

## Benchmarking w zarządzaniu wartością nieruchomości przedsiębiorstw

Katarzyna Śmietana\*

**Streszczenie:** Koncepcja benchmarkingu jest osadzona na gruncie zasad najlepszych praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa w procesie zarządzania, w tym strategicznego zarządzania nieruchomościami, wykorzystywana jako narzędzie zwiększania efektywności oraz konkurencyjności organizacji poszukujących skutecznych rozwiązań w zarządzaniu aktywami. Przyjmując, że najlepsze praktyki oparte na benchmarkingu stanowią uzupełnienie obowiązujących standardów w zakresie zarządzania, w artykule zamierza się przeanalizować założenia standaryzacji zarządzania nieruchomościami korporacyjnymi w koncepcji facility management oraz rolę i przewidywany zakres benchmarkingu w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** nieruchomości przedsiębiorstw, benchmarking, facility management

### Wprowadzenie

Nieruchomości odgrywają znaczącą rolę we współczesnym przedsiębiorstwie, wspierając działalność podstawową, pełniąc funkcje reprezentacyjne oraz stanowiąc instrumenty – w ścisłym znaczeniu – inwestycyjne. Tworząc zdywersyfikowany portfel z ustaloną strategią zarządzania, wspierają realizację strategii biznesowej w przypadku wielu organizacji.

Realizacja strategii zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstwa wymaga systemowego, uporządkowanego podejścia, zastosowania zestandaryzowanych procedur wyznaczających ład korporacyjny. Odnosząc się do nieruchomości operacyjnych, podkreśla się potrzebę dopasowania struktury tych aktywów do realizacji celów wyznaczonych przez organizację (funkcja organizacyjna i technologiczna) oraz inwestycyjnych (z funkcją ekonomiczną), mających potencjał generowania wartości w związku z ich utrzymaniem w portfelu oraz realizacją procesów rozwojowych. Przedsiębiorstwa, poszukując skutecznych narzędzi i rozwiązań w celu zwiększenia efektywności działań oraz poprawy konkurencyjności, wykorzystują benchmarking jako koncepcję osadzoną na gruncie zasad najlepszych praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa w procesie zarządzania, w tym strategicznego zarządzania nieruchomościami. Zakładając, że najlepsze praktyki oparte na benchmarkingu stanowią uzupełnienie obowiązujących standardów w zakresie zarządzania infrastrukturą, w artykule zamierza się przeanalizować założenia standaryzacji zarządzania nieruchomościami korporacyjnymi w koncepcji facility management, przewidywany zakres benchmarkingu oraz możliwe do zastosowania w tym procesie mierniki oceny nieruchomości przedsiębiorstw.

---

\* dr Katarzyna Śmietana – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Finansów i Ubezpieczeń, ul. Bogucicka 3, 40-226 Katowice, e-mail: katarzyna.smietana@ue.katowice.pl

Celem artykułu jest identyfikacja wyznaczników standardu eksploatacyjnego oraz rynkowego nieruchomości przedsiębiorstw, które mogą stanowić wynik samodzielnej oceny lub pozyskanych z rynku benchmarków – rynkowych wskaźników dla benchmarkingu w procesie zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw.

## **1. Typy nieruchomości przedsiębiorstw a koncepcje zarządzania zasobem korporacyjnym**

Zarządzanie zdywersyfikowanym portfelem nieruchomości przedsiębiorstwa ma na celu kreowanie wartości, w największym stopniu w efekcie selekcji lokat, wyboru aktywów strategicznych oraz zarządzania nieruchomościami bezpośrednio kontrolowanymi, co powinno być podporządkowane realizacji strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Zintegrowane, zestandaryzowane zarządzanie ma służyć realizacji następujących celów nadrzędnych:

- kreowaniu wizerunku organizacji poprzez utrzymywanie nieruchomości w dobrym stanie technicznym i estetycznym z dostosowanym system wizualizacji nieruchomości (nieruchomości strategiczne);
- optymalizacji kosztów utrzymania i obsługi nieruchomości (cały zasób nieruchomości);
- wspieraniu działalności podstawowej oraz zapewnianiu powierzchni niezbędnej dla rozwoju przedsiębiorstwa (zasób nieruchomości operacyjnych);
- racjonalnemu wykorzystaniu powierzchni (nieruchomości operacyjne);
- implementacji nowoczesnych rozwiązań, usprawnień, udogodnień, technologii, w tym proekologicznych (cały zasób nieruchomości przedsiębiorstwa);
- racjonalizacji zatrudnienia w gospodarowaniu nieruchomościami;
- zarządzaniu portfelem nieruchomości inwestycyjnych w realizacji celów zarządzania wartością nieruchomości, właściwej dywersyfikacji oraz optymalizacji.

Powyższe cele mogą być realizowane niezależnie od przyjętej formy zarządzania, jednak z założeniem zintegrowania i skoordynowania zarządzania nieruchomościami z innymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa z uwzględnieniem sprecyzowanego celu biznesowego, który będzie wyznacznikiem strategii zarządzania aktywami. Wskazuje się możliwe do zastosowania systemy zarządzania nieruchomościami (m.in. Nalepka 2012: 11; Rymarzak 2009: 61–70) z wyznaczonym zakresem czynności realizowanych, skoordynowanych lub kontrolowanych bezpośrednio przez przedsiębiorstwo oraz funkcji, które mogą być poddane outsourcingowi (m.in. Nalepka 2008: 37–48; Nowacki 2010). Nadrzędną jednak kwestią przy wyborze koncepcji zarządzania jest ustalenie ekonomicznego sposobu wykorzystania nieruchomości, co determinuje cele przedsiębiorstwa jako właściciela występującego w roli użytkownika i/lub inwestora. W tabeli 1 zaprezentowano zróżnicowane funkcje nieruchomości przedsiębiorstw, które zasadniczo pełnią funkcję aktywów użytkowych oraz instrumentów inwestycyjnych.

Ekonomiczna funkcja nieruchomości jako aktywów generujących dochody, stanowiących instrument, którego wartość może być kształtowana poprzez wdrażanie strategii efektywnego zarządzania, w tym inicjowania działań inwestycyjnych-rozwojowych, wymaga sformułowania strategii dla całego portfela i poszczególnych grup nieruchomości pełniących zróżnicowane funkcje, w tym dla nieruchomości operacyjnych:

- nieruchomości strategicznych – kluczowych jako obudowa procesów w ramach działalności podstawowej;

- nieruchomości flagowych (reprezentacyjnych) – pełniących funkcje prestiżowe, istotne dla kreowania wizerunku organizacji;
- nieruchomości zbędnych – stanowiących aktywa zbędne dla działalności podstawowej (Konowalczuk, Ramian 2013);
- oraz dla nieruchomości inwestycyjnych:
  - „core” – strategicznych, inwestycyjnych czynszowych, stabilnych;
  - „valueadded” – rozwojowych/deweloperskich;
  - „opportunistic” – spekulacyjnych (Śmietana 2013).

**Tabela 1**

Nieruchomości przedsiębiorstwa według ekonomicznego sposobu ich wykorzystania

Typologia nieruchomości przedsiębiorstwa			
Nieruchomości operacyjne			
Nieruchomości zajmowane w ramach działalności podstawowej	Strategic property	Landmark, flagship property	Surplus property
	Nieruchomości strategiczne	Nieruchomości flagowe (reprezentacyjne)	Nieruchomości zbędne (nadwyżkowe)
Nieruchomości inwestycyjne oraz przeznaczone do obrotu			
Portfel nieruchomości	Core	Value added	Opportunistic
	Nieruchomości inwestycyjne czynszowe	Nieruchomości inwestycyjne kapitałowe z potencjałem wzrostu wartości	Nieruchomości spekulacyjne, przeznaczone do obrotu

Źródło: opracowanie na podstawie Wills (2008) za: Konowalczuk, Ramian (2013); Baczewski i in. (2003).

Analiza obszarów działań w zakresie zarządzania nieruchomościami wskazuje na istnienie dwóch poziomów – zarządzania biernego oraz aktywnego. Biernie, utożsamiane z zarządzaniem operacyjnym, będzie właściwe dla zasobu nieruchomości stanowiących obudowę procesów gospodarczych. Zarządzanie aktywne nakierowane na podnoszenie efektywności i wartości nieruchomości to zaznaczająca się tendencja w nowym nurcie podejść do zarządzania nieruchomościami inwestycyjnymi o potencjale wzrostu wartości związanym z dochodowością nieruchomości, tzw. wartością czynszową, oraz efektem modyfikacji wartości kapitałowej, której wyznacznikiem jest rynkowa wartość nieruchomości<sup>1</sup>. Zarządzanie przez wartość ma odzwierciedlenie w teorii zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw w realizacji przyjętej strategii, w której perspektywę portfela nieruchomości przedsiębiorstw zawiera koncepcja asset management, perspektywę indywidualnego obiektu property management, natomiast funkcje pomocnicze dla tych procesów pełni facility management (rysunek 1).

<sup>1</sup> Wartość rynkowa to szacowana kwota, jaką w dniu wyceny można uzyskać za składnik mienia, zakładając, że strony mają stanowczy zamiar zawarcia umowy, są od siebie niezależne, działają z rozeznaniem i postępują rozumnie, nie znajdują się w sytuacji przymusowej oraz upłynął odpowiedni okres eksponowania nieruchomości na rynku, za: Międzynarodowe Standardy Wyceny 2011.



**Rysunek 1.** Koncepty zarządzania nieruchomościami

Źródło: opracowanie na podstawie Forys (2006).

**Tabela 2**

Ekonomiczny sposób wykorzystania nieruchomości – cele właściciela, cele zarządzania a koncepcje zarządzania

Kryterium	Rodzaj	Cel zarządzania	Koncepcja zarządzania Nieruchomościami
Rodzaj nieruchomości	Nieruchomości operacyjne (nieruchomości zajmowane przez właściciela)	Zapewnianie udogodnień wspierających realizację celów statutowych organizacji Optymalizacja kosztów Zabezpieczenie majątku przed jego dekapitalizacją Utrzymywanie nieruchomości w stanie nie pogorszonym	Zarządzanie techniczne (zarządzanie udogodnieniami) FACILITY MANAGEMENT
Kryterium ekonomicznego sposobu wykorzystania	Nieruchomości inwestycyjne (generujące wpływy czynszowe i/lub zapewniające aprecjację zainwestowanego kapitału)	Maksymalizacja wartości zainwestowanego kapitału Podejmowane czynności zmierzają do kreowania wartości kapitałowej (wartości rynkowej nieruchomości) z zapewnieniem bezpieczeństwa zainwestowanego kapitału – Zarządzanie wartością czynszową – Zarządzanie wartością kapitałową Dążenie do wzrostu rynkowej wartości nieruchomości Zwiększenie efektywności lokat kapitałowych i ograniczanie ryzyka poprzez ich dywersyfikację Dywersyfikacja portfela w dążeniu do optymalizacji stopy zwrotu i ryzyka portfela	Zarządzanie wartością nieruchomości PROPERTY MANAGEMENT  ASSET MANAGEMENT ZARZĄDZANIE PORTFELEM NIERUCHOMOŚCI

Źródło: opracowanie własne.

Konieczność aktywnego zarządzania nieruchomościami uwidacznia się w szczególności w przypadku przedsiębiorstw, dla których nieruchomości stanowią kluczowe aktywa. Efektywne zarządzanie wyzwala potencjał nieruchomości, a zintegrowanie tego procesu zwiększa jego skuteczność, pozwalając na zapewnienie sprawności gospodarowania aktywami produkcyjnymi i wykorzystania możliwości rozwoju nieruchomości inwestycyjnych, przy założeniu koncentrowania uwagi zarządzających przedsiębiorstwem na głównej jego działalności. Sens tej idei wyrażają koncepcje zarządzania: facility management, property management oraz asset management, których zastosowanie wyznacza nowe kierunki w gospodarowaniu nieruchomościami przedsiębiorstwa w odpowiedzi na formułowane cele dla procesów zarządzania. W tabeli 2 zaprezentowano powiązanie celów przedsiębiorstwa utrzymujących nieruchomości w aktywach, które wyraża ekonomiczny sposób ich wykorzystania z celami i koncepcjami zarządzania.

Najnowsze tendencje w zakresie zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw zmierzają do tego, aby uwydatnić rolę nieruchomości w biznesie jako obiektów o sprecyzowanych walorach eksploatacyjnych oraz standardach rynkowych wspierających realizację wyznaczonych celów organizacji. Podkreśla się, że zarządzanie tą sferą działalności powinno być ważną częścią składową działań biznesowych. Facility management rozpatruje się nie tylko jako koncepcję zarządzania budynkiem czy ich grupą, lecz także oddzielną sferę biznesową polegającą na zarządzaniu całą nieprodukcyjną infrastrukturą organizacji, głównie opartą na zasobach nieruchomości (Śliwiński, Śliwiński 2006: 53).

## **2. Standaryzacja w zarządzaniu zasobem korporacyjnym – Europejska Norma FM**

Jednym z elementów składających się na koncepcję strategiczną facility management jest zarządzanie wartością nieruchomości. Uznaje się, że podstawowym źródłem wzrostu wartości nieruchomości jest zmniejszanie kosztów całkowitych jej funkcjonowania z poszukiwaniem optymalnych sposobów użytkowania, w tym rozszerzenie usług świadczonych użytkownikom, aktywną politykę inwestycyjną, wykorzystanie właściwie dopasowanych źródeł finansowania oraz zwiększenie efektywności procesu zarządzania z wykorzystaniem m.in. rozwiązań z zakresu outsourcingu (Śliwiński, Śliwiński 2004: 34). Prezentowane wyniki badań dotyczących czynników budowy wartości przedsiębiorstwa wskazują, że zarządzanie majątkiem trwałym, a w tym optymalizacja obciążeń wynikających z jego utrzymania, jest elementem uwzględnianym w strategii budowania wartości przedsiębiorstwa (Nowacki 2011: 194–195). Efekty zarządzania nieruchomościami mogą być istotne dla przedsiębiorstw sektora nieruchomości oraz podmiotów, dla których nieruchomości stanowią strategiczne aktywa. W tym przypadku wskazuje się wpływ na wartość przedsiębiorstwa, uwzględniając prestiż oraz efekt kosztowy wynikający z optymalizacji wydatków operacyjnych (Nowacki 2011: 196). Inne źródła tworzenia wartości dodanej przez nieruchomości to wzrost produktywności, budowanie wizerunku z wykorzystaniem narzędzi marketingu (Woski, Załączna 2011: 133) oraz wykorzystanie koncepcji optymalnego sposobu użytkowania w zarządzaniu aktywami mającymi potencjał wzrostu wartości (Śmietana 2011).

Zarządzanie w koncepcji FM<sup>2</sup>, zastosowanie odpowiednich narzędzi i procedur pozwala na realizację korzyści płynących z optymalizacji sposobu zarządzania infrastrukturą przedsiębiorstwa, przyczynia się do optymalizacji kosztów a więc wzrostu efektywności działalności, a przy zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych znacząco usprawnia przepływ informacji, procesy decyzyjne, procesy nadzoru i kontroli oraz zarządzania ryzykiem. Zdefiniowanie procesów, procedur, kompetencji jednostek w strukturze organizacji oraz wykorzystanie zintegrowanych narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie nieruchomościami oraz infrastrukturą służy realizacji wyznaczonych celów przedsiębiorstwa, które wpisują się w nurt rozwijającej się praktyki Corporate Real Estate Management (Śliwiński 2006: 18). Uwarunkowania rynkowe i konieczność poszukiwania oszczędności we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa skłania zarządzających do nowego spojrzenia na problem infrastruktury, której wykorzystanie nie tylko może być mniej kosztowne, lecz także generować wartość i przy zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych stanowić źródło istotnych informacji dla zarządzających przedsiębiorstwem.

W zakresie organizacji oraz standaryzacji procesów i procedur w zarządzaniu zasobem korporacyjnym zasadne wydaje się wykorzystanie Europejskiej Normy dotyczącej nieruchomości oraz zarządzania infrastrukturą organizacji – PN-EN 15221 Polski Komitet Normalizacyjny. Standaryzacja w praktyce zarządzania zasobem korporacyjnym odnosi się do elementów eksploatacyjnych, organizacyjnych i inwestycyjnych (Foryś, Brach 2006: 338). Wykaz oraz zakres przyjętych norm w tym zakresie ujęto w tabeli 3.

**Tabela 3**

Europejskie Normy dotyczące nieruchomości oraz zarządzania infrastrukturą organizacji o statusie Polskiej Normy

Oznaczenie normy według PKN	Zakres normy
1	2
<b>PN-EN 15221-1:2012</b> Facility Management. Część 1: Terminy i definicje	Norma ujmuje terminy i definicje z dziedziny Facility Management
<b>PN-EN 15221-2:2007</b> Facility Management – Część 2: Wytyczne do przygotowania porozumień Facility Management	Zawiera wytyczne do przygotowania porozumień przy czynnościach Facility Management w relacjach pomiędzy klientem a zewnętrznym dostawcą usług Facility Management oraz w przypadku, gdy dostawca usług FM jest wewnętrzną jednostką w ramach organizacji z możliwością stworzenia podejścia opartego na Services Level Agreements (SLA)
<b>PN-EN 15221-3:2011</b> Zarządzanie Infrastrukturą – Część 3: Wytyczne dotyczące jakości w Zarządzaniu Infrastrukturą	Norma określa wytyczne, jak mierzyć, osiągać i poprawiać jakość w Zarządzaniu Infrastrukturą. Podaje komplementarne wytyczne do EN ISO 9000, EN ISO 9001 i EN 15221-2 w ramach EN 15221-1; określa również powiązanie do metod teorii zarządzania oraz zastosowanie w organizacjach publicznych i prywatnych
<b>PN-EN 15221-4:2011</b> Zarządzanie Infrastrukturą – Część 4: Taksonomia, Klasyfikacja i Struktury w Zarządzaniu Infrastrukturą	Zarządzanie Infrastrukturą obejmuje i integruje szeroki zakres procesów, produktów / usług, działalności i ułatwień; celem tej normy jest uwzględnienie wartości dodanej do podstawowej działalności przez przyjęcie perspektywy produktu jako rozpoznanej przez procesy podstawowe lub podstawową działalność organizacji

<sup>2</sup> Facility management: integracja procesów w ramach organizacji, mająca na celu świadczenie i rozwój uzgodnionych usług, które wspierają i podnoszą efektywność podstawowej działalności organizacji. Za: Polska Norma PN-EN 15221-1.

1	2
<b>PN-EN 15221-5:2011</b> Zarządzanie Infrastrukturą – Część 5: Wytyczne dotyczące procesów w Zarządzaniu Infrastrukturą	Norma zawiera wytyczne dla organizacji Zarządzania Infrastrukturą dotyczące rozwoju i poprawy procesów wspierających procesy podstawowe; przedstawia podstawowe zasady, opisuje ogólne procesy wysokiego poziomu Zarządzania Infrastrukturą, wypunktowuje procesy strategiczne, taktyczne i operacyjne oraz podaje przykłady procesów przepływu informacji
<b>PN-EN 15221-6:2011</b> Zarządzanie Infrastrukturą – Część 6: Pomiar obszaru i przestrzeni w Zarządzaniu Infrastrukturą	Norma określa wspólną podstawę dla planowania i projektowania, zarządzania obszarem i przestrzenią, oceny finansowej, a także narzędzia do analizy porównawczej w zakresie Zarządzania Infrastrukturą; obejmuje pomiar obszaru i przestrzeni dla istniejących budynków, będących własnością lub dzierżawionych, oraz budynków w stanie planowania lub rozbudowy, niezależnie od ich funkcji

Źródło: opracowanie na podstawie Polski Komitet Normalizacyjny ([www.pkn.pl](http://www.pkn.pl), dostęp 11.09.2013).

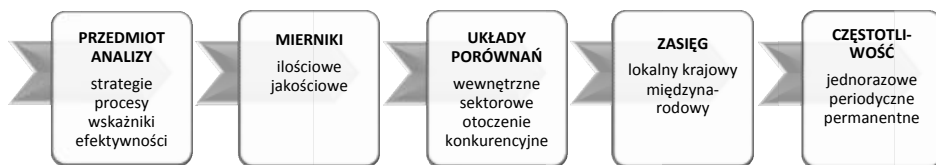
W procesie zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstwa, w poszukiwaniu możliwości zwiększenia efektywności podejmowanych działań znajduje zastosowanie benchmarking, a w nim analiza wskaźnikowa z wykorzystaniem wskaźników referencyjnych (benchmarków) określających standardy rynkowe oraz eksploatacyjne dla poszczególnych typów nieruchomości. Najważniejsze wskaźniki referencyjne (Key Performance Indicator) dla FM są udostępniane przez International Facility Management Association (IFMA). Umożliwiają zarządzanie z zastosowaniem benchmarkingu w sposób pozwalający na utrzymanie niskich kosztów, kontrolę wydatków i poprawę efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Aktualnie opracowywanym projektem jest prPN-prEN 15221-7 Facility Management. Część 7: Guidelines for Performance Benchmarking (Facility Management – Benchmarking Efektywności), który będzie zalecany do wykorzystania przez organizacje stosujące standardy normy FM (Plan działania KZNR 503...).

### 3. Benchmarking w zarządzaniu zasobem korporacyjnym – mierniki oceny nieruchomości inwestycyjnych i operacyjnych

Koncepcja benchmarkingu powstała jako narzędzie zwiększania efektywności oraz konkurencyjności organizacji poszukujących skutecznych rozwiązań w odpowiedzi na dynamizm zmian uwarunkowań otoczenia, w którym funkcjonuje współczesne przedsiębiorstwo (Kyró 2003: 210–225). Koncepcja jest osadzona na gruncie zasad najlepszych praktyk stosowanych w procesie zarządzania, w szczególności strategicznego, których wdrażanie umożliwia poprawę osiąganych wyników w różnych obszarach poddawanych działaniom optymalizacyjnym. Realizacja tej idei wymaga obserwacji poprzez wdrażanie procesów porównawczych, permanentnego uczenia się „od innych”, przyjmowania standardów uznawanych za skuteczne w odniesieniu do procesów, działań, struktur aktywów, w aspekcie zarządzania i kontroli wyników. Najlepsze praktyki oparte na benchmarkingu stanowią uzupełnienie obowiązujących standardów w zakresie zarządzania. W procesie benchmarkingu są identyfikowane struktury, organizacje uznawane za wzorcowe wyznaczające standardy rynkowe. Benchmarking może być działaniem jednorazowym, jednak zaleca się dla procesów zarządzania nieruchomościami prowadzenie systematycznych czynności w tym zakresie. Benchmarking nieruchomości przedsiębiorstwa powinien obejmować porównania wewnętrzne pomiędzy nieruchomościami w korporacji oraz zewnętrzne w stosunku do nieruchomości wyznaczających standardy dla danego typu nieruchomości z odniesieniem do procesów

i w tym zakresie najlepszych praktyk, mierników będących wyznacznikami standardów eksploatacyjnych, rynkowych, finansowych oraz pozycji konkurencyjnej nieruchomości. Po uwzględnieniu perspektywy właściciela inwestora zasadne jest prowadzenie obserwacji atrakcyjności alternatywnych form alokacji kapitału, tzw. benchmarking inwestycyjny.

Wprowadzenie normy EN 15221-7 – wytyczne w zakresie benchmarkingu – obejmuje standaryzację również i tego procesu, dając wytyczne dotyczące możliwości wykorzystania mierników pozwalających na ocenę efektów zarządzania nieruchomościami. Zapewnienie wspólnej metodologii porównawczej oraz zasad gromadzenia danych ułatwi zarządzającym realizację tych procesów w zakresie porównywania kosztów eksploatacji obiektów, wykorzystania powierzchni, jakości udogodnień, skutków środowiskowych, produktywności oraz satysfakcji użytkowników. Norma ma identyfikować aspekty, które wyznaczają zakres analizy porównawczej, decydują o wyborze danych porównawczych oraz możliwych formach porównań, w zależności od celu prowadzonych badań (Ree, dostęp 3.09.2013). Na rysunku 2 wskazano zakres benchmarkingu zgodnie z przyjętymi założeniami w koncepcji facility management w odniesieniu do przedmiotu analizy, układów porównań oraz możliwych do zastosowania mierników.



**Rysunek 2.** Zakres benchmarkingu w koncepcji FM

Źródło: Ree (2012).

Benchmarking w odniesieniu do nieruchomości operacyjnych będzie dotyczył przede wszystkim standardów eksploatacyjnych, natomiast standard rynkowy będzie najważniejszy w analizie nieruchomości inwestycyjnych. Cele zarządzania strategicznego – zarządzania przez wartość – będą określane poprzez wyznaczniki oczekiwanego standardu użytkowego oraz rynkowego, ustalone z wykorzystaniem mierników, najczęściej referencyjnych, docelowych wskaźników. Pozyskiwane informacje w procesie tzw. benchmarkingu, wykorzystywane do ekonomicznej oceny nieruchomości na tle obiektów wyznaczających standard rynkowy dla ich danego typu dotyczą charakterystyk technicznych, eksploatacyjnych oraz ekonomiczno-finansowych (Forys 2006: 36–37). W tabeli 4 zaprezentowano możliwe do zastosowania mierniki oceny nieruchomości inwestycyjnych oraz operacyjnych.

Parametry wykorzystywane w benchmarkingu charakteryzują zarówno pojedyncze obiekty, jak i ich grupy. Średnie wskaźniki rynkowe wykorzystuje się w przeprowadzanych analizach, w tym porównawczych, w zakresie oceny poszczególnych obiektów na tle nieruchomości wyznaczających standard rynkowy oraz nieruchomości na tle innych aktywów inwestycyjnych.



**Tabela 4**

Wyznaczniki standardu eksploatacyjnego oraz rynkowego nieruchomości przedsiębiorstw

Standard eksploatacyjny	Standard rynkowy
Powierzchnia użytkowa netto, kubatura	Rentowność nieruchomości ustalana z uwzględnieniem zmian wartości kapitałowej (stopa zwrotu obliczana poprzez odniesienie wyniku na działalności operacyjnej w stosunku do wartości rynkowej nieruchomości)
Jakość konstrukcji, stopień zużycia, rok budowy	
Parametry hałasu – komfort akustyczny	
Powierzchnia gruntu	Całkowita rentowność
Media: energia elektryczna, energia cieplna, woda	Rentowność brutto
– Całkowite zużycie energii	Rentowność netto
– Wytwarzanie energii odnawialnej z własnych źródeł	Wskaźnik poziomu pustostanów
– Energochłonność budynku	Wydatki operacyjne, w tym koszty zarządzania i administrowania
– Emisje gazów cieplarnianych	Skala wydatków w stosunku do stanu technicznego nieruchomości
– Emisyjność budynku (gazy cieplarniane)	Wydatki modernizacyjne i skala nakładów w stosunku do stanu nieruchomości i wartości oraz pozycji rynkowej nieruchomości
– Całkowity pobór wody według źródła	Charakterystyki lokalizacji, w tym ekonomicznego położenia
– Zapotrzebowanie na wodę	Certyfikacja w zakresie budownictwa ekologicznego: LEED, BREEAM, DGNB, EU Green Building
– Całkowita waga odpadów według rodzajów oraz sposoby ich usuwania	
Walory techniczne (nowoczesność i niezawodność rozwiązań technicznych, bezpieczeństwo budynku)	
Walory funkcjonalne (jakość użytkowa, elastyczność aranżacji i wykorzystania przestrzeni, dostosowanie powierzchni do potrzeb użytkowników)	
Walory behawioralne (bezpieczeństwo, estetyka, komfort, prywatność, łatwość komunikacyjna wew. obiektu)	
Walory organizacyjne (dobór układu przestrzennego, wyposażenia do charakteru pracy użytkowników, elastyczność konstrukcji, instalacji, wyposażenia)	

Źródło: opracowanie na podstawie Bender, Hoesli (2001); Foryś (2006); Belniak i in. (2013); *Annual benchmarking report 2012* (dostęp 11.09.2013).

Benchmarking powinien umożliwić przeprowadzenie prawidłowej diagnozy nieruchomości, co stanowi podstawę dla podejmowania właściwych decyzji dotyczących przyszłości w zakresie struktury aktywów i poprawy długoterminowej rentowności portfela nieruchomości przedsiębiorstwa. Informacje pozyskiwane systematycznie w tym procesie będą pozwalały na strategiczne zarządzanie aktywami, zwłaszcza rozważanie ewentualnej restrukturyzacji portfela z założeniem realokacji środków lub zmiany strategii zarządzania, w tym inwestowania w rozwój posiadanych nieruchomości.

Przedsiębiorstwo ma różne możliwości ustalania benchmarków. Benchmark może zostać wypracowany przez przedsiębiorstwo samodzielnie, pozyskany na rynku na zasadzie wzajemnego udostępniania danych w ramach organizacji, stowarzyszeń branżowych, zakupiony wraz z profesjonalnym oprogramowaniem do zarządzania nieruchomościami, nabyty na rynku w postaci raportów i mierników referencyjnych. Dla nieruchomości CRE znaczące

źródło informacji w zakresie benchmarków stanowi IFMA (International Facility Management Association, [www.ifma.org](http://www.ifma.org), dostęp 3.09.2013), ISA (International Sustainability Alliance, [www.theisa.org](http://www.theisa.org), dostęp 3.09.2013) oraz stowarzyszenie menedżerów nieruchomości korporacyjnych CORENET ([www.corenet.com](http://www.corenet.com), dostęp 3.09.2013).

## Podsumowanie

Standaryzacja i benchmarking to nieodłączne procesy zarządzania infrastrukturą współczesnej organizacji, w tym zasobem nieruchomości tzw. korporacyjnych (*corporate real estate*). Przedsiębiorstwa w dążeniu do ustalenia ładu korporacyjnego oraz zwiększania efektywności realizowanych procesów sięgają po sprawdzone rozwiązania – procedury i wzorce, które umożliwiają uzyskiwanie efektów zbliżonych do wyznaczonych standardów rynkowych. Przyjęcie przez Polski Komitet Normalizacyjny Europejskiej Normy dotyczącej facility management wyznacza nowy obszar standaryzacji w zakresie zarządzania infrastrukturą przedsiębiorstw. Zastosowanie procedur w celu zwiększania skuteczności zarządzania nieruchomościami, którego efekty mogłyby być weryfikowane z wykorzystaniem narzędzi analizy ekonomiczno-finansowej, staje się możliwe dzięki zastosowaniu benchmarkingu nieruchomości – procesu, dla którego przewiduje się również przyszłą standaryzację w zakresie stosowanej koncepcji FM.

## Literatura

- Annual benchmarking report 2012*. ISA Research report: benchmarking 2012. ISA – the International Sustainability Alliance, [www.theisa.org](http://www.theisa.org).
- Baczewski J., Hands K., Latham Ch.R. (2003), *Real Estate Investment Styles*, Report, National Council of Real Estate Investment Fiduciaries 2003.
- Bariery informacyjne rozwoju rynku nieruchomości. Polska na tle wybranych krajów*. II ETAP BADAŃ.
- Belniak S., Głuszak M., Zięba M. (2013), *Budownictwo ekologiczne. Aspekty ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bender A., Hoesli M. E., *Le benchmarking immobilier: un outil de gestion performant*, Université de Genève 2001, [www.archice-ouverte.unige.ch](http://www.archice-ouverte.unige.ch).
- Foryś I., Brach T. (2006), *Zarządzanie zasobem korporacyjnym*, w: *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, red. I. Foryś, Poltext, Warszawa.
- Konowalczyk J., Ramian T. (2013), *The value of CRE in the formulation and implementation process of real estate strategies in a company*, referat wygłoszony, XXI Konferencja Naukowa TNN, Wrocław.
- Kyrö P. (2003), *Revising the concept and forms of benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal” vol. 10/3.
- Międzynarodowe Standardy Wyceny 2011, PFSRM, Warszawa 2012.
- Nalepka A. (2008), *Przesłanki i zakres stosowania outsourcingu w zarządzaniu nieruchomościami*, Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości vol. 16, nr 1, Olsztyn.
- Nalepka A. (2012), *Identyfikacja systemu zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstwa*, Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości vol. 20, nr 3, Olsztyn.
- Nowacki P. (2010), *Outsourcing zarządzania nieruchomościami jednym z procesów pomocniczych w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. „Świat Nieruchomości” nr 72.
- Nowacki P. (2011), *Nieruchomości w przedsiębiorstwie a wartość przedsiębiorstwa*, Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości vol. 19, nr 2, Olsztyn.
- PN-EN 15221, Polski Komitet Normalizacyjny, [www.pkn.pl/](http://www.pkn.pl/).

- Ree H.J. (2012), *European Standards for FM*, EFMC.
- Ree H.J., *FM Benchmarking*, www.dhv.com/.
- Rymarzak M. (2009), *Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Śliwiński A. (2004), *Nowe tendencje w zarządzaniu nieruchomościami*, „Świat Nieruchomości. Zarządca. Doradca” nr 43.
- Śliwiński A., Śliwiński B. (2004), *Facility management – efektywne planowanie, budowanie i wykorzystanie budynków*, „Świat Nieruchomości. Zarządca. Doradca” nr 46.
- Śliwiński A., Śliwiński B. (2006), *Facility management*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Śmietana K. (2011), *Koncepcja optymalnego sposobu użytkowania w zarządzaniu wartością nieruchomości inwestycyjnych*, w: *Inwestycje i nieruchomości. Wyzwania XXI wieku*, red. A. Nalepka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Śmietana K. (2013), *Principles of real estate portfolio diversification – theoretical approach*, referat wygłoszony, XXI Konferencja Naukowa TNN, Wrocław.
- Wills P.C. (2008), *Corporate real estate practice in Australia*, „Journal of Real Estate” vol. 10/1.
- Woski R., Załęczna M. (2011), *Nieruchomość w zasobach przedsiębiorstwa – potencjał do wykorzystania*, *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości* vol. 19, nr 2, Olsztyn.

#### **BENCHMARKING IN CORPORATE REAL ESTATE VALUE MANAGEMENT**

**Abstract:** The concept of benchmarking is based on the principles of best practices applied by corporations in the management process, including strategic real estate management. It is used as an instrument for increasing the efficiency and competitiveness of organizations seeking effective solutions in asset management. Following the assumption that the best practices based on benchmarking complement the existing management standards, this article intends to analyze the assumptions of the standardization of corporate real estate management in the concept of facility management, and the role as well as the expected scope of benchmarking in this area.

**Keywords:** corporate real estate, benchmarking, facility management

**Translated by** Monika Domańska

