



BENCHMARKING MUZEÍ

ING. MAREK PROKŮPEK, PH.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

ÚVOD

- KPI jsou běžné a relevantní nástroje pro monitorování a zlepšování procesů a výkonnosti organizací. Při používání KPI však vyvstávají určité obavy a otázky: Používají organizace, a zvláště muzea, KPI podle očekávání?
- Využívají skutečnou výhodu, kterou mohou poskytnout?
- Znají výhody propojení strategie, cílů, KPI a benchmarkingu?
- V této souvislosti je třeba odpovědět na výzkumnou otázku „Jaké KPI jsou potřebné pro účely benchmarkingu a řízení?“ se seznamem metrik není skutečná odpověď. Odpověď se liší v závislosti na typu organizace, jejích potřebách a cílech.

CO JE BENCHMARKING?

- Benchmarking je to, co dává KPI smysl.
- Samostatně mohou KPI poskytnout organizacím reference – ale bez perspektivy (ve srovnání s interními nebo externími benchmarky) jednoduše ztrácejí svou organizační hodnotu a přispívají ke zlepšení konkurenceschopnosti organizace.
- V současné době existuje v každém odvětví několik nástrojů a organizace (dokonce i se specializací na konkrétní provozní oblasti) shromažďují data, aby poskytovaly srovnávací hodnoty daného odvětví.
- Při důkladné implementaci navíc KPI a benchmarking slouží jako manažerské nástroje, které mají za cíl zlepšit výkonnost organizace a například kvalitu procesů, produktů a služeb..
- Zabýváme se také kulturní organizací a organizační kvalitou, dvěma manažerskými koncepty, které jsou vysoce relevantní pro KPI a implementaci benchmarkingu.

CO JE BENCHMARKING?

- Benchmarking je nástroj řízení používaný k identifikaci osvědčených postupů a porovnání úrovní výkonnosti různých oblastí v rámci organizace s interními procesy (historická data) nebo procesy v jiných organizacích.
- To umožňuje identifikovat oblasti zlepšení pro stanovení cílů a hodnocení výkonnosti organizace související s aspekty, jako je nákladová a časová efektivita; zlepšení spokojenosti zákazníků; nebo kvalitu produktů a služeb. Proto, když mluvíme o benchmarkingu, nehodnotí se pouze produkty a služby, ale také procesy a operace v organizacích (ty druhé se v muzejním světě měří jen zřídka).
- Organizace si obvykle vybírají měřítka na základě standardů (průměrů) nebo špičkových výkonů v konkrétním odvětví, když nastavují úroveň výkonu pro ostatní aktéry.
- Z tohoto důvodu je benchmarking běžně považován za rozšíření programů kvality, když jsou zaváděny osvědčené postupy jiných organizací nebo průmyslových odvětví za účelem získání konkurenční výhody. Benchmarking lze aplikovat prostřednictvím kompilace kvalitativních (procesní benchmarking, který se ptá na chování a praktiky) a kvantitativních dat (benchmarking výkonnosti procesu identifikující rozsah mezery v číselných vyjádřeních).

DRUHY BENCHMARKINGU

■ Interní

- I když je velmi užitečné mít referenci z oboru, každá organizace je jiná, dokonce i organizace ve stejném oboru.
- Srovnávání s jinými pouze na základě čísel by tedy mohlo vést k nesprávným rozhodnutím. V této souvislosti je také možné provést interní benchmarking, který porovnává podobné procesy (obvykle s minulými výkony) nebo jednotky (např. maloobchodní prodejny, akce, výstavy) v rámci organizace.
- Cílem je identifikovat ty oblasti nebo procesy, které fungují lépe, a sdílet znalosti v rámci společnosti.

DRUHY BENCHMARKINGU

- **Konkurenční a externí**

- Tento přístup porovnává organizaci s konkurenty nebo dokonce nekonkurenty ze stejného odvětví (v případě konkurenčního) a těmi mimo něj (externí).
- Konkurenční benchmarking se tedy zaměřuje na porovnávání výkonnosti produktů a služeb a externí na možné přijetí osvědčených postupů. To pomáhá zlepšit interní operace a porozumět konkurentům.

- **Obecný**

- Tento přístup neporovnává obchodní praktiky konkrétní organizace.
- Místo toho srovnává vynikající pracovní procesy nebo obecně uznávané nejlepší standardy z jakéhokoli relevantního odvětví.

DRUHY BENCHMARKINGU

■ Funkční

- Tento přístup pomáhá odhalit, jak fungují konkrétní funkční oblasti (marketing, finance, lidské zdroje nebo provozní oddělení) v jiných společnostech nebo odvětvích, aby bylo možné aplikovat osvědčené postupy.
- Tímto způsobem lze vylepšit celé funkční oblasti namísto samostatných procesů.

■ Výkonový

- Porovnává charakteristiky výsledku (produktu nebo služby).
- Ty, které jsou kvantifikovatelné z hlediska ceny, rychlosti, spolehlivosti, designu, spokojenosti zákazníků atd. Určuje, jak silné jsou produkty a služby ve srovnání s konkurencí.

DRUHY BENCHMARKINGU

■ Strategický

- Zahrnuje posouzení strategických záležitostí namísto provozních.
- Cílem organizací je identifikovat výjimečné strategie (v rámci odvětví nebo mimo něj) a aplikovat je na své vlastní strategické procesy.

■ Procesní

- Zaměřuje se na identifikaci osvědčených postupů těch organizací s podobnými činnostmi, které lze aplikovat na vlastní procesy za účelem jejich zlepšení.
- Výkonnostní benchmarking pomáhá identifikovat slabé konkurenční body na vlastních produktech nebo službách a v důsledku toho lze procesní benchmarking použít k odstranění těchto slabých stránek tím, že se podíváme na podobné procesy v jiných společnostech, například identifikujeme a zlepšíme procesy, které vedou k dražšímu poskytování produkt nebo službu, než má konkurent.

JEDNOTLIVÉ KROKY BENCHMARKINGU

- **Plán**
 - jasně definovat, co je potřeba zlepšit a porovnat, přiřadit k tomu metriky
- **Najít**
 - identifikované partnery pro srovnávání nebo zdroje informací, odkud je lze shromažďovat
- **Shromažďování**
 - zvolte metody pro shromažďování informací a sběr dat pro dříve definované metriky
- **Analýza**
 - porovnejte metriky a identifikujte mezeru ve výkonu ve srovnání s konkurencí, průmyslem nebo interními záznamy
- **Jednání**
 - poskytnout výsledky a doporučení, jak zlepšit výkon
- **Zlepšení**
 - vyvíjejte a implementujte plány zlepšování a výkonnostní cíle pro produkty, služby, procesy nebo strategii
- **Kontrola**
 - výkon monitoru v porovnání s cíli
- **Opakování**
 - opakujte celý proces znovu, aby se z toho stal zvyk

POSKYTOVATELÉ BENCHMARKINGU

- Benchmarking pomáhá hodnotit v porovnání s konkurenty (nebo v porovnání s jinými odvětvími, jsou-li zvoleny vhodné metriky) a sledovat výkon.
- Benchmarking však není tak snadný, jak by se mohlo zdát, protože ve většině případů nejsou informace veřejně dostupné nebo je vynaložené úsilí na získání dat velmi vysoké. Proto je zcela běžné pozorovat, že jednou z hlavních slabin benchmarkingových studií je nedostatek řádného průzkumu relevantních benchmarkingových organizací. V této souvislosti se organizacím doporučuje, aby jako zdroje informací využívaly konzultanty, funkční experty, jakož i průmyslové asociace a veřejné a soukromé databáze, aby mohly vybrat organizace, se kterými budou porovnávat.
- Existují také specializované systémy a platformy pro měření výkonu, které nabízejí srovnávací data pro téměř každé odvětví a pravidelně (hlavně ročně) shromažďují informace.
- Poskytovatelé benchmarkingu se mohou specializovat buď na globální obraz organizace v konkrétním sektoru, nebo na konkrétní organizační oblasti (facility management, sociální média, správa návštěvníků atd.). Používají specializované softwarové nástroje a metody sběru dat k vytváření komplexních srovnávacích testů a databází tržních informací. Tyto databáze shromažďují informace od několika konkurentů v tomto odvětví.

POSKYTOVATELÉ BENCHMARKINGU

- Jednotlivé informace, které organizace poskytuje, jsou udržovány v anonymitě a používají se pouze k sestavení celkových průmyslových nebo sektorových benchmarků. Poskytovatelé benchmarkingu tak také pomáhají standardizovat data a porovnávat benchmarky a KPI mezi organizacemi. Standardizace KPI je velmi důležitá, protože více srovnatelných KPI umožňuje organizacím (i z jiných odvětví) učit se jeden od druhého a také porovnávat zkušenosti a strategie.
- Hlavní výhodou poskytovatelů benchmarkingu je to, že mohou organizacím napříč odvětvími poskytnout hluboké znalosti ve formě panelů a/nebo zpráv o osvědčených postupech. To může organizacím pomoci dosáhnout vynikajícího výkonu, pokud jsou vytvořeny nepřetržité systematické procesy k identifikaci a nápravě výkonnostních rozdílů mezi nimi a špičkovými výkony.

NÁSTRAHY BENCHMARKINGU

- **Nedostatek kontextu**

- Srovnávací údaje jsou běžně srovnávány bez zohlednění jejich krátkodobého a dlouhodobého kontextu. Vyprávějí, čeho dosáhla konkurence nebo interní tým, bez informací o tom, jak to udělali. To ztěžuje identifikaci oblastí pro zlepšení.

- **Problémy s měřením**

- Srovnání typu „like-for-like“ je obtížné, když ne každý měří věci stejným způsobem. Například NPS potřebuje škálovací systém pro měření spokojenosti zákazníků, což je obvykle 0-10. Některé průzkumy však mohou používat jinou stupnici (např. v Německu škála 1 až 7), což může zkreslit interpretaci výsledků. Některé metriky mohou mít navíc problémy se srovnáváním kvůli účetním očekáváním (např. zisky).

NÁSTRAHY BENCHMARKINGU

- **Nalezení srovnání**

- Přestože je vyhledávání údajů stále snazší, v mnoha odvětvích tomu tak vždy není. Mnoho konkurentů nechce sdílet svá data, což může organizace nutit porovnávat se s těmi mimo odvětví nebo se soustředit na snadno dohledatelná data. Organizace si musí být jisty, že vybrané KPI jsou hlášeny většinou partnerů pro srovnávání a že data jsou k dispozici déle než jen jeden rok.

- **Vyhledání spolehlivých dat**

- Platformy shromažďující data (např. TripAdvisor nebo Booking.com pro hodnocení) poskytují snadný způsob přístupu k konkurenčním srovnávacím údajům. Nejsou však vždy spolehlivé a jsou dostupné ve všech odvětvích.

- **Zpětná vazba**

- Benchmarking pouze říká, co se stalo, ale ne to, co se děje v reálném čase, ani nepředpovídá budoucí výkon. Minulá výkonnost tedy nemůže zajistit budoucí výsledky.

ORGANIZAČNÍ A MĚŘICÍ KULTURA

■ Organizační kultura

- Zahrnuje normy, hodnoty, vzorce chování, přesvědčení a cíle široce sdílené v organizaci. Jedná se například o vysoce vlivný faktor ve výkonnosti organizace. Pokud je zavedena organizační kultura, vedená příkladem a odhodláním na každé úrovni managementu, organizace dosahují lepších finančních výsledků a mají vyšší míru udržení zaměstnanců a spokojenosti. To povzbuzuje zaměstnance, aby hledali rady, měli otevřenou komunikaci v rámci organizací, když čelí etickým dilematům, a přijímali rozhodnutí v souladu s cíli organizace.

■ Kultura měření

- Při vytváření organizační kultury měření se KPI ukazují jako velmi užitečné, protože posilují morálku zaměstnanců. Je to proto, že KPI oceňují tvrdou práci zaměstnanců, zaručují jejich pocit odpovědnosti a poskytují pocit odpovědnosti za jejich práci, když je dosaženo cílů. Díky tomu se zaměstnanci s větší pravděpodobností budou snažit udělat něco navíc, aby mohli experimentovat s odměnou za spokojenost. Otázky, které je třeba si položit, jsou: Jak dosáhnout přijetí KPI? Jak přimět své zaměstnance k odpovědnosti?

KVALITA KULTURY

- Měření vnímání kvality je samo o sobě cestou ke zlepšení výkonnosti v organizaci.
- Zajišťování kvality však nespočívá pouze v tom, mít ukazatele a vykazovat je. Místo toho je myšlenkou porozumět procesům v organizaci a předcházet možným problémům s kvalitou.
- To znamená, že kultury kvality je dosaženo, pokud na všech organizačních úrovních existuje uznání, že kvalita by neměla být dosahována kvůli shodě, ale kvůli ní samotné. Proto je řízení kvality oblastí organizací, kde se benchmarking běžně a zejména využívá.
- Význam zapojení všech zainteresovaných stran do procesů kvality a diskusí o strategii kvality spočívá ve skutečnosti, že dosažení kultury kvality je úkolem každého člověka v organizaci. Některé úvahy pro zavedení organizační kultury kvality jsou:
 - definování obrysových firemních hodnot
 - školení zaměstnanců v kultuře kvality
 - sledování kvality namísto hledání souladu
 - implementace kontroly dokumentů
 - vyhledávání zpětné vazby od návštěvníků

KVALITA KULTURY V MUZEÍCH

- V mnoha průmyslových odvětvích kvalita nebývá prioritou. Kromě toho náklady na řízení kvality nejsou vedlejším aspektem toho, proč mohou být muzea odolná a zároveň přijímat modely kvality.
- V tomto kontextu je implementace kultury kvality také o restrukturalizaci konceptů a přesvědčení. Například kvantita návštěvníků je obvykle na úkor kvality návštěvníků, protože čím více lidí je v muzeu, tím kratší je doba, kterou lidé stráví před expozicí.
- Na kvalitní kulturu v muzeu se lze dívat ze dvou hledisek: veřejného a soukromého.
- Ze soukromého hlediska bychom mohli zahrnout aspekty jako rozsah a význam sbírek; způsob jejich uchovávání a účinnost jejich indexování a katalogizace; nebo stupeň znalostí pracovníků muzea mj.
- Z hlediska veřejné kvality hovoříme o tom, do jaké míry muzeum naplňuje potřeby a přání svých návštěvníků a poskytuje jim komfort a pohodlí. V této souvislosti se nabízí otázka jako „vnoří se muzeum do místní komunity? nebo je to průzkum návštěvníků jako způsob, jak poznat a uspokojit skutečné potřeby lidí? být relevantní. I když je důležité vzít v úvahu, že při hodnocení například kvality sbírky bude vnímání návštěvníka silně závislé na aspektech, jako je způsob vzdělání, předchozí zkušenosti a osobní zázemí.

JAK MĚŘIT KVALITU

■ Návštěvníci

- NPS: Označuje obecné vnímání produktu nebo služby a nízké skóre pravděpodobně souvisí s nízkou kvalitou produktu nebo služby.
- Počet stížností za časové období: myšlenkou je pochopit a opravit problémy v obchodních systémech, nikoli u jednotlivců.
- Sociální důkaz kvality (průměrné hodnocení): hodnotí klientské hodnocení produktu nebo služby.
- Metriky složitosti: včetně času (jak dlouho trvá provedení určité operace?); počet komponent/spojení mezi komponentami/úrovněmi, které se mají řešit z produktu nebo služby.

JAK MĚŘIT KVALITU

■ Finanční dopad

- Náklady na špatnou kvalitu: to jsou všechny náklady spojené s odhalováním a řešením problémů, včetně dopadu značky, zákaznické podpory a nákladů na řešení.
- Náklady na vysokou kvalitu: dosažení vysoké kvality také něco stojí a je nutné pochopit, zda může být její dosažení nákladnější

■ Předcházejte problémům s kvalitou

- Metrika téměř neúspěchu: měřeno podle počtu nahlášených problémů nebo událostí, které se téměř nestihly, nebo (%) proniknutí školení o povědomí o téměř neúspěchu za účelem odhalení menších problémů s kvalitou, které by mohly vést k závažnějším.
- Metrika autotestu kvality: k revizi toho, jak systém řízení kvality funguje a jak jej lze měřit s ohledem na počet autotestů za období a % účinnosti detekce defektů.

JAK MĚŘIT KVALITU

- **Kvalitní odezva**

- Čas na vyřešení problému s kvalitou: je to vždy zážitek WOW, když jsou problémy rychle vyřešeny, a lze jej měřit průměrným časem potřebným k vyřešení kritického/menšího problému nebo časem k vytvoření/implementaci plánu prevence.
- Čas reagovat na problém kvality: slouží k hodnocení nikoli řešení problému, ale času, který organizační tým věnuje.
- Efektivita řešení: zkoumá % vracejících se problémů.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

