

2. Benchmarking en best practices

Wat is het?

Elke organisatie, elk team heeft wel bepaalde kwaliteiten waarmee ze heel succesvol is. Zoeken naar deze kwaliteiten, in je eigen organisatie of daarbuiten, is een leerproces op zichzelf. Benchmarking omvat het in kaart brengen van bijvoorbeeld technische systemen, managementsystemen, methoden voor opleiden en leren, kennis en vaardigheden en waarden en normen van ondernemingen in zowel de eigen als andere branches, met als doel de vergelijking met de eigen organisatie op deze aspecten mogelijk te maken en vervolgens intern te werken aan verbetering. De meest aansprekende of succesvolle voorbeelden (best practices) kunnen daarbij als ijkpunt dienen.

Wanneer kun je het gebruiken?

In welke situaties?

Benchmarking wordt toegepast om op basis van vergelijking te leren. In aanmerking komen daarom organisaties die vergelijkbare processen, doelstellingen of markten hebben. Echter, in een aantal gevallen ligt vergelijking tussen bedrijven uit dezelfde branche gevoelig: vanuit concurrentieoverwegingen is benchmarking geen optie. Een alternatief voor deze situatie is om te benchmarken met een organisatie uit een andere branche, die op een vergelijkbare manier opereert.

Bij welke vragen?

Vragen die door middel van benchmarking beantwoord kunnen worden:

- ∇ Hoe doen wij het, in vergelijking met anderen?
- ∇ Wat kunnen we leren van en aan anderen?
- ∇ Welke processen kunnen we verbeteren en hoe kunnen we dat doen?
- ∇ Welke alternatieven zijn er voor onze aanpak?
- ∇ Wat zijn nieuwe ontwikkelingen in ons vakgebied, onze branche?

Bij welke kennisprocessen?

Benchmarking levert een bijdrage aan het probleemoplossend vermogen van medewerkers van een organisatie. Door het inventariseren van werkwijzen worden medewerkers zich bewust van de samenhang binnen de organisatie. De processen worden vervolgens vergeleken met diezelfde processen binnen een andere organisatie. Daarbij wordt duidelijk welke alternatieven er zijn voor een bepaalde keuze die ooit door het bedrijf is gemaakt. Het met elkaar bespreken van de voors en tegens van deze alternatieve invulling van processen levert een betere verantwoording van keuzen op.

Ook de leerfunctie 'reflectieve vaardigheden' wordt ondersteund door de methode benchmarking. Ter voorbereiding op een benchmarkbijeenkomst wordt nagegaan welke processen op welke manier binnen de organisatie zijn ingevuld. Daarbij worden tevens de resultaten van die processen betrokken. Wanneer de resultaten van twee of meer organisaties vergeleken worden, zet dat de medewerkers aan het denken over de effectiviteit van hun eigen processen en werkwijzen. De inzichten die ze opdoen kunnen vervolgens gebruikt worden om verbeteringen in te zetten of sterke kanten verder uit te bouwen.

Benchmarking, het vergelijken van bedrijfsprocessen, is als vorm een krachtig voorbeeld van 'combinatie van kennis'. De kennis van meerdere organisaties wordt tot onderwerp van vergelijking verheven en zodoende gecombineerd tot een gezamenlijk gedeeld inzicht over effectieve en ineffectieve werkwijzen.

Hoe werkt het?

Alternatieven

- ∇ Organisaties uit dezelfde branche
- ∇ Organisaties uit verschillende branches

Benodigheden

Voor benchmarking komen alle organisaties in aanmerking die een 'Best Practice' in huis hebben. Dat kunnen zowel concurrerende als niet-concurrerende organisaties zijn. Daarnaast is het essentieel dat er voor beide partijen iets te 'halen' en te 'brengen' is.

Werkwijze

Bij benchmarking en best practices gaat het om het opsporen, analyseren en expliciteren van successen. Vragen als 'Waar zijn we goed in?' en 'Welke succesfactoren liggen hieraan ten grondslag?' staan centraal in de analyse. Vervolgens dienen deze inzichten en ervaringen duidelijk geëxpliciteerd te worden. Dit kan door ze op te schrijven op papier, ze weer te geven in een database of door er op een andere manier over te communiceren. Voor een buitenstaander van het project of de afdeling kan het aantrekkelijk en leerzaam zijn om inzicht te krijgen in deze best practices. Hier start het proces van benchmarking: het uitwisselen van best practices én cases door middel van gesprekken, workshops, bedrijfsbezoeken en internet.

Als je als organisatie besluit tot benchmarking, dan zijn de volgende punten belangrijk:

- ∇ Concentreer je op een beperkt aantal processen of producten.
- ∇ Concentreer je op een beperkt aantal ondernemingen die deze processen of producten goed onder de knie hebben.
- ∇ Degene die informatie gaat verzamelen is in de eigen onderneming ook actief en intensief betrokken bij het benchmark-proces.
- ∇ Er is een proces van informatie-uitwisseling die het voor beide partijen de moeite waard maakt om er tijd en energie in te investeren.
- ∇ De vertrouwelijkheid van de verkregen informatie wordt goed gewaarborgd.

Wat levert het op?

Door via benchmarking op zoek te gaan naar 'best practices' wordt het voor de organisatie duidelijk waar ze goed in is. De organisatie krijgt zicht op de eigen kwaliteiten en de manier waarop deze op dat moment worden ingezet. Medewerkers leren best practices opsporen, analyseren en expliciteren. Ze worden tevens gestimuleerd op zoek te gaan naar bruikbare 'best practices' van anderen, deze te gebruiken in soortgelijke projecten en verbeteren zo de performance van de organisatie.

Waar vind ik meer informatie?

- ∇ Fitz-Enz, J. (1993). *Benchmarking staff performance*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, USA
- ∇ Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *Op kop met de balanced scorecard*. Uitgeverij Contact, Amsterdam
- ∇ Shandler, D. (1996). *Reengineering the training function*. St. Lucie Press, Florida, USA
- ∇ Tobin, D.R. (1996). *Transformational learning. Renewing your company through knowledge and skills*. John Wiley & Sons, Inc. New York, USA.
- ∇ Watson, G.H. (1993). *Strategic Benchmarking*. John Wiley & Sons, Inc. New York, USA.