

Arnold Slik

Arnold Slik is CEO van DaVaci (Durable Added value and Continuous Improvement), dat met een uniek businessmodel verbeterprojecten bij Europese en Amerikaanse top 500 bedrijven uitvoert. Hij heeft meer dan 17 jaar ervaring in het implementeren van gedragsverandering en was in 1997 medeoprichter van het op één-na-grootste implementatie consultancybedrijf in Europa.



Bestuur en management

BENCHMARK IS EEN ONDERBELICHT MANAGEMENT- INSTRUMENT

De Nederlandse manager lijdt aan structureel kopieergedrag en ontbeert helder inzicht in zijn eigen concurrentiepositie. Managers durven niet van de gebaande paden af te wijken, zelf expliciete keuzes te maken en een eigen strategische route uit te stippelen.

tekst: Arnold Slik | beeld: Shutterstock

Managers zijn vanaf hun eerste werkdag bezig met het kweken van goodwill en een goede naam. Vooral doen wat anderen doen en proberen binnen de lijntjes te blijven. Kijken, vergelijken en kopiëren is het credo van de Nederlandse manager. Managers nemen de door hun superieuren aangereikte tools klakkeloos over, zonder ook maar één vraag te stellen. 'Zo werken we hier nou eenmaal,' is dan de uitleg. En juist daar zit het probleem.

Doel of middel?

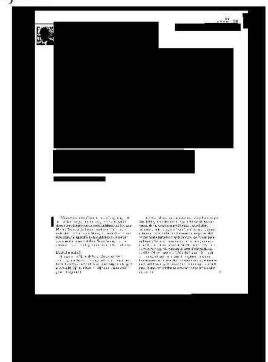
Managers verklaren de *balanced score card*, SAP-oplossingen en Six Sigma heilig alsof de *tool* gelijk is aan het realiseren van het doel. 'Als ik maar zorg dat alles goed is ingevuld, blijft mijn baas uit mijn buurt,' is een veel gehoord argument.

De *tool* wordt doel in plaats van middel en de eigenlijke doelstellingen worden uiteindelijk niet behaald. Niemand vraagt zich af waarom er afwijkingen plaatsvinden, waarom targets niet gehaald worden of waarom plannen al binnen zes maanden moeten worden aangepast. Het wijzen naar externe factoren is dan vaak de makkelijkste oplossing. "Onze concurrenten doen het beter; de markt is aan het verslechteren; we hebben last van de recessie"; de excuses vliegen je soms om de oren. Dit is precies de zwakke plek van iedere tool; bij gebrek aan inzicht in de

achterliggende processen wordt het gebruiken van de tool zo complex dat men door de bomen het bos soms niet meer ziet. Inzicht gaat dan verloren en managers zijn niet meer in staat om conclusies te trekken uit de aangeboden rapporten.

De manager moet zijn aandacht voor *tools* verleggen naar fundamenteel inzicht in de basis van hun business, om echt zicht te krijgen op zijn eigen positie. Zo ziet men ook dat banken inmiddels de klant hebben herontdekt en klantenservice ineens de aandacht krijgt.

Een manier om snel achter de fundamentals van een business te komen is benchmarken; het vergelijken



van prestaties binnen een sector. De manager ontbeert een duidelijk beeld van de positie van de organisatie ten opzichte van concurrenten. Door over de schutting te kijken naar bedrijven in dezelfde branche, kan veel geleerd worden over wat men zelf intern niet zo goed geregeld heeft. Drijvers en remmers kunnen zo worden geïdentificeerd. Ook kan men op basis hiervan zichzelf de juiste vragen stellen en verandertrajecten afstemmen op inefficiënties in plaats van 'veranderen om te veranderen'.

Crisis of niet

De *best practice* discussie verdient juist in tijden van crisis aandacht. Door te kijken naar *best practices* kunnen managers processen veel doelmatiger optimaliseren en worden oude patronen en gedragingen belicht. Dit laatste is juist in tijden van crisis, waar men verlangt dat mensen veranderen, een goed startpunt.

Vanwege de crisis moeten managers juist nu hun eigen, interne efficiency zo snel mogelijk onder de loep nemen en kostenverspilling een halt toe roepen. Want, alleen de bedrijven die hun kosten snel weten te drukken, blijven overeind. Het is te kort door de bocht om alleen met sanering van het personeel de kosten te drukken. Het is juist nu van belang om processen ook efficiënter in te richten, waardoor elke vorm van verspilling wordt geminimaliseerd. Benchmarks stellen de manager in staat om best practices te herkennen en te leren van *the best in class*.

Het analyseren van best practices geeft inzicht in voorbeeldbedrijven en biedt de manager de mogelijkheid om echt te leren van de concurrent en daadwerkelijk slagen te maken.

Doordat een benchmark ook andere manieren van werken zichtbaar maakt is het een goede manier om vervolgens de eigen procesinrichting aan te pakken. Het herkennen van hetgeen eigenlijk de business drijft of juist afremt wordt makkelijker door informatie uit een goed uitgevoerde benchmark. Het zijn als het ware ongevraagde adviezen over hoe het beter kan; adviezen waar men veel aan heeft, mits men bereid is om te veranderen.

Jaarlijkse benchmark

Het systematisch benchmarken moet op operationeel, financieel, inkoop en commercieel niveau zijn intrede doen. Door eens per jaar een benchmark uit te voeren kunnen prestaties worden vergeleken en kan van elkaar worden geleerd.

Benchmarken gaat veel verder dan de jaarlijkse Fortune of Elsevier top 50 lijstjes; benchmarken geeft inzicht in doeltreffendheid van processen en kostenbeheersingstactieken. Daarnaast kan het zo zijn dat de best practices van het jaar ervoor in de nieuwe benchmark niet meer het meest effectief blijken te zijn. Dit is juist de kracht van benchmarken, omdat het tools die goed schijnen te werken toch als suboptimaal kan markeren.

Het moeilijke is dat veel bedrijven in eerste instantie huiverig zijn over het vrijgeven van data en procesarchitectuur. Ook aanbieders van bijvoorbeeld operationele software hebben om commerciële redenen vaak geen trek in het openbaar maken van prestatie-indicatoren. Uiteindelijk zullen benchmarks ervoor zorgen dat de beste oplossingen beter onder de aandacht worden gebracht en daar kan men van profiteren. «

*Benchmarken
is het vergelijken van prestaties
binnen een sector*

