

Benchmarking v oboru Facility Management

Štěpánka Michálková, Ing.

„Benchmarking“ je specifický proces vyvinutý firmou Xerox Corporation na počátku osmdesátých let. Postup vychází ze dvou zásad:

- zásada čínského generála Sun-c (cca 500 př. n. l.): „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledky stovky bitev“
- zásada „Buď nejlepším z nejlepších“

„Benchmarking“ je specifický proces porovnání různých procesů, činností, efektivity a struktur v organizacích. Jde o vhodný nástroj ke zdokonalování řízení ve všech oblastech, zejména pak v řízení kvality a úrovně jednotlivých podpůrných procesů, činností. Tento příspěvek by měly poskytnout stručný přehled této problematiky včetně nových trendů v dané oblasti.

Definice Benchmarking

V současné době neexistuje jedna hlavní ucelená definice dané metody a to hlavně proto, že se v dnešní době aplikuje v mnoha oblastech a na různých úrovních. Z tohoto důvodu jsou zde uvedena některé formulace pojmu „benchmarking“, které se využívají v běžné praxi:

- „Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími firmami kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout (a realizovat) aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti.“ (American Productivity and Quality Center, 1993)
- „Benchmarking je proces hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“ (Robert C. Camp)
- „Benchmarking je proces identifikace nejlepších postupů a učení se z nich v jiných organizacích.“ (Friedel, L., 2005)
- „Benchmarking je akce, která odhaluje specifické praktiky a procesy, jež vedou k vysoké výkonnosti a k pochopení toho, jak tyto praktiky a procesy fungují a k následné aplikaci a adaptaci těchto praktik procesů v organizaci.“ (Friedel, L., 2005)
- „Benchmarking je kontinuálně a systematické porovnávání vlastní výkonnosti v produktivitě, kvalitě a výrobním procese s podniky a organizacemi představující špičkové výkony.“ (SBIC)
- „Benchmarking je používání systematických metod na porovnávání sebe s jinými a nacházení lepších cest a způsobů jak dělat svoji práci.“ (SBIC)

V současné době je připravovaná nová norma pro oblast facility management prEN 15221-7 „Facility management – Část 7: Benchmarking“, kde bude stanovena definice „benchmarking“ pro danou oblast. Tato definice byla přijata zástupci sedmnácti evropských zemí.

Účel benchmarkingu

Účelem benchmarkingu je porovnání a následná implementace zlepšení strategie, procesů, výkonů. Jde o neustále pokračující proces, který se snaží nalézt nejlepší praktické postupy

uvnitř organizací a jejímž smyslem je dosáhnout vyšší efektivity porovnávaných procesů v organizaci. Výsledek benchmarkingu je však velice úzce spjatý s množstvím, kvalitou, relevantností dostupných dat a to jak současných, tak i historických.

Benchmarking je často spojován s pojmem „nejlepší praxe“ a srovnání s nejlepší společností v rámci odvětví. Nejúspěšnější provozní standard nebo strategie, které jsou v odvětví dostupné. Nejlepšími praktikami jsou metody nebo přístupy v oblasti vedení, řízení nebo provozu, které vedou k výjimečné výkonnosti.

Důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit zejména v:

- lepším rozhodování (založeném na lepších informacích, datech),
- stanovení náročnějších cílů,
- zvýšené spokojenosti zákazníků,
- urychlení procesu změny,
- úsporách nákladů,

V konečném důsledku se pak jedná o zlepšení konkurenceschopnosti a či zlepšení pozice na trhu.

Formy benchmarkingu

Jednotlivé formy benchmarkingu lze klasifikovat dle následujících oblastí:

- **Zaměření (vlastní obsah):**
 - *Strategický benchmarking* – měří organizační výkonnost ve srovnání s konkurenčními organizacemi. Je zaměřen na specifické strategie.
 - *Procesní benchmarking* - měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou vůdčími (nejlepšími) v provádění těchto procesů. Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů.
 - *Výkonový benchmarking* - se soustředí na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek (často mezi konkurenty). Hodnotí se převážně parametry související s kvalitou (včetně technických parametrů) a produktivitou (výrobní náklady, cena).
- **Procesu**
 - *Interní benchmarking* - srovnává podobné činnosti, postupy či výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace.
 - *Konkurenční benchmarking* - je zaměřen na specifické produkty, procesy nebo metody používané přímými konkurenty organizace.
 - *Generický benchmarking* - srovnává pracovní praktiky nebo procesy, které jsou nezávislé na odvětví.
- **Oblast působnosti**
 - *Lokální benchmarking* – zaměřen na porovnání na místní či regionální úrovni
 - *Národní benchmarking* – zaměřen na porovnání na národní úrovni
 - *Mezinárodní benchmarking* – zaměřen na porovnání na mezinárodní úrovni
- **Frekvence**
 - *Jednorázový benchmarking* – zaměřen na určitý druh krize, ohrožení a nebo změny.

- *Periodický benchmarking* – běžný typ benchmarkingu.
- *Kontinuální benchmarking* – zaměřený na informace k posouzení trendů, zlepšení oproti vlastnímu výkonu v organizaci.

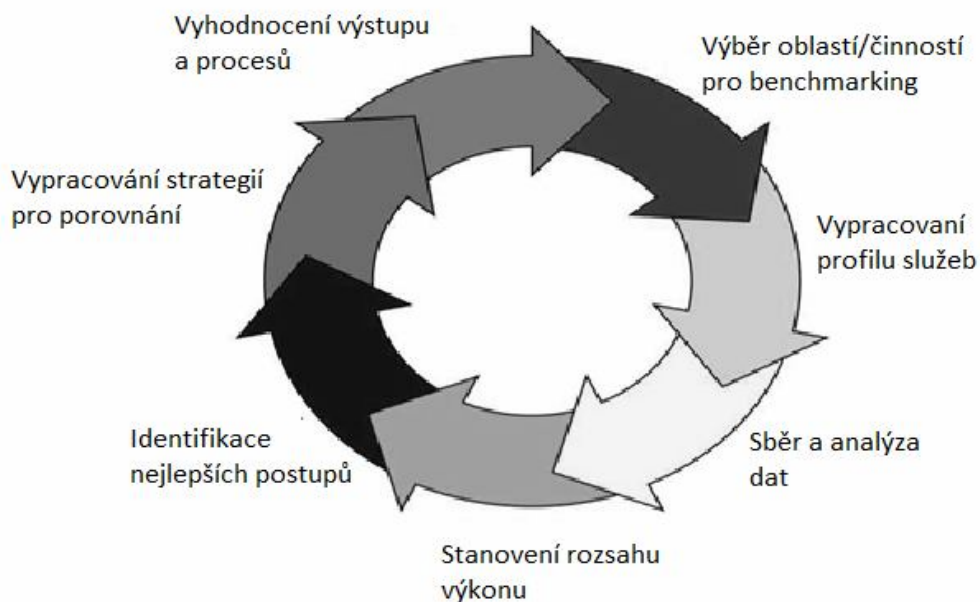
Metodika (cyklus) benchmarkingu

Metodiku benchmarkingu lze popsat jako čtyř-fázový kontinuální proces zdokonalování tzv. PDCA cyklus (plan, do, check, act). V dané problematice lze najít i jiné metodiky, které mohou obsahovat i více fází (plánování, sběr dat, analýza, adaptování, zdokonalení) či sub-fází.

Například Organizace OMBI popisuje cyklus benchmarkingu v sedmi krocích, znázorněných v obr. 1:

- Výběr činností/oblastí pro benchmarking.
- Vypracování profilu služeb/procesů.
- Sběr a analýza dat o výkonu.
- Stanovení rozsahu výkonu.
- Identifikace nejlepších postupů.
- Vypracování strategií pro porovnávání.
- Vyhodnocení výsledku a procesu.

Obr. 1: Cyklus benchmarkingu



Zdroj: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>

Výstupy benchmarkingu

Benchmarking může poskytnout měřítka, která srovnávají výkonnost daného procesu (který chceme zlepšit) mezi více cílovými organizacemi. Může popsat mezeru organizace ve výkonnosti tak, jak byla zjištěna srovnáním s identifikovanými úrovněmi výkonnosti. Pomáhá také najít nejlepší praktiky a hybné síly, které vyvolávají takové výsledky, jež bylo možné sledovat během provádění studie. Umožňuje stanovit výkonnostní cíle pro proces a identifikovat oblasti, v nichž je třeba přijmout opatření ke zlepšení.

Mezi takové měřítka mohou patřit zejména následující kritéria:

- Finanční kritéria
- Prostorová kritéria
- Environmentální kritéria
- Kritéria kvality
- Kritéria spokojenosti
- Kritéria produktivity

Problematické oblasti při mezinárodním srovnávání

Nejproblematictější body při mezinárodním srovnání lze nalézt zejména při nákladovém porovnání. Mezi tyto body můžeme zahrnout např.:

- Národní různorodost v běžné praxi, zákonech
- Cena práce
- Náklady na správní režie (co lze zahrnout)
- Různorodost v účetních standardech
- Měnová různorodost
- Různorodost při národních aplikacích EU standardů, zákonů
- Atd.

Mezinárodní sběr dat

V současné době je připravován mezinárodní projekt, který je zaměřen na přípravu metodiky jednotného sběru dat včetně vlastního sběru dat, který bude probíhat řádově ve dvaceti zemích Evropy, a vyhodnocení. Základnou (oblasti) pro sběr dat je jednotný katalog FM (Facility management) produktů specifikovaný v normě prEN 15221-4 „Facility management – Část 4: Taxonomie Facility managementu“ v obr.2. Sběr dat pro oblast východoevropských zemí mají na starosti garant z České Republiky (sběr v České Republice, Slovensku, Polsku, Estonsku, Litvě a Lotyšsku) a garant z Maďarska (sběr v Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku).

Obr. 2: FM Produkty

Facilities		Space & Infrastructure					People & Organisation							
		Space	Outdoors	Cleaning	Workplace	Industry sector spec.	HSS	Hospitality	ICT	Logistics	Support Finance	Support HR	Other support	Organisation specific
Integration	Strategic level (PDCA)	Facility Management- Strategic Integration												
	Tactical level (PDCA)	1000 - Tactical Integration					2000 - Tactical Integration							
Plan	Plan, Design Activities Acquisition Activities like (examples): Buy, rent, lease, construct Real estate development	1100	1200	1300	1400	1900	2100	2200	2300	2400	2500	2600	2700	2900
Do	Administration Activities Operation Activities Maintenance Activities													
Check	Accounting Activities Controlling Activities													
Act	Quality, Documenting Activities Continuous Improvement Activities													

Figure 4. Diagram 4.2 from prEN 15221-4

Zdroj: prEN 15221-4 „Facility management – Část 4: Taxonomie Facility managementu“

Závěr

Má-li přinést benchmarking co nevyšší užitek, měl by být proveden na základě co nejkvalitnějších dat a v potřebném rozsahu. Toto je v České Republice velice obtížné, protože pro oblast Facility management zde není dostatečná základna dat, která by umožňovala potřebnou kvalitu pro zpracování benchmarkingu včetně následných opatření. V České Republice neexistuje organizace, která by se podobným sběrem zabývala.

Literatura:

- [1] Ježek, J. (2006): *Benchmarking v regionálním rozvoji*. Západočeská universita v Plzni, ISBN 80-7043-519-4, 2006.
- [2] CET/TC 348-EN 15221-4 Taxonomy of Facility Management; Classification and Structures, 2009.
- [3] Sarkis, J. (2001): *Benchmarking for agility*. Clark University, Worcester, Massachusetts, USA, 2001.