking kan belangrijke gegevens opleveren, omdat het vergelijkbare producten betreft. Hierdoor zijn werkwijzen en technologieën onderling goed vergelijkbaar en vertaalbaar in het eigen kernproces.

Deze vertaalslag heeft echter als nadeel dat het vanwege het vertrouwelijke karakter van de gegevens, over het algemeen moeilijk is om aan actuele relevante informatie te komen.

Ook is de interne weerstand onder medewerkers bij deze vorm veelal groter dan bij andere vormen van benchmarking. Veel medewerkers die betrokken zijn, zien deze vorm van benchmarking als heel bedreigend. Doordat er vergeleken wordt met directe concurrenten van de organisatie, wordt het ook erg verleidelijk niet te benchmarken, maar de nuttige dingen gewoon over te nemen. In dat geval wordt gesproken van bedrijfsspionage. Er is dus een dunne grens tussen het spiegelen van processen en werkwijzen en bedrijfsspionage.

Om deze vorm van benchmarking toch mogelijk te maken, zijn verschillende oplossingen bedacht. De eerste oplossing is het zogenaamde partner-benchmarking. Hierbij vormt een aantal bedrijven een studiegroep die gezamenlijk een aantal processen benchmarkt. Veelal gaat het hier om ondersteunende activiteiten die niet direct raken aan de kernactiviteiten van de organisatie.

Een tweede oplossing is het inschakelen van een derde onafhankelijke partij. Deze partij, die verder zelf geen belang heeft bij de gegevens zal de gegevens verzamelen en verwerken in een rangschikking.

Een ander probleem dat zich voordoet bij competitieve benchmarking is, dat het moeilijk is om vergelijkbare directe concurrenten te krijgen. Supermarkten bijvoorbeeld kunnen wel een competitieve benchmarking houden, maar de Aldi heeft er weinig aan te weten hoe de Albert Heijn haar processen uitvoert, omdat ze een compleet andere marktstrategie hanteert.

Functionele benchmarking is de derde benchmarkvorm. Hierbij is de vergelijking gericht op specifieke functies, bijvoorbeeld logistiek, marketing, inkoop, R&D. Deze vergelijking kan plaatsvinden met concurrerende en met

niet-concurrerende organisaties. Met name indien bedrijven buiten de branche geselecteerd worden, heeft dit verschillende voordelen.

Zo zijn de benodigde gegevens makkelijker te verkrijgen van een niet-concurrent. Daarnaast worden zo regelmatig interessante en verrassende inzichten verworven. Dit komt omdat in andere branches soms werkwijzen voorkomen die in de eigen context niet gangbaar zijn.

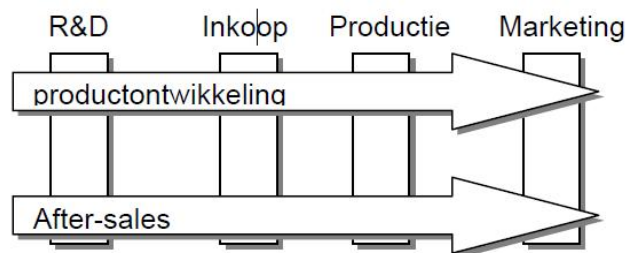
Ook deze vorm heeft specifieke nadelen. Zo is, in het geval van vergelijking met een nietconcurrent, het niet altijd mogelijk processen of werkwijzen zonder problemen in te voeren.

De laatste vorm van benchmarking is de **generieke (generic) benchmarking**. Deze benadering is gericht op multifunctionele bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld het proces van productontwikkeling tot de marketing en verkoop van het nieuwe product. Aangezien het hier een vergelijking van een proces en niet van een functie betreft, is het van belang dat de organisatie voldoende ervaring heeft opgedaan met andere vormen van benchmarking. De resultaten van de andere vormen kunnen dan ook als input dienen voor generieke benchmarking. Deze vorm kan net als bij functionele benchmarking binnen en buiten de branche worden toegepast.

Bij soorten processen kan worden gedacht aan: orderverwerking-, klantenservice-, factureringsprocessen, et cetera.

Onderstaande figuur bevat voorbeelden van verschillende vormen van benchmarking. De pijlen met daarin productontwikkeling en after-sales zijn voorbeelden van processen die met behulp van functionele benchmarking kunnen worden onderzocht. De verticale blokken bevatten verschillende functies/afdelingen van een organisatie. Worden deze afdelingen onderling bekeken binnen de organisatie, dan is er sprake van business management benchmarking. Worden verschillende organisaties op een of meerdere functies vergeleken, dan is er sprake van functionele benchmarking.

Natuurlijk komen deze zuivere vormen zeer weinig voor. Vaker is sprake van mengvormen. Strategische en operationele benchmarking zijn bijvoorbeeld met name zinvol in combinatie met competitieve benchmarking, omdat vergelijking met de beste concurrenten interessante informatie oplevert.



5

Waarom benchmarking?

5.1 Redenen voor benchmarken

Een organisatie heeft verschillende redenen waarom gekozen wordt voor een benchmark. In de eerste plaats kan door middel van benchmarking de concurrentiepositie inzichtelijk worden gemaakt en zo mogelijk worden versterkt. Als kanttekening is het belangrijk te melden dat de organisatie meestal niet beter wordt dan het bedrijf waarmee vergeleken wordt, want het resultaat van de organisatie waarmee vergeleken wordt, is het uiteindelijke referentiepunt waar naar toegewerkt wordt. productontwikkeling

Ten tweede kan benchmarking een technologische doorbraak aan het licht brengen. Veelal heeft het management geen idee hoe de concurrentie zich ontwikkelt, totdat een benchmark uitgevoerd wordt. Een mooi voorbeeld hiervan is een transportbedrijf waarvan het management dacht dat zij heel goedkoop was door slechts 9 cent voor de banden per kilometer te rekenen. Door een benchmark kwam zij erachter dat vergelijkbare transportbedrijven voor hetzelfde slechts 5 cent rekenden.

Een derde reden voor het uitvoeren van een benchmarking is dat wordt uitgegaan van de veronderstelling dat organisaties moeten samenwerken om een benchmark van de grond te krijgen. Hieruit ontstaan mogelijk nieuwe samenwerkingsverbanden, vooral als het gaat om ondersteunende activiteiten binnen de bedrijfsvoering. Zo kan een bedrijf door benchmarking tot de conclusie komen dat een concurrent die de logistiek heeft uitbesteed, veel efficiënter werkt. Dit kan de organisatie vervolgens doen besluiten om het eigen logistieke gedeelte ook uit te besteden, in plaats van de eigen logistieke processen te verbeteren. Ook blijkt in de praktijk dat op technologisch vlak samenwerking ontstaat, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van een nieuw product.

In de vierde plaats levert een benchmark "harde" gegevens op over de concurrentie, waardoor aan de buitenwereld en de medewerkers kan worden uitgelegd waarom bepaalde maatregelen genomen worden. Beslissingen worden genomen op basis van feiten en trends, niet op basis van gevoel.

Ten slotte is benchmarking een efficiënte methode voor kennisvergaring. Alleen bij deze vorm van kwaliteitsverbetering komen nieuwe actuele informatiestromen de organisatie binnen.

Benchmarking kent echter niet alleen voordelen, er zijn ook grote nadelen. Als met benchmarking wordt gestart, moeten er voortdurend keuzes gemaakt worden die te maken hebben met strategische overwegingen.

Dit is een complexe activiteit waartoe de organisatie wel bereid moet zijn. Bij strategische keuzes kan worden gedacht aan het zoeken naar antwoorden op vragen als:

- welke zijn de belangrijkste kritische succesfactoren en op welke activiteiten hebben die betrekking?
- waar zijn de grootste verbeteringen te verwachten in termen van invloed op de winstgevendheid?
- in hoeverre is het personeel veranderingsgezind en bereid tot gegevensuitwisselingen?
- hoeveel middelen zijn beschikbaar voor een benchmarking-project?

Verder is het makkelijk om jezelf voor de gek te houden, door benchmarkingpartners te kiezen waarvan je weet dat ze minder zijn. Als Peugeot haar productieproces gaat vergelijken met dat van Lada, komt Peugeot vast als beste uit de test, hoewel ze misschien niet het meest efficiënte productieproces heeft. Een vergelijking met bijvoorbeeld het Japanse Toyota lijkt in zo'n geval meer voor de hand te liggen.

Benchmarking is daarnaast een arbeidsintensief instrument en daarmee duur. Informatie moet verzameld en verwerkt worden. Vervolgens moet nog worden nagedacht over hoe de resultaten verwerkt kunnen worden in het eigen proces. Daarbij komt dat gewenste informatie lang niet altijd beschikbaar is.

Tenslotte is het personeel niet altijd bereid kennis te delen met de concurrent. Men beschouwt het als 'dansen met de vijand'. Kennis delen is echter de kernvoorwaarde waar het om draait bij Benchmarking en daarmee komen we op de constatering dat Benchmarking ethisch gezien op het randje is. De stap naar bedrijfsspionage is erg klein.

5.2 Succesvol benchmarken

Om de nadelen te kunnen ondervangen is het belangrijk dat aan een aantal voorwaarden wordt voldaan om het benchmarking-onderzoek tot een succes te maken.

In de eerste plaats moet er documentatie zijn van datgene wat onderzocht wordt. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan voldoende schriftelijke informatie over het primair proces van de organisatie.

Ten tweede moet er kennis zijn over de methodiek benchmarking. Indien de kennis niet intern aanwezig is, zal deze moeten worden ingehuurd.

Ten derde moet het personeel veranderingsgezind zijn, anders wordt er niks gedaan met de uitkomsten en dat is zonde van het geld wat eraan uitgegeven wordt.

6

Stappenplan

Als een bedrijf heeft besloten tot uitvoering van een benchmarking, rijst de vraag: hoe kan zo'n onderzoek nu het best worden aangepakt?

Er zijn hiervoor verschillende stappenplannen op de markt, die echter in grote lijnen overeenkomen. Xerox heeft grote bekendheid verworven met de ontwikkeling van een benchmarking stappenplan. Dit stappenplan werd ontwikkeld toen men bij Xerox in het begin van de jaren tachtig werd geconfronteerd met Japanse organisaties die goedkoper kopieermachines konden produceren. Het management besloot bij deze organisaties te gaan kijken en zo veel mogelijk informatie te verzamelen die zij konden gebruiken. Het resultaat is dus het Xerox-benchmarking stappenplan.

Dit plan is onder te verdelen in vier fasen die tezamen de afkorting PAPA vormen: planning, analyse, planconstructie, en actie. Deze vier fasen worden verder opgedeeld in 10 stappen.

Fase 1 Planning

1. bepaal waarop de benchmarking moet worden toegepast. Hierbij is dus een antwoord nodig op de strategische vragen: wat zijn onze kritische succesfactoren en waar zijn de grootste verbeteringen te verwachten
2. identificeer concurrerende bedrijven. Als de bedrijven geïdentificeerd zijn door literatuur, uitreiking van prijzen, netwerken, etc. is het mogelijk vooraf een bedrijfsvergelijking op output te maken. De gegevens hiervoor kunnen worden verkregen uit jaarverslagen, verslagen van brancheverenigingen, etcetera. De uitkomsten hiervan dienen als input voor benchmarking;
3. bepaal de methode van gegevensverzameling en verzamel de gegevens. Methoden om kennis te verzamelen zijn:
 - a. opvragen kant en klare onderzoeksrapporten (zoals VNU business publications);
 - b. congressen, seminars;
 - c. jaarverslagen (met name toepasbaar als vergeleken wordt tussen grote beursgenoteerde bedrijven);
 - d. proefschriften, vakliteratuur (hierin worden vaak bedrijven vergeleken en er staan verschillende gegevens in);
 - e. internet (ook hier zijn gegevens te vinden over bedrijven. Het is echter mogelijk dat deze gegevens wat 'gekleurd' zijn);
 - f. bedrijfsbezoek (hierbij kan met eigen ogen gezien worden hoe het er aan toe gaat).

Fase 2 Analyse

1. bepaal de huidige kloof tussen methoden en prestaties; waarin is het andere bedrijf beter en hoe komt dat?
2. bepaal de toekomstige prestatieniveaus; wat willen wij straks kunnen? in hoeverre zijn de prestaties die door het andere bedrijf worden behaald voor ons realiseerbaar?

Fase 3 Planconstructie

1. maak de benchmark-bevindingen aan elkaar bekend en zorg voor acceptatie ervan binnen de organisatie;
2. stel functionele doelen op.

Fase 4 Actie

1. ontwikkel actieplannen;
2. implementeer specifieke acties en controleer de voortgang;
3. toets de benchmarks opnieuw aan verdere ontwikkelingen.

7 Concluderend

Benchmarking kan beschouwd worden als een bijzondere vorm van prestatiemeting, waarbij prestaties vanuit een extern referentiekader worden beoordeeld en waar de ideeën voor prestatieverbetering van een externe bron komen.

Benchmarking is geen instrument dat altijd en overal toegepast kan worden; het is erg duur en is niet in alle situaties het beste instrument. Daarom is het belangrijk dat gekeken wordt naar wat er verbeterd dient te worden, voordat besloten wordt tot een benchmarking. Een eerste analyse van het bedrijfsproces levert soms al zoveel op dat benchmarking niet eens meer nodig is.

In het algemeen zien we wel dat benchmarking steeds belangrijker wordt. Dit komt vooral vanwege het feit dat de vervlechting tussen organisaties steeds sterker wordt; Bedrijven worden steeds afhankelijker van hun leveranciers, branchegenoten en afnemers. Teven wordt het economisch spectrum steeds complexer, waardoor de behoefte aan heldere informatie over de relatieve positie van een organisatie ten opzichte van die van belangrijke concurrenten, sterk toeneemt.

8

Literatuur

- Checkland, P. Scholes, Soft System Methodology in action (1991)
- Collard, Betsy A. / Waterman, Judith A. Waterman, Robert H., De veerkrachtige carrière. In: HRM-select (1995)1 p.4-21
- Despres, Charles / Hiltrop, Jean M., Systemen voor het meten van HRMprestaties. HRM-select (1995)3 p.4-19
- Dijkstra, Jelle / Groothuis, Hans / Singerling, Edwin, Streven naar bestperformance: ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement. In: Gids voor personeelsmanagement (1996 februari) p.41-43
- Doorewaard, J.A.C.M. / de Nijs, W.F. De Personele Component. In: Integraal Management (1992) p. 86-106

Colofon

Bechmarking: een overzicht
© Drs. Mario Kieft en drs. Ilse Schrijver

Voor Samenspraak Advies Nijmegen
Gedeelten van de inhoud van deze tekst mogen door anderen
worden geciteerd en gebruikt onder vermelding van de herkomst.

email info@samenspraakadvies.nl
website www.samenspraakadvies.nl

Benchmark nuttig voor uw bedrijf?

Voor bedrijven kunnen er verschillende aanleidingen zijn om te starten met een benchmarkproject. Er zijn echter twee belangrijke momenten te onderscheiden waarop bedrijven in het bijzonder overgaan tot een benchmarkproject:

Moment 1

Bij teruglopende omzetten en prestaties

Veel bedrijven voeren een benchmarkingsysteem in op het moment dat een gerealiseerde omzet onder de maat is en wanneer de bedrijfskosten te hoog zijn en de bedrijfsprestaties sterk kunnen worden verbeterd.

Een verslechterde situatie in een bedrijf is derhalve vaak aanleiding om met benchmarking aan de gang te gaan. Zo'n aanvangsmoment is echter verre van ideaal, omdat u in deze situatie reageert op een verslechterde situatie in uw eigen bedrijf. Het is in het algemeen voor een bedrijf altijd beter om vanuit een sterke positie te handelen dan vanuit een verzwakte positie.

Moment 2

De behoefte of noodzaak om beter te gaan presteren

Als een bedrijf vanuit de behoefte om beter te gaan presteren besluit om te gaan benchmarken terwijl het op zich goed gaat met uw bedrijf, is dit een veel beter moment. In dit geval bent u namelijk niet aan het reageren, maar bent u als het ware pro-actief. U handelt vanuit het oogmerk om uw bedrijf nog sterker te maken en nog beter bestand te maken tegen concurrentie.

Fasen in benchmarking

Bij het uitvoeren van een benchmarkproject zijn er verschillende fasen te onderscheiden. Namelijk de volgende:

- Onderzoek;
- Vergelijking;
- Verbetering.

Fase 1

Intern onderzoek binnen het bedrijf

Een ondernemer die aan benchmarking doet, wil zijn positie op een aantal belangrijke gebieden vergelijken met andere bedrijven die succesvol zijn. Hiervoor is allereerst een intern onderzoek nodig naar verbeterpunten binnen het bedrijf zelf.

Zo'n onderzoek levert inzicht op in de vraag op welke punten (functies, activiteiten en bedrijfsprocessen) uw bedrijf goed scoort en waar uw bedrijf achterblijft op succesvolle bedrijven. Als uit zo'n onderzoek blijkt dat bepaalde punten voor verbetering vatbaar zijn, kunt u overwegen om hetzelfde punt bij andere bedrijven te analyseren.

Fase 2

Vergelijken

Veel bedrijven menen dat zij aan benchmarking doen zodra zij hun bedrijf vergelijken met een succesvol ander bedrijf. Dat is deels het geval. Het vergelijken van uw eigen bedrijf met andere (succesvolle) bedrijven is namelijk de tweede stap in het totale benchmarkingproces. De vergelijking dient als vaststelling van de relatieve prestaties en de oorzaken van die prestaties. Na de vaststelling dient nog een verbeteractie te volgen om het benchmarkproces compleet te maken.

Fase 3

Verbeteren

Pas als u de aspecten waarop uw bedrijf beneden het gemiddelde van andere (succesvolle) bedrijven scoort daadwerkelijk gaat verbeteren, bent u bezig met benchmarking. Verbetering heeft betrekking op een veranderingsproces.

Verbeterplan

Het best kunt u dit verbeterproces in een verbeterplan gieten met de volgende elementen:

- Wat zijn doelstellingen van mijn benchmarktraject? De doelstellingen moeten haalbaar en meetbaar zijn;
- Hoe gaan we die doelstellingen bereiken? U formuleert de stappen om de doelstellingen daadwerkelijk te bereiken. Een wezenlijk onderdeel van dit stappenplan is een uitwerking van de concrete activiteiten die u gaat inzetten om uw doelstellingen te halen.

Eigen stappenplan

De meeste bedrijven hebben hun eigen stappenplan met betrekking tot het benchmarkingproces. De meeste bedrijven die benchmarking op een professionele wijze toepassen, hebben een eigen stappenplan ontwikkeld dat zij telkens aanpassen aan de betreffende situatie. Dat is nodig, omdat benchmarking verschilt per bedrijf en per project.

Het blijkt vanuit onderzoek naar benchmarking niet mogelijk een uniform model te ontwikkelen dat geschikt is voor alle bedrijven en alle situaties.

Stappenplan

De verschillende stappenplannen hebben echter bepaalde elementen met elkaar gemeen. Hierna volgen de belangrijkste stappen die u kunt zetten ter uitvoering van een benchmarkproject.

- Stap 1: Doel
- Stap 2: Keuze van het benchmarkingonderwerp
- Stap 3: Voorbereiding
- Stap 4: Selectie van benchmarking-partners
- Stap 5: Verzamelen van gegevens
- Stap 6: Vergelijking, analyse en interpretatie
- Stap 7: Conclusies
- Stap 8: Implementatie
- Stap 9: Continuïteit

Hieronder werken wij deze stappen nader voor u uit in het stappenplan benchmarking.

Stap 1

Bepaal het doel van benchmarking: waarom benchmarking?

Deze vraag moet nog voor het begin van het benchmarkproject gesteld worden. Eerst moet duidelijk worden waarom uw bedrijf heeft besloten tot benchmarking. Wat is de aanleiding en wat de belangrijkste motivatie om dit te gaan doen?

Voorbeeld

Stel dat uw bedrijf het verkoopsucces van uw producten wil vergroten via benchmarking. In dat geval gaat u bijvoorbeeld op zoek naar succesvolle concurrenten en tracht u via een bepaalde vorm van benchmarking uw doel te bereiken.

Antwoord moet gegeven worden op vragen als:

- In welke markten zet onze succesvolle concurrent zijn producten af?
- Hoe communiceert onze concurrent met zijn klanten? Welk proces wordt daarbij doorlopen?
- Hoe heeft onze concurrent zijn servicesysteem opgezet?
- Welke timing (marktcommunicatie op een bepaalde datum, bepaald tijdstip) gebruikt onze concurrent

bij zijn marktcommunicatie?

- Wat is kenmerkend voor het proces van leveren van producten van de concurrent?
- Welke kritische succesfactoren spelen daarbij de belangrijkste rol?

Veel bedrijven kiezen bij een benchmark-project vaak de volgende insteek:

‘De kosten moeten omlaag. En dat is de insteek van onze benchmarking’

Dit kan een prima basis zijn, mits u zich realiseert dat het wegsnijden van kosten vaak ook kwaliteitsverlies betekent. Wellicht is de volgende vraagstelling beter:

Hoe kunnen wij een nog betere kwaliteit leveren tegen dezelfde kosten? Of: Wij spenderen € 25.000 aan marketing, maar besteden we dit bedrag wel op de juiste wijze?

Stap 2

De keuze van het onderwerp voor benchmarking

Nadat u de algemene doelstellingen heeft geformuleerd, bepaalt u welke onderwerpen u gaat onderzoeken.

Als u een start wilt maken met benchmarking moet u eerst bepalen welke onderdelen van uw bedrijf u hierbij wilt verbeteren. Daarna moet u in veel gevallen nog een bepaalde prioriteit aanbrengen om het project van benchmarking beheersbaar te houden.

- Uw interne processen?
- Uw marketingactiviteiten?
- Uw inkooptraject?
- Uw personeelsbeleid?
- Uw efficiëntie of effectiviteit?
- Uw kostenreductie of uw kwaliteit?

Bij deze keuze van een onderwerp kunt u een aantal verschillende criteria toepassen:

- Het strategisch belang van een onderwerp: hoe groter het belang, des te zinvoller benchmarking is;
- De relatieve invloed van een activiteit of proces op de totale kosten: hoe groter de invloed, des te zinvoller benchmarking is;
- De bereidheid om te veranderen bij de medewerkers die bij het onderwerp betrokken zijn: hoe groter de bereidheid, des te effectiever benchmarking is. Kies derhalve een onderwerp waar velen binnen uw bedrijf achter staan.

Het heeft geen zin om een benchmarkingproject te starten voor een onderwerp of gebied binnen uw bedrijf, als uw medewerkers die erbij betrokken zijn hun aanpak van de betreffende werkzaamheden niet of nauwelijks willen veranderen. Immers, benchmarking heeft als doel taken, processen en/of activiteiten te verbeteren en dus te veranderen. Kies dus benchmarkingonderwerpen die in de praktijk ook te veranderen zijn.

Uiteraard probeert u het benchmarkingonderwerp zoveel mogelijk af te bakenen. U kunt bijvoorbeeld benchmarken op het onderwerp ‘marketing’. Deze keuze vraagt echter wel een verdere afbakening.

Enkele voorbeelden van onderwerpen die u apart zou kunnen onderzoeken binnen het onderwerp marketing zijn:

- De optimale samenstelling van uw communicatiemix;
- De inhoud van uw direct-marketingactiviteiten;
- Verkoopkosten versus gerealiseerde omzet;
- Effectiviteit van sponsoractiviteiten;
- Een klachtafhandelingsproces;

- Klanttevredenheid en uw imago.

Verschillende factoren

U kunt naar verschillende factoren kijken als u een bepaald onderwerp voor uw benchmarkproject hebt gekozen. Naar de volgende factoren wordt in benchmarkprojecten vaak gekeken:

- De kosten

De meest voor de hand liggende benchmark is de kosten in een bedrijf. Het gaat dan om een vergelijking van de kosten van een gedefinieerd, specifiek proces van de eigen organisatie met een of verschillende geselecteerde bedrijven.

Bijvoorbeeld de totale kosten van de administratie of de kosten van de binnenkomende en uitgaande facturen. Daarbij moet natuurlijk een begrip als kwaliteit niet uit het oog worden verloren. Elk kwaliteitsniveau kent zijn eigen kostenstructuur.

- Kwaliteit

Het begrip kwaliteit is zeer rekbaar. Toch kunnen ook op kwalitatieve aspecten diverse benchmarks worden losgelaten. Bijvoorbeeld het aantal fouten in het productieproces.

- Tijd

Het begrip doorlooptijd staat centraal in de beoordeling van het tijdsaspect. De doorlooptijd staat voor de gehele periode die nodig is, om een specifiek proces van begin tot eind te doorlopen. Bijvoorbeeld de tijdspanne die gemoeid is met de plaatsing van een order door een klant tot en met de ontvangst van de betaling.

- Flexibiliteit

Een aspect dat veel aandacht krijgt in het kader van benchmarking is flexibiliteit.

Wordt er snel genoeg ingespeeld op de wensen van de klant?

Kan er snel genoeg worden ingespeeld op veranderende marktomstandigheden? Hoe snel kan de capaciteit worden aangepast?

Dit zijn vragen die in de steeds sneller veranderende wereld cruciaal zijn voor het overleven van een bedrijf.

Stap 3

De voorbereiding

Een essentieel onderdeel van het benchmarkingproces is de voorbereiding. Een bekend gezegde is niet voor niets: 'Een goede voorbereiding is het halve werk'.

Nadat het te benchmarken onderwerp is gekozen in stap 2 wordt het bij het gekozen onderwerp behorende bedrijfsproces in kaart gebracht. De basiselementen bij het documenteren van het betreffende bedrijfsproces zijn:

- Een afbeelding van het proces (voorzover mogelijk);
- Een gestructureerde en gedetailleerde beschrijving van het proces;
- Beschrijving van de stappen in het proces (wat er gedaan wordt);
- Beschrijving van de werkwijze per stap in het proces (hoe het gedaan wordt).

Ook in de praktijk blijkt het belang van het gedetailleerd in kaart brengen van het eigen proces zeer belangrijk. De processtappen, de werkwijze per processtap en de output (de prestatie-indicatoren) worden gedetailleerd in kaart gebracht. Daarbij staat het onderliggende bedrijfsproces centraal.

Aandachtspunten

Belangrijke aandachtspunten voor de uitvoering van stap 3 zijn de volgende:

- Stel een benchmarkingteam samen of maak in een klein bedrijf één persoon verantwoordelijk voor uw benchmark-project. U kunt uw medewerker(s) selecteren op basis van proceskennis, projectervaring en communicatievaardigheden. Uiteraard maakt u meteen een rolverdeling in het team;
- Stel een begindatum en een einddatum van uw project vast. Maak een tijdsplanning voor het gehele proces;
- Bepaal de informatie die moet worden verzameld;
- Bepaal de informatiebronnen die gebruikt kunnen worden. Denk hierbij aan kranten (vakbladen), KvK-gegevens, CBS-cijfers, regionale informatie van lokale overheden, bedrijfsbrochures, enzovoort;
- Stel een voorlopige vragenlijst op. Met deze vragenlijst wordt uw benchmarkingproject tastbaar en is het beter 'verkoopbaar' in uw eigen bedrijf;
- Hoe groter het benchmarkingproject, des te eerder u aan externe adviseurs zult denken. Externe adviseurs hebben als voordeel dat zij door uw medewerkers veelal als deskundig worden gezien. Hierdoor is het soms makkelijker om veranderingen door te voeren.

Maar vaak gebeurt het omgekeerde: uw medewerkers vinden het inhuren van zo'n adviseur niet echt nodig. Hierdoor verliest deze persoon snel zijn geloofwaardigheid. Het hangt van de bedrijfscultuur, het budget en de vaardigheden van uzelf en uw personeel af of een externe adviseur een goede optie is.

Stap 4

Selectie van benchmarkingpartners

De selectie van de benchmarkingpartner(s) is één van de belangrijkste onderdelen van uw project. U moet namelijk op zoek naar degenen die het best scoren op de door u geselecteerde onderwerpen. En dit is beslist niet gemakkelijk. Bovendien moeten zij ook nog mee willen doen aan het onderzoek.

De selectie maakt u (mede) op basis van de in uw vooronderzoek verkregen informatie. Daarnaast kunt u natuurlijk ook gewoon aan andere concurrenten en/of klanten vragen wie zij de beste bedrijven op een bepaald onderwerp vinden.

De benchmarkingpartners kunnen bedrijven binnen of buiten de branche zijn. Het gaat erom dat er partners gekozen worden die het beste zijn op het geselecteerde benchmarkingonderwerp.

Toegang tot de concurrent?

Wellicht denkt u dat uw concurrent u nooit een blik in zijn keuken zal laten werpen. De praktijk wijst echter uit dat deze gedachte lang niet altijd de praktijk weergeeft. In het algemeen geldt dat uitblinkende bedrijven vaak open staan voor nieuwe ideeën, plannen en concepten van buiten en zeer geïnteresseerd zijn in onderzoeken naar hun eigen bedrijfsvoering. Zeker als uw bedrijf relatief klein is en geen serieuze bedreiging vormt voor uw concurrent zal het beslist niet onmogelijk zijn om voor uw bedrijf waardevolle informatie te verkrijgen.

Voordelen voorbeeldbedrijf

Uw benchmarkingpartner kan voordelen behalen door als voorbeeldbedrijf mee te doen in een benchmarkproject. Door in een benchmarkproject deel te nemen creëert uw benchmarkpartner een ingang bij uw bedrijf. Wellicht zijn later de rollen omgedraaid en kan via dezelfde ingang later uw bedrijf

dienen als voorbeeld van een succesvolle benchmarkpartner.

U moet de uiteindelijke onderzoekresultaten natuurlijk wel delen met uw benchmarkingpartner(s). Bovendien moet u zichzelf net zo blootgeven als uw partner.

Onder het motto 'Samen bloot is niet zo erg en voor allebei leerzaam' kunt u de samenwerking aangaan.

Doordat geen enkel bedrijf zijn 'hele hebben en houden' op tafel wil leggen, is het belangrijk om duidelijk te communiceren met uw partner welk onderdeel van de bedrijfsvoering u wilt onderzoeken. Daarover kunt u dan afspraken maken met betrekking tot zorgvuldigheid en discretie. Wees daarbij zelf open en eerlijk over uw bedoelingen en geef duidelijk aan wat u met uw benchmarkproject beoogt. Als uw concurrent persoonlijk goed met u overweg kan en geen direct gevaar ziet in deelname aan zo'n project voor het eigen bedrijf is de kans groot dat u de gevraagde informatie loskrijgt. Tact en diplomatie spelen hierbij een belangrijke rol.

Bedenk verder dat een bedrijf die tot uw eigen branche behoort lang niet altijd een directe concurrent hoeft te zijn. Zo zal een uitgeverij in elektronische producten op het gebied van milieuinformatie geen directe dreiging ervaren van een uitgeverij in elektronische informatie voor consumenten. Beide bedrijven kunnen elkaar in het kader van benchmarking goed verder helpen.

Om uw benchmarkingpartner mee te krijgen, kunt u alvast een voorlopige vragenlijst opsturen. Hierdoor wordt het onderzoek tastbaar en kan uw partner beoordelen of de resultaten ook voordelen voor zijn eigen bedrijf bieden.

Stap 5

Het verzamelen van gegevens

In deze stap van het verzamelen van gegevens vindt het eigenlijke onderzoek plaats bij uw benchmarkingpartner. Allereerst stelt u de onderzoeksmethode vast. Vaak zal deze bestaan uit twee vormen:

- **Observatie**

U kijkt gewoon hoe processen, functies, activiteiten, enzovoort werken in de praktijk.

- **Interviews**

Via persoonlijke gesprekken probeert u te achterhalen hoe een bepaald bedrijfsproces werkt en/of wordt uitgevoerd. In het algemeen zult u gesprekken voeren met het management/directie van uw partner en een aantal medewerkers.

Het spreekt voor zich dat u de verkregen informatie moet vastleggen. Doe dit zo uitgebreid mogelijk. Achteraf is het makkelijker om bepaalde informatie te schrappen dan toe te voegen.

U zult versteld staan hoe graag (de medewerkers van) uw benchmarkingpartner bepaalde processen vertellen en laten zien en hoe functies en activiteiten georganiseerd zijn of uitgevoerd worden. Sterker nog, vaak zal uw partner niet eens schromen ook de kosten-batenverhouding met u te bespreken.

In de praktijk blijkt het soms moeilijk te zijn consistente informatie te verkrijgen zodat er geen 'appels en peren' met elkaar vergeleken worden. Het is lastig om de definities en gebruikte termen (wat is de inhoud precies?) tussen de bedrijven op één lijn te brengen.

Stap 6

Vergelijking, analyse en interpretatie

In deze stap stelt u de overeenkomsten en verschillen vast tussen uw benchmarkingpartner en uw eigen bedrijf.

Deze stap van een vergelijking, analyse en interpretatie is een zeer lastige stap. Nu moet u de verkregen informatie van uw benchmarking-partner vergelijken met de prestaties in uw eigen bedrijf. Bovendien moet u nu gaan verklaren waarom de partner beter presteert.

- Waar in het proces loopt het anders?
- Waar zitten de verschillen in werkmethoden?
- Hoe is het productieproces anders georganiseerd?
- Welke (computer)systemen leveren welk resultaat?
- Waarom is de positionering van uw partner wel duidelijk en consistent en die van u veel minder?
- Waarom zijn de verkoop- en marketinginspanningen van u minder, terwijl u hetzelfde budget inzet?
- Waarom hebben klanten bij uw benchmarkingpartner wél het gevoel dat een klacht serieus wordt genomen en bij u niet, terwijl u er op het eerste gezicht hetzelfde mee omgaat?
- Waarom zijn medewerkers bij uw partner tevredener dan bij u?
- Enzovoort.

Deze lijst met vragen kunt u net zo groot maken als u zelf wilt. Het samenstellen van zo'n lijst is lastig maar niet onmogelijk. Het vergt wel een open en eerlijke analyse van uw kant.

In de praktijk blijken bedrijven zichzelf vaak veel positiever te beoordelen dan hun concurrenten. Dit moet u bij benchmarking niet doen. Om er uiteindelijk zelf beter van te worden, zult u eerst met een zo objectief mogelijke blik naar de onderzoekresultaten moeten kijken.

Prestatieverschil

Door middel van de vergelijking van de prestaties van het eigen bedrijf met die van de benchmarking-partner wordt het verschil in prestaties bepaald. Gekeken wordt dan naar de processen in het bedrijf en de gemaakte kosten in relatie tot de opbrengsten. Een vergelijking op deze punten met een succesvol bedrijf kan dan vervolgens leiden tot verbeteringen.

Het is moeilijk voor een ondernemer om objectief naar zichzelf te kijken. Vraag daarom een bevriende ondernemer ook naar de onderzoeksresultaten te kijken en zijn oordeel te geven.

Stap 7

Conclusies en aanbevelingen

De resultaten vertaalt u vervolgens in conclusies en aanbevelingen. In deze stap bepaalt u welke ideeën wél bruikbaar zijn voor uw eigen onderneming en welke niet. Dit kunt u doen aan de hand van een (lange) lijst met belangrijke leerpunten. Op deze lijst geeft u aan welke punten wel en niet bruikbaar zijn en wel of geen prioriteit hebben.

Doelstellingen

Vervolgens vertaalt u de belangrijkste en meest bruikbare leerpunten in concrete doelstellingen.

Bijvoorbeeld:

- Binnen 1 jaar willen wij met 5% meer budget op dezelfde wijze omgaan met afvalverwerking als onze voorbeeldpartner.
- Binnen 6 maanden moeten onze klanten net zo snel hun spullen geleverd krijgen als bij klanten van onze voorbeeldpartner.

Stap 8

De uitvoering

Tenslotte doet u voorstellen hoe u deze leerpunten in concrete acties kunt gieten en communiceert dat met uw personeel.

Uw benchmarkproject is pas gereed als het project daadwerkelijk is uitgevoerd. Het gebeurt in de praktijk nog wel eens dat bedrijven veel tijd en energie steken in de voorbereiding en het onderzoek zelf

en uiteindelijk niet komen tot de uitvoering.

En dat is jammer, want bij benchmarking gaat het om daadwerkelijke verbeteringen in de uitvoering. Deze stap is de stap waar u het allemaal voor gedaan hebt: het daadwerkelijk aanpassen van processen, acties en/of functies om uw prestaties te verbeteren.

Om succesvol te verbeteren heeft u concrete actieplannen nodig. En mensen die er op toezien dat wat is afgesproken ook echt gebeurt.

Om veranderingen door te voeren, hebt u de medewerking van uw personeel nodig. Zij zullen pas medewerking verlenen als ze het gevoel hebben betrokken en geïnformeerd te zijn. Met andere woorden, houd uw personeel op de hoogte van uw benchmarking-exercitie. Doe dit continu en niet alleen bij de presentatie van de resultaten en actielijsten.

Stap 9

Zorg voor continuïteit

Benchmarking is geen éénmalige activiteit voor één project. Benchmarking is een continu proces waarin u gaandeweg steeds meer onderdelen van het bedrijfsproces analyseert en verbetert. Vergelijk dit met het ondernemen zelf dat ook een continu proces is van verbeteren.

Uw concurrenten staan ook niet stil. Ook zij verbeteren steeds weer hun prestaties door bijvoorbeeld innovaties. Zeker met de huidige snelle ontwikkelingen kan een verworven voorsprong binnen één à twee jaar een achterstand betekenen als u de voorsprong niet onderhoudt.

Twee goede redenen dus om benchmarking een permanente plek in uw bedrijf te geven. Voor optimale prestaties zult u steeds weer opnieuw andere onderwerpen moeten verbeteren en de reeds verbeterde onderwerpen moeten blijven optimaliseren.

De praktijk van benchmarking kent een aantal belangrijke succesfactoren waarvan u kunt kennisnemen.

Belangrijke succesfactor

De stappen in het stappenplan uit A.16.2 lijken allemaal even belangrijk. Bij een goed resultaat van een benchmarkproject zijn echter de eerste drie stappen in de planningsfase een belangrijke succesfactor:

- Bepaal wat te benchmarken;
- Bepaal wie te benchmarken;
- Bepaal de methode van dataverzameling.

In de praktijk blijken deze drie stappen het lastigste deel van het benchmarkproces te zijn. Hier gaat voor u veel tijd en inspanning in zitten. Bent u hier eenmaal uit dan gaan de overige stappen relatief veel sneller. Een bezoek aan de benchmarkingpartner kost in verhouding veel minder tijd kost.

Bestede tijd

In de praktijk blijkt dat de meeste benchmarkingprojecten al snel meer dan een jaar in beslag nemen. Grote projecten hebben veel meer tijd nodig. Als een bedrijf besluit tot een benchmarkingonderzoek, moet eerst bepaald worden of de middelen (tijd en geld) wel aanwezig zijn voor een benchmarkproject.

Geen bedrijfsspionage

Benchmarking is als instrument een nuttig hulpmiddel om uw bedrijf beter te laten presteren. Bij de meeste bedrijven staat benchmarking echter nog bekend als bedrijfsspionage. Dit is een onterecht beeld, aangezien benchmarking zowel voor het voorbeeldbedrijf als voor het bedrijf dat zichzelf wil verbeteren voordelig kan zijn. Zolang de gegevensverzameling legaal en met medeweten van het betreffende voorbeeldbedrijf gebeurt, is geen sprake van bedrijfsspionage.