UNIVERZITA KOMENSKÉHO V BRATISLAVE

BENCHMARKING

Ekaterina Pavelková

Učebný text k predmetu
Manažment informačných inštitúcií



Filozofická fakulta

Univerzity Komenského v Bratislave

Ekaterina Pavelková

Benchmarking

Učebný text k predmetu

Manažment informačných inštitúcií

2026

Univerzita Komenského v Bratislave

Učebnica bola vypracovaná v rámci riešenia výskumnej úlohy KEGA Kultivácia etických praktík pri práci s informáciami v univerzitnom prostredí (KEPUP), projekt č. 068UK-4/2025.

© Mgr. Ekaterina Pavelková, 2026

Univerzita Komenského v Bratislave, Filozofická fakulta, Katedra knižničnej a informačnej vedy

Ilustrácia na obálke:

Ekaterina Pavelková (vygenerované pomocou ChatGPT)

Publikácia je šírená pod licenciou Creative Commons CC BY-SA 4.0 (vyžaduje sa: povinnosť uvádzať pôvodného autora, povinnosť odvodené dielo zdieľať pod rovnakou licenciou ako pôvodné dielo). Viac informácií o licencii a použití diela:

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

https://stella.uniba.sk/texty/FIF_EP_benchmarking.pdf

Vydavateľ

Univerzita Komenského v Bratislave

ISBN 978-80-223-6364-8 (online)

Predhovor

Predložený učebný text vznikol z potreby vytvoriť súvislý študijný materiál o benchmarkingu pre výučbu predmetu Manažment informačných inštitúcií. Je určený predovšetkým študentom prvého ročníka magisterského štúdia v rámci študijného programu Informačné štúdia na katedre Knižničnej a informačnej vedy Filozofickej fakulty Univerzity Komenského.

Odborné poznatky o benchmarkingu sú dostupné v zahraničných monografiách, vedeckých článkoch, metodických materiáloch a prípadových štúdiách najčastejšie v anglickom jazyku. Pre študentov informačných štúdií preto nepredstavujú ucelený a terminologicky jednotný zdroj v slovenskom jazyku. Rozdiely v odbornej literatúre sa prejavujú najmä v používaných pojmoch, členení jednotlivých typov benchmarkingu a podobe procesných modelov. Potreba systematicky usporiadať tieto poznatky a prispôsobiť ich požiadavkám vysokoškolskej výučby sa preto stala základným podnetom na vznik tohto učebného textu.

Aktuálnosť témy súvisí so spôsobom, akým sa dnes informačné inštitúcie riadia a hodnotia. Pravidelne zhromažďujú štatistické údaje, sledujú kvalitu služieb a rozhodujú o využívaní obmedzených personálnych, finančných a technických zdrojov. Samotné interné údaje však spravidla nevysvetlia, prečo sa výsledky menia ani aká úroveň výkonu je za daných podmienok dosiahnuteľná. Benchmarking umožňuje takéto otázky skúmať prostredníctvom systematického porovnávania a učenia sa od iných organizácií.

Pre študentov má táto problematika význam najmä preto, že prepája strategický manažment, riadenie kvality, meranie výkonnosti a analýzu údajov. Osvojenie uvedených súvislostí im umožní posúdiť primeranosť porovnania, identifikovať obmedzenia dostupných údajov a navrhovať organizačné opatrenia vychádzajúce z výsledkov analýzy. Rovnako dôležitá je schopnosť pracovať s výsledkami eticky a interpretovať ich v podmienkach konkrétnej inštitúcie.

Zameranie textu vychádza z prostredia knižníc, múzeí, archívov a ďalších informačných inštitúcií. Princípy benchmarkingu majú všeobecný charakter, preto možno vysvetlené postupy primerane preniesť aj do komerčných, verejných a neziskových organizácií. Rozhodujúce je vždy zohľadniť ich odlišné ciele, zdroje a podmienky fungovania.

Hlavnou úlohou tohto učebného textu je usporiadať základné východiská, predstaviť logiku benchmarkingového procesu a ponúknuť podklady na prácu počas seminárov aj pri samostatnom štúdiu.

Obsah

Úvod 3

1 Etymológia benchmarkingu 6

2 História benchmarkingu 7

2.1 Ranoindustriálne formy (19. storočie) 7

2.2 Éra reverzného inžinierstva (1950 – 1975) 7

2.3 Xerox a zrod moderného benchmarkingu (80. roky 20. storočia) 7

3 Definovanie benchmarkingu 9

3.1 Vybrané definície benchmarkingu 9

3.2 Spendoliniho benchmarkingové menu 10

4 Čím benchmarking nie je 13

5 Hlavné princípy benchmarkingu 15

6 Typológia benchmarkingu 17

7 Proces benchmarkingu 22

7.1 Cyklus PDCA 22

7.2 Xerox model 23

7.3 Päťstupňový model benchmarkingu M. Spendolini 25

7.3.1 Určenie predmetu benchmarkingu 25

7.3.2 Tvorba benchmarkingového tímu 27

7.3.3 Identifikácia benchmarkingových partnerov 30

7.3.4 Zhromažďovanie a analýza informácií 33

7.3.5 Prijatie opatrení 39

8 Význam benchmarkingu 44

9 Benchmarking v komerčnom, verejnom a neziskovom sektore 46

10 Limity benchmarkingu 48

Záver 51

Zoznam bibliografických odkazov 52

Úvod

Benchmarking je metóda strategického riadenia, ktorá sa široko používa v rôznych oblastiach na hodnotenie a porovnávanie výkonnosti, kvality a efektívnosti. Má uplatnenie v rôznych odvetviach, ako je priemyselná výroba, bankovníctvo, poradenské služby, zdravotníctvo, verejná správa, vzdelávanie a kultúra. Benchmarking umožňuje organizáciám a inštitúciám poučiť sa z úspešných postupov iných spoločností a organizácií, prispôsobiť ich vlastným potrebám a možnostiam a zlepšiť svoju konkurencieschopnosť.

Podľa V. Richtera[1] ide o systematický proces, ktorý umožňuje nielen zistiť pozíciu organizácie na trhu, ale aj porovnať jej činnosť s konkurenciou a identifikovať slabé a silné stránky, ako aj faktory úspechu konkurencie, pričom tento proces by mal byť nepretržitý.

Prečo informačné inštitúcie benchmarking vôbec potrebujú? Odpoveď súvisí s obmedzenou výpovednou hodnotou samotných štatistických výkazov. Absolútne čísla o návštevnosti, veľkosti fondu či počte výpožičiek neodpovedajú na otázku, či je dosiahnutý stav uspokojivý, ani na otázku, aké sú príčiny nárastu alebo poklesu. Interpretácia takýchto údajov si vyžaduje poznanie ekonomických, geografických, personálnych a materiálnych podmienok inštitúcie, ako aj demografickej štruktúry jej používateľov. Preto samotné štatistické údaje bez kontextu a možnosti porovnania neposkytujú dostatočný podklad na objektívne posúdenie výkonnosti ani na identifikáciu možností jej zlepšenia.

Problematika benchmarkingu je spracovaná vo vedeckej a odbornej literatúre. K základným zahraničným publikáciám patria diela Michaela J. Spendoliniho[2], H. Jamesa Harringtona a Jamesa S. Harringtona[3], Mohameda Zairiho a Paula Leonarda[4], Tima Stapenhursta[5] a Roberta C. Campa[6]. V českom odbornom prostredí rozvíja problematiku benchmarkingu z hľadiska manažmentu kvality Jaroslav Nenadál[7]. Uvedené práce sa odlišujú predmetovým zameraním, rozsahom aj mierou podrobnosti. Učebný text preto systematicky prepája ich vybrané teoretické a metodické východiská do výkladu prispôsobeného potrebám študentov informačných štúdií.

Predložený učebný text je určený študentom prvého ročníka magisterského štúdia v rámci študijného programu Informačné štúdia na katedre Knižničnej a informačnej vedy Filozofickej fakulty Univerzity Komenského. Jeho cieľom je poskytnúť ucelený základ na pochopenie benchmarkingu ako metódy strategického manažmentu a objasniť jeho miesto v riadení a rozvoji organizácií. Výklad prepája teoretické východiská s praktickými otázkami plánovania, realizácie a vyhodnocovania benchmarkingového projektu.

Štruktúra učebného textu postupuje od vzniku pojmu k praktickému využitiu metódy. Prvá kapitola objasňuje etymológiu slova benchmark a benchmarking a ukazuje, ako sa jeho pôvodný význam

---

1 RICHTER, V. *Co je benchmarking knihoven a jak ho využít pro zlepšování?* Prezentácia; pdf; online. 2024-05-31. Snímky dostupné na: https://ipk.nkp.cz/docs/benchmarking/Benchmarking-2024-Srovnani-05.pdf. [zobrazené 2026-09-04].

2 SPENDOLINI, M. J. The Benchmarking Book. New York: AMACOM, 1992.

3 HARRINGTON, H. J. a J. S. HARRINGTON. High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success. New York: McGraw-Hill, 1996.

4 ZAIRI, M. a P. LEONARD. *Practical Benchmarking: The Complete Guide.* Dordrecht: Springer Science+Business Media, 1996.

5 STAPENHURST, T. *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners.* Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.

6 CAMP, R. C. Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. White Plains, NY: Quality Resources.1989.

7 NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004..

postupne preniesol do manažmentu. Druhá kapitola približuje historický vývoj benchmarkingu od prvých priemyselných foriem porovnávania cez reverzné inžinierstvo až po program spoločnosti Xerox, ktorý významne ovplyvnil jeho modernú podobu. Tretia kapitola rozoberá vybrané definície a prostredníctvom benchmarkingového menu vysvetľuje prvky, z ktorých možno zostaviť definíciu zodpovedajúcu potrebám konkrétnej organizácie. Štvrtá kapitola vymedzuje rozdiel medzi benchmarkingom a činnosťami, s ktorými sa často zamieňa, napríklad jednoduchým meraním, konkurenčnou analýzou alebo jednorazovým porovnaním. Piata kapitola predstavuje hlavné princípy benchmarkingu. Šiesta kapitola sa venuje typológii a siedma procesu benchmarkingu. Ôsma kapitola vysvetľuje význam benchmarkingu a jeho prínosy pre riadenie organizácie. Deviata kapitola porovnáva uplatnenie metódy v komerčnom, verejnom a neziskovom sektore. Desiata kapitola sa venuje limitom benchmarkingu.

Odborný výklad dopĺňajú tabuľky, príklady, úlohy a workshopy určené na aplikáciu poznatkov v konkrétnych situáciách. Tematické celky uzatvárajú zhrnutia a kontrolné otázky, pomocou ktorých si študenti môžu overiť porozumenie učivu.

V učebnom texte sa budeme venovať

- podstate, vývoju a definovaniu benchmarkingu ako metódy strategického manažmentu;
- hlavným princípom benchmarkingu a možnostiam jeho typologického členenia;
- modelom a jednotlivým fázam benchmarkingového procesu;
- významu benchmarkingu v komerčnom, verejnom a neziskovom sektore;
- prínosom, limitom a etickým otázkam používania benchmarkingových údajov a výsledkov.

Po preštudovaní učebného textu budete vedieť

- vysvetliť podstatu benchmarkingu a odlíšiť ho od jednoduchého merania, štatistiky, rebríčkov a konkurenčnej analýzy;
- identifikovať hlavné prvky definícií benchmarkingu a vytvoriť definíciu zodpovedajúcu potrebám konkrétnej organizácie;
- rozlíšiť základné typy benchmarkingu a zvoliť vhodný predmet a referenčný subjekt porovnávania;
- navrhnúť základnú štruktúru benchmarkingového projektu vrátane cieľa, tímu, partnerov, metód zberu a analýzy údajov;
- rozpoznať limity a riziká benchmarkingu a navrhnúť pravidlá etického sprístupňovania a používania výsledkov.

Na úvod: Je toto benchmarking?

Predstavte si nasledujúcu situáciu:

Akademická knižnica porovnala počet návštev na jedného študenta s tromi podobnými akademickými knižnicami. Zistila, že dosahuje najnižšiu hodnotu. Vedenie preto stanovilo cieľ dostať sa v nasledujúcom roku na úroveň knižnice s najvyšším počtom návštev na študenta.

Zamyslite sa:

1. Označili by ste tento postup za benchmarking? Prečo?
2. Ak nie, čo podľa vás v tomto postupe ešte chýba?
3. Je hodnota dosahovaná „najlepšou“ knižnicou automaticky vhodným cieľom aj pre ostatné knižnice?

1 Etymológia benchmarkingu

Slovo „benchmark“ je anglického pôvodu a skladá sa z dvoch slov: „bench“ (zo staroanglického slova benc, ktoré označuje „dlhé sedadlo“) a „mark“ („stopa, odtlačok“, staroanglické mearc (západosaské), merc (mercianské) – „hranica, limit; znak, orientačný bod“). Tento pojem bol prvýkrát zaznamenaný v roku 1838 v kontexte geodézie, kde označoval „geodetický referenčný bod“. V geodetickej terminológii slovo „bench“ poukazuje na fyzický uholník zapichnutý do zeme, slúžiaci ako opora alebo „lavička“ pre nivelačnú tyč, zatiaľ čo „mark“ predstavuje označenie[8]. Počas viktoriánskej éry v Spojenom kráľovstve murári používali metódu vyrezávania referenčnej značky do budov a pomníkov, ktorá indikovala nadmorskú výšku v danom mieste. Tieto značky slúžili ako stabilné a dlhodobo verifikovateľné referenčné body pre geodetické a topografické účely[9]. Okrem toho „benchmark“ môže označovať značky na pracovnom stole, pri rezaní rúr na rovnakú dĺžku[10]. V priebehu času sa význam pojmu „benchmark“ rozšíril a začal sa používať vo všeobecnejšom zmysle ako referenčný bod pre meranie a porovnávanie rozličných výkonových charakteristík.

V prvej polovici 19. storočia sa termín benchmarking používal pri zavedení strelného prachu do strelných zbraní, keď strelci porovnávali výsledky strieľania z rôznych zbraní z toho istého bodu na lavici. Táto metóda sa stala spôsobom výberu najvhodnejšej zbrane do nadchádzajúcej vojny. Proces zahŕňal detailné testovanie a hodnotenie výkonu zbrane, čo predstavuje základný postup benchmarkingu. V kontexte obuvníctva mal benchmarking súvislosť so spôsobom, akým obuvník meral veľkosť chodidla na obuvníckej lavičke[11].

---

8 HARPER, D. *Etymology of benchmark*. Online Etymology Dictionary, [s. a.]. Online. Dostupné na: https://www.etymonline.com/word/benchmark. [zobrazené 2026-09-04].

9 The Benchmarking Group. *The History of Benchmarking*. Benchmarking data & research, 2023. Online. Dostupné na: https://benchmarking.com.au/insights-trends/the-history-of-benchmarking/. [zobrazené 2026-09-04].

10 KOŠTURIAK, J. *Benchmarking*. IPA Slovakia, 2017. Online. Dostupné na: https://www.ipaslovakia.sk/clanok/benchmarking. [zobrazené 2026-09-04].

11 The Benchmarking Group. *The History of Benchmarking*. Benchmarking data & research, 2023. Online. Dostupné na: https://benchmarking.com.au/insights-trends/the-history-of-benchmarking/. [zobrazené 2026-09-04].

2 História benchmarkingu

Vznik benchmarkingu ako metódy strategického manažmentu sa často spája so spoločnosťou Xerox, avšak vznikol ešte skôr.

2.1 Ranoindustriálne formy (19. storočie)

Prvé oficiálne zaznamenané prípady obchodného benchmarkingu sa objavili začiatkom 19. storočia počas priemyselnej revolúcie. Priekopníkmi tohto prístupu boli priemyselníci ako Francis Lowell a Henry Ford. Lowell analyzoval výrobné metódy svojich konkurentov, aby vylepšil svoje továrne, zatiaľ čo Ford čerpal inšpiráciu z rôznych priemyselných odvetví, aby zlepšil svoje výrobné linky. Táto prax skúmania konkurentov s cieľom zlepšiť obchodné procesy sa v tomto období stala čoraz populárnejšou[12].

2.2 Éra reverzného inžinierstva (1950 – 1975)

Na začiatku 20. storočia bol benchmarking stále procesom, v ktorom majitelia firiem študovali **produkty svojich konkurentov** a nie konkrétne vnútorné postupy, funkcie alebo procesy. Obdobie od 50. do polovice 70. rokov bolo érou reverzného inžinierstva. Toto obdobie sa vyznačovalo **rozoberaním a skúmaním konkurenčných výrobkov**, čo umožňovalo spoločnostiam nielen analyzovať nové technológie, ale aj získavať podrobné poznatky o inováciách. Po rozobratí výrobkov nasledovalo ich **opätovné zostavenie**. Tento prístup však mal aj svoje nevýhody, keďže spoločnosti boli často **o krok pozadu za svojimi konkurentmi.** Napriek tomu táto éra významne posunula a zmodernizovala benchmarking[13].

2.3 Xerox a zrod moderného benchmarkingu (80. roky 20. storočia)

Spoločnosť Xerox je často považovaná za zakladateľa moderného benchmarkingu. V 80. rokoch 20. storočia čelila existenčnému ohrozeniu zo strany japonských konkurentov. Reakciou bolo prijatie rozsiahleho programu porovnávania, ktorý sa stal referenčným modelom modernej metódy.

Metodologický posun spočíval v prechode od tzv. **konkurenčného benchmarkingu** – porovnávania výrobných nákladov a parametrov produktov s priamymi konkurentmi – k **nekonkurenčnému benchmarkingu**, orientovanému na vyhľadávanie a aplikáciu osvedčených postupov *bez ohľadu na sektor*. Spoločnosť dospela k záveru, že udržateľnú konkurenčnú výhodu nemožno získať iba porovnávaním s konkurenciou; je potrebné rozvíjať systematické organizačné učenie sa z najlepších postupov naprieč odvetviami[14].

Rozsah programu bol mimoriadny: hodnotených bolo 230 oblastí výkonu v rámci celého podniku, pričom cieľom bolo zlepšiť kvalitu produktov, efektívnosť výroby, interné procesy a celý hodnotový reťazec. Výsledkom bol formalizovaný **desaťkrokový proces** zberu, analýzy a implementácie

---

[12] The Benchmarking Group. *The History of Benchmarking*. Benchmarking data & research, 2023. Online. Dostupné na: https://benchmarking.com.au/insights-trends/the-history-of-benchmarking/. [zobrazené 2026-09-04].

[13] The Benchmarking Group. *The History of Benchmarking*. Benchmarking data & research, 2023. Online. Dostupné na: https://benchmarking.com.au/insights-trends/the-history-of-benchmarking/. [zobrazené 2026-09-04].

[14] MANN, R. Expert Point of View Note: The History of Benchmarking and Its Role in Inspiration. In: *Journal of Inspiration Economy*. Online. vol. 2 (2015), no. 2. Dostupné na: ttps://www.academia.edu/33200540/The_History_of_Benchmarking_and_Its_Role_in_Inspiration. [zobrazené 2026-09-04].

osvedčených prístupov. V roku 1989 získala spoločnosť Národnú cenu kvality Malcolma Baldrigea a samotný manažment pripísal benchmarkingu zásluhu na záchrane podniku.

Kľúčové poučenie prípadu Xerox. Rozhodujúcim krokom nebolo porovnanie ako také, ale opustenie predpokladu, že relevantným partnerom môže byť len priamy konkurent

Úloha: Od porovnávania k učeniu sa

Prečítajte si nasledujúce situácie:

- **A.** Organizácia kúpi výrobok konkurenta, rozoberie ho a skúma jeho konštrukciu a použité riešenia.
- **B.** Organizácia porovná svoje náklady, kvalitu a výkonnosť s priamymi konkurentmi a zistí, v ktorých oblastiach zaostáva.
- **C.** Organizácia identifikuje subjekt z iného odvetvia, ktorý mimoriadne dobre zvláda proces komunikácie so zákazníkmi. Preskúma spôsob jeho fungovania a zváži, ktoré postupy môže prispôsobiť vlastným podmienkam.

Zamyslite sa:

1. Ako sa mení spôsob učenia sa od iných organizácií od situácie A po situáciu C?
2. V ktorej situácii už nejde iba o porovnanie výsledkov alebo produktov, ale aj o skúmanie spôsobu ich dosahovania?
3. Prečo môže byť pre organizáciu užitočné hľadať inšpiráciu mimo vlastného odvetvia?
4. Uveďte jeden príklad procesu informačnej inštitúcie, pri ktorom by mohlo byť užitočné hľadať benchmarkingového partnera mimo oblasti informačných inštitúcií.

3 Definovanie benchmarkingu

Napriek širokému uplatneniu benchmarkingu **neexistuje jeho jediná, všeobecne akceptovaná definícia**. Táto nejednotnosť však neznamená, že by bola nejasná samotná podstata benchmarkingu. Benchmarking sa rozvíjal predovšetkým v praxi ako odpoveď na konkrétne potreby organizácií, a až následne sa stal predmetom systematického teoretického spracovania. Jednotlivé organizácie si preto vytvárali vlastné modely, postupy a definície, ktoré prispôsobovali svojmu prostrediu, predmetu porovnávania a očakávaným výsledkom.

Definície benchmarkingu sa preto líšia **mierou podrobnosti a funkciou, ktorú majú plniť**. Niektoré formulácie stručne pomenúvajú jeho základnú myšlienku a slúžia predovšetkým na všeobecnú orientáciu. Iné presnejšie určujú, čo sa porovnáva, s kým sa porovnáva, akým spôsobom sa získavajú údaje a na čo majú byť výsledky použité.

Napriek rozdielom možno v analyzovaných definíciách identifikovať spoločné významové jadro15. Benchmarking je v nich označovaný ako **metóda, proces, nástroj, meranie alebo analýza**. Opakovane sa v nich objavujú najmä tieto prvky:

- **systematickosť a priebežnosť**, pretože benchmarking nemá byť náhodnou ani jednorazovou aktivitou;
- **meranie a hodnotenie, prostredníctvom ktorých organizácia poznáva svoju súčasnú úroveň;**
- **vhodný referenčný subjekt**, ktorým môže byť líder v určitej oblasti, porovnateľná organizácia alebo časť vlastnej organizácie;
- **porovnávanie**, ktoré umožňuje identifikovať rozdiely vo výkonnosti, procesoch alebo výsledkoch medzi organizáciami;
- **identifikácia a pochopenie osvedčených postupov**, pretože samotné zistenie rozdielu ešte nevysvetľuje jeho príčiny a nevedie k zlepšeniu;
- **učenie sa, adaptácia a zlepšovanie**, ktoré odlišujú benchmarking od jednoduchého merania výkonnosti alebo zostavenia ratingu organizácií.

3.1 Vybrané definície benchmarkingu

Anand a Kodali[16] ponúkajú jednu z najkomplexnejších definícií: „Benchmarking je priebežná analýza stratégií, funkcií, procesov, produktov alebo služieb, výkonov atď. porovnávaných v rámci najlepších organizácií alebo medzi najlepšími organizáciami vo svojej triede prostredníctvom získavania informácií vhodnou metódou zberu údajov so zámerom posúdiť súčasné štandardy organizácie a tým uskutočniť sebazdokonaľovanie zavedením zmien na zvýšenie alebo prekročenie týchto štandardov.“

Jaroslav **Nenadál**[17] charakterizuje benchmarking ako „nepretržitý a systematický proces porovnávania a merania produktov, procesov a metód vlastnej organizácie s tými, ktoré boli uznané ako vhodné pre toto meranie, za účelom definovať ciele zlepšovania vlastných aktivít.“

---

15 PAVELKOVÁ, E. Teoretické prístupy k definovaniu a typológii benchmarkingu. In: *Informačné technológie a knižnice*. Online. roč. 29 (2025), č. 2, s. 58 – 70. Dostupné na: https://itlib.cvtisr.sk/wp-content/uploads/2025/12/58-70_Pavelkova.pdf . [zobrazené 2026-09-04].

16 ANAND, G. a R. KODALI. Benchmarking the benchmarking models. In: *Benchmarking: An International Journal*. Online. vol. 15 (2008), no. 3, s. 259. Dostupné na: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770810876593/full/html. [zobrazené 2026-09-04].

17 NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004, 335 s, s. 132.

Podstatným prínosom tejto definície je požiadavka **vhodnosti referenčného subjektu**. Organizácia sa nemusí porovnávať iba s absolútnym lídrom; dôležitejšie môže byť, aby bol vybraný partner vzhľadom na svoje podmienky, funkcie a charakter činnosti skutočne porovnateľný. Bez tejto podmienky môže aj metodicky presné meranie viesť k zavádzajúcim záverom.

Workshop: Aký je obsah a rozsah definícií benchmarkingu

Krok 1 – Rozložte existujúce definície

Porovnajte definície Ananda a Kodaliho a Jaroslava Nenadála uvedené vyššie. V každej definícii identifikujte:

- čo je benchmarking – proces, metóda, analýza a pod.;
- čo sa porovnáva;
- s kým sa porovnáva;
- akým spôsobom sa získavajú alebo používajú informácie;
- na aký účel sa benchmarking realizuje;
- či definícia obsahuje myšlienku kontinuity;
- či obsahuje učenie sa, zlepšovanie alebo zavádzanie zmien.

Na záver rozhodnite: Ktorú z uvedených definícií považujete za vhodnejšiu pre informačnú inštitúciu? Svoje rozhodnutie zdôvodnite.

3.2 Spendoliniho benchmarkingové menu

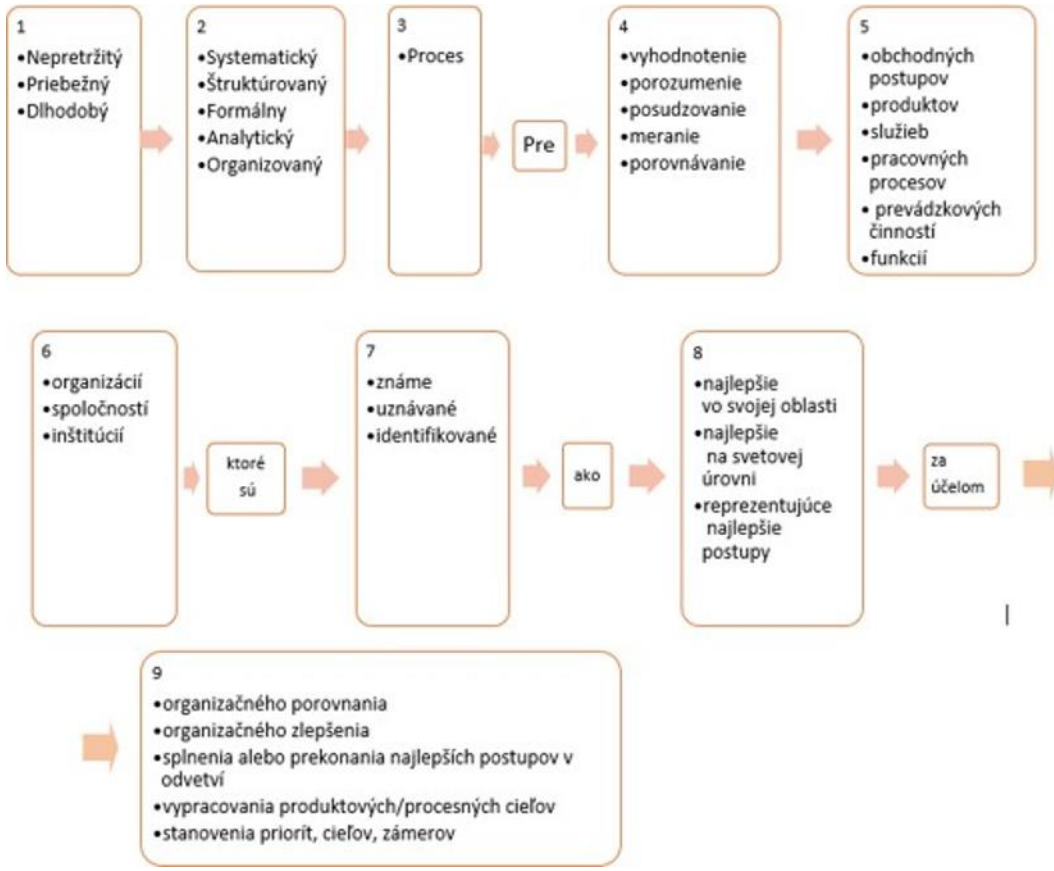
Spendolini sa už v roku 1992 domnieval[18], že vytvorenie jedinej, univerzálnej definície benchmarkingu nie je potrebné, pretože väčšina organizácií už vyvinula vlastné interpretácie a metodiky prispôsobené ich jedinečným potrebám a interným procesom.

Spendolini[19] preto navrhol koncepčne nový prístup k vypracovaniu štandardnej definície benchmarkingu – takzvané „**benchmarkingové menu**“, ktoré systematizuje a organizuje hlavné **prvky tohto procesu**. Jeho model je založený na dôkladnom prieskume existujúcich postupov a zlúčení kľúčových prvkov prítomných v rôznych metodikách. Na základe týchto údajov identifikoval deväť kľúčových prvkov, ktoré by podľa neho mali byť prítomné v každej definícii benchmarkingu. Tieto prvky boli zoskupené do blokov a používateľovi umožňujú vybrať jeden prvok alebo viac prvkov z každej kategórie a ich kombináciou vytvoriť *vlastnú definíciu*, čo organizáciám umožní benchmarking flexibilne prispôsobiť podľa svojich cieľov a kontextu.

Obrázok **Error! Reference source not found.** znázorňuje deväť kategórií Spendoliniho benchmarkingového menu.

[18] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 7 – 9

[19] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 8 – 15



Obrázok 1 Benchmarkingové menu podľa M. Spendolini[20]

- Kategória 1 vyjadruje dlhodobý charakter benchmarkingu. Nejde o jednorazovú alebo krátkodobú záležitosť, ale o systematickú činnosť. Výsledky získané z benchmarkingu sú relevantné len vtedy, ak sa na ne nazerá dynamicky a zohľadňujú sa zmeny, ku ktorým dochádza v organizácii a jej prostredí.
- Kategória 2 zdôrazňuje, že benchmarking sa uskutočňuje podľa určitej metodiky. Štandardizovaná štruktúra zjednocuje jeho realizáciu a umožňuje, aby rovnaký postup používali rôzni členovia organizácie.
- Kategória 3 predstavuje benchmarking ako proces pozostávajúci z nadväzujúcich krokov.
- Kategória 4 poukazuje na to, že benchmarking je aktívny proces vyhľadávania a analýzy údajov. Jeho cieľom je pochopiť súčasný stav organizácie, odhaliť možnosti zlepšenia a vytvoriť podklady pre strategické rozhodovanie.
- Kategória 5 vymedzuje predmet benchmarkingu, ktorý môže zahŕňať produkty, služby, procesy, funkcie aj ďalšie oblasti činnosti organizácie.
- Kategória 6 určuje úroveň porovnávania. Benchmarking môže prebiehať medzi útvarmi jednej organizácie, organizáciami v rámci spoločnej skupiny alebo medzi subjektmi pôsobiacimi v rovnakom či odlišnom odvetví.

[20] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 10

- Kategória 7 sa týka predbežného vyhľadávania potenciálnych benchmarkingových partnerov. Táto fáza zvyčajne zahŕňa konzultácie s odborníkmi v danej oblasti, analytikmi z odvetvia a využívanie akademického výskumu, odborných publikácií a iných autoritatívnych zdrojov.
- Kategória 8 deklaruje, že spoločnosti zvolené pre benchmarking by sa mali čo najviac približovať tým najlepším v odvetví.
- Kategória 9 zdôrazňuje, že konečným cieľom benchmarkingu nie je len porovnanie, ale aj realizácia zmien na základe zistení.

Pokračovanie workshopu

Krok 2 – Vytvorte vlastnú definíciu benchmarkingu

Predstavte si, že pripravujete benchmarkingový projekt pre verejnú knižnicu. Pomocou **Spendoliniho benchmarkingového menu** zostavte vlastnú definíciu benchmarkingu:

- Z každej z deviatich kategórií vyberte výraz (alebo viac výrazov), ktorý najlepšie zodpovedá zameraniu vášho projektu.
- Vybrané výrazy spojte do jednej významovo a gramaticky ucelenej definície.
- Stručne zdôvodnite, prečo ste zvolili danú definíciu.

Záverečný test definície

Krok 3 – Otestujte svoju definíciu

Predstavte si, že zo svojej definície odstránite časť týkajúcu sa učenia sa, zlepšovania alebo zavádzania zmien. Je výsledná formulácia ešte definíciou benchmarkingu? Svoje stanovisko zdôvodnite.

4 Čím benchmarking nie je

Tabuľka 1 objasňuje rozdiel medzi benchmarkingom a činnosťami, s ktorými sa môže zamieňať.

Tabuľka 1 Čím benchmarking nie je[21]

Benchmarking nie je...	**Prečo to nestačí**	**Čo benchmarking zahŕňa navyše**
jednorazová aktivita	Ak sa benchmarking uskutoční iba ako jednorazový projekt, jeho výsledky sa nemusia premietnuť do každodennej činnosti organizácie. Postupy, metódy a nástroje sa v čase menia, preto aj identifikované najlepšie postupy nemožno považovať za nemenné.	Benchmarking je **kontinuálny proces**, ktorý si vyžaduje opakované sledovanie vývoja a priebežné vyhľadávanie aktuálnych najlepších postupov. Kontinuálny benchmarking zároveň potrebuje **kontinuálnu organizačnú podporu**.
iba proces hľadania jednoduchých odpovedí alebo hotových riešení	Výsledky alebo postupy organizácie označenej za „best-in-class“ nemožno automaticky považovať za správne riešenie pre inú organizáciu. Rozdielne podmienky môžu viesť k tomu, že rovnaký postup ani rovnaká hodnota ukazovateľa nebudú vhodné.	Benchmarking je **proces skúmania**. Získané poznatky je potrebné prepájať s ďalšími informáciami o vlastnej organizácii a posudzovať ich vzhľadom na jej konkrétne podmienky.
kopírovanie ani napodobňovanie	Slepé prevzatie postupov inej organizácie nie je cieľom benchmarkingu a môže viesť k nevhodným alebo dokonca neúspešným riešeniam.	Benchmarking znamená **učiť sa od iných**, získané poznatky pochopiť a **asimilovať** ich do vlastného prostredia. Ide o pragmatické využitie poznatkov s ohľadom na podmienky a potreby vlastnej organizácie.
iba prevzatie hodnôt ukazovateľov inej organizácie	Hodnoty, ako sú náklady, výkonnosť, produkcia, zisky či pomerové ukazovatele, nevznikajú nezávisle od prostredia organizácie. Hodnota dosahovaná benchmarkovým partnerom preto nemusí predstavovať vhodnú cieľovú hodnotu pre inú organizáciu.	Výsledky benchmarkového partnera je potrebné **interpretovať v kontexte faktorov, ktoré ich ovplyvňujú**, a následne ich využívať ako jeden zo vstupov do rozhodovania vlastnej organizácie.

[21] Zdroj: vlastné spracovanie podľa SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 33; BHUTTA, M. K. S. a F. HUQ. Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach. In: *Benchmarking: An International Journal*. Online. vol. 6 (1999), no. 3, s. 254 – 268. Dostupné na: https://doi.org/10.1108/14635779910289261 . [zobrazené 2026-09-04]; ZAIRI, M. a P. LEONARD. Practical Benchmarking: The Complete Guide. Dordrecht: Springer Science+Business Media, 1996.

Benchmarking nie je...	Prečo to nestačí	Čo benchmarking zahŕňa navyše
rýchly a jednoduchý proces	Hoci je samotný princíp benchmarkingu ľahko pochopiteľný, kvalitné benchmarkingové skúmanie nemožno realizovať bez dostatočného plánovania, koordinácie, času, personálnych kapacít a finančných zdrojov. Prístup „just do it“ môže viesť k povrchnému procesu a sklamaniu z výsledkov.	Benchmarking si vyžaduje **projektové plánovanie, oboznámenie s procesom, koordináciu, čas, personálnu podporu, financovanie a disciplínu**. Ide o časovo a pracovne náročnú aktivitu.
aktivita bez významnej časovej náročnosti	Podcenenie času potrebného na benchmarking vedie k skracovaniu jednotlivých krokov procesu a k nadmernému zaťaženiu členov tímu alebo benchmarkingových partnerov.	Časová náročnosť závisí od **rozsahu projektu, významnosti predmetu benchmarkingu, skúseností tímu a dostupnej podpory**.

Úloha: Čo je na tomto benchmarkingovom projekte problematické?

Prečítajte si nasledujúcu situáciu:

Mestské múzeum v menšom regionálnom meste chce zvýšiť návštevnosť svojich výstav. Ako referenčný subjekt si vyberie národné múzeum sídliace v hlavnom meste. Vedenie mestského múzea stanoví ako cieľ dosiahnuť v nasledujúcom roku rovnaký počet návštevníkov. Od národného múzea zároveň získa informácie o marketingových aktivitách, ktoré využíva pri propagácii svojich výstav, a rozhodne sa zaviesť rovnaké opatrenia. Na celý benchmarkingový projekt vyčlení dva mesiace. Po zavedení opatrení považuje projekt za ukončený.

Úloha:

1. Identifikujte v postupe mestského múzea rozhodnutia, ktoré môžu byť z hľadiska benchmarkingu problematické.
2. Ku každému identifikovanému problému priraďte príslušné tvrdenie z tabuľky „Čím benchmarking nie je“.
3. Vysvetlite, aké riziko môže mať každý z týchto postupov pre výsledok benchmarkingového projektu.
4. Navrhnite, ako by bolo potrebné projekt upraviť, aby lepšie zodpovedal podstate benchmarkingu.

Podstatou benchmarkingu teda nie je zistiť, kto je lepší, ale pochopiť, prečo dosahuje lepšie výsledky, a získané poznatky využiť na zlepšenie vlastnej organizácie.

5 Hlavné princípy benchmarkingu

Kvalita benchmarkingu nezávisí iba od výberu indikátorov a spôsobu spracovania údajov. Ovplyvňuje ju aj dodržiavanie zásad, ktoré zabezpečujú, aby boli výsledky porovnateľné, dôveryhodné a prakticky využiteľné. Prehľad hlavných princípov benchmarkingu a ich charakteristík uvádza tabuľka 2.

Tabuľka 2 Hlavné princípy benchmarkingu

Č.	Princíp	Charakteristika
1	**Vzájomnosť**	Benchmarking je založený na spolupráci a výmene informácií medzi partnermi na základe vzájomného súhlasu a prospechu. Dôležité je dodržiavanie dohodnutých pravidiel spolupráce.
2	**Analógia**	Porovnávané procesy alebo činnosti by mali byť dostatočne podobné, aby bolo možné získané poznatky a osvedčené postupy adaptovať na podmienky vlastnej organizácie.
3	**Meranie**	Benchmarking vyžaduje meranie kvalitatívnych a kvantitatívnych charakteristík skúmaných procesov, ktoré umožňuje identifikovať rozdiely a možnosti zlepšenia.
4	**Dôveryhodnosť**	Analýza musí vychádzať z presných, overených a spoľahlivých údajov.
5	**Zameranie na kvalitu**	Benchmarking podporuje systematické zlepšovanie kvality a mal by byť súčasťou širšieho úsilia organizácie o neustále zdokonaľovanie.
6	**Význam procesov**	Pozornosť sa sústreďuje na hlavné aj podporné procesy organizácie, ich priebeh, kvalitu a možnosti zlepšovania.
7	**Prehodnocovanie zaužívaných prístupov**	Ak organizácia napriek vlastnému úsiliu o zlepšovanie zaostáva za ostatnými, je potrebné prehodnotiť existujúce postupy, ciele a spôsob riadenia a poučiť sa z praxe iných organizácií.
8	**Systematickosť externého porovnávania**	Výsledky organizácie je potrebné pravidelne porovnávať s výsledkami vhodných benchmarkingových partnerov alebo organizácií predstavujúcich dobrú prax.
9	**Benchmarking ako nástroj konkurencieschopnosti a rozvoja**	Pravidelné porovnávanie s inými organizáciami pomáha identifikovať zaostávanie, reagovať na zmeny prostredia a podporovať dlhodobý rozvoj organizácie.
10	**Snaha o dokonalosť**	Benchmarking podporuje stanovovanie náročných cieľov, učenie sa od najlepších a kontinuálne hľadanie možností ďalšieho zlepšovania.

Č.	Princíp	Charakteristika
11	**Poznanie na základe analógie**	Benchmarking vychádza z predpokladu, že poznatky získané skúmaním podobných systémov, procesov alebo organizácií možno za určitých podmienok preniesť a využiť vo vlastnom prostredí.
12	**Efektívnosť**	Pri benchmarkingu je potrebné zohľadňovať nielen dosiahnuté výsledky, ale aj zdroje a náklady potrebné na realizáciu navrhovaných zlepšení.
13	**Nadväznosť**	Nové prístupy k benchmarkingu nadväzujú na predchádzajúce skúsenosti a poznatky. Benchmarking je preto potrebné chápať ako proces postupného učenia a rozvoja.
14	**Zohľadnenie konkurenčného prostredia**	Benchmarking má pomáhať organizácii reagovať na vývoj prostredia a meniť svoje postavenie prostredníctvom poznatkov získaných porovnávaním s inými organizáciami.
15	**Princíp inovátora**	Skúsenosti a postupy iných organizácií sa nemajú iba mechanicky kopírovať. Majú sa kriticky posúdiť, prispôsobiť vlastným cieľom a možnostiam a využiť na vytvorenie nových alebo lepších riešení.

Zdroj: spracované podľa Petukhova[22]

[22] PETUKHOV, M. V. *Obespechenie konkurentosposobnosti stroitel'nykh organizatsii na osnove vnedreniia benchmarkinga*. Autoreferát dizertačnej práce. Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj architekturno-stroiteľnyj universitet. Online. 2016, s. 20 – 21. Dostupné na: https://dis.spbgasu.ru/file/1753/download?token=16yKh1nq [zobrazené 2026-09-04].

6 Typológia benchmarkingu

Typologické členenie benchmarkingu zostáva nejednotné a v literatúre existuje veľké množstvo rôznych prístupov a typológií.

Najčastejšie sa jednotlivé typy benchmarkingu rozlišujú podľa dvoch základných hľadísk[23]:

- **predmetu porovnávania**, ktorým môžu byť produkty, služby, procesy, funkcie, stratégie alebo výkonnosť;
- **referenčného objektu**, s ktorým sa porovnávanie uskutočňuje, napríklad vnútri organizácie alebo s externými subjektmi.

Typologické prístupy sa pritom môžu vzájomne prekrývať a kombinovať.

Otázna však zostáva samotná potreba rozdeľovať benchmarking na samostatné typy. Označenia ako produktový, procesný, funkčný, interný alebo externý benchmarking teda vyjadrujú predovšetkým to, čo sa porovnáva a s kým sa porovnávanie uskutočňuje.

Rozdelenie benchmarkingu na odlišné typy by predpokladalo, že jednotlivé typy majú aj rozdielnu procesnú štruktúru a využívajú odlišný postup. Podstata benchmarkingového procesu však zostáva rovnaká bez ohľadu na jeho predmet alebo zvoleného partnera. Organizácia musí vždy vymedziť cieľ a predmet porovnávania, vybrať vhodný referenčný subjekt, určiť indikátory a spôsob získavania údajov, analyzovať rozdiely, identifikovať ich príčiny a následne implementovať výsledky a adaptovať získané poznatky.

V závislosti od predmetu porovnávania a dostupnosti partnerov sa môžu meniť konkrétne indikátory, zdroje údajov, metódy ich zberu alebo spôsob interpretácie výsledkov. Tieto rozdiely však nemenia základnú logiku procesu[24].

Napriek uvedeným výhradám nemožno typológie benchmarkingu úplne vynechať. Pojmy ako interný, externý, procesný alebo konkurenčný benchmarking sú ustálenou súčasťou odbornej literatúry a plnia viacero funkcií:

- **vymedzujú predmet porovnávania**, teda čo sa bude v rámci projektu skúmať;
- **označujú referenčný subjekt**, s ktorým sa porovnávanie uskutočňuje;
- **charakterizujú prostredie projektu**, napríklad či porovnávanie prebieha vnútri organizácie alebo mimo nej;
- **pomáhajú ohraničiť rozsah projektu** výberom konkrétnych oblastí, indikátorov a benchmarkingových partnerov;
- **upozorňujú na praktické podmienky realizácie**, ako sú dostupnosť údajov, výber indikátorov, možnosti spolupráce;
- **umožňujú stručne opísať a vzájomne porovnať** rôzne benchmarkingové projekty.

Typológie preto treba chápať ako **orientačný rámec na opis rôznych nastavení benchmarkingového projektu**.

---

[23] ANAND, G. a R. KODALI. Benchmarking the benchmarking models. In: *Benchmarking: An International Journal*. Online. vol. 15 (2008), no. 3, s. 266-267. Dostupné na: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770810876593/full/html. [zobrazené 2026-09-04].

[24] MORIARTY, P. J. A theory of benchmarking. In: *Benchmarking: An International Journal*. Online. vol. 18 (2011), no. 4, s. 588 – 611. Online. Dostupné na: https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/a-theory-of-benchmarking-BFo1pNUBOv?key=emerald. [zobrazené 2026-09-04].

Spendolini[25] identifikuje tri základné typy benchmarkingu: interný, konkurenčný a funkčný (označovaný aj ako generický):

1. **Interný benchmarking**

Interný benchmarking sa realizuje **vo vnútri jednej organizácie** a porovnáva pracovné procesy medzi jej jednotlivými oddeleniami, úsekmi a divíziami. Predpokladá existenciu rozdielov v efektivite v dôsledku rôznych geografických, historických a personálnych faktorov.

2. **Konkurenčný benchmarking**

Konkurenčný benchmarking sa zameriava na porovnávanie produktov, služieb a procesov s **priamymi konkurentmi.** Cieľom je identifikovať konkurenčné výhody a najlepšie praktiky, ktoré konkurencia používa. Takýto benchmarking je náročný na získavanie údajov, pretože informácie majú strategickú hodnotu a **konkurenti nemusia byť ochotní ich zdieľať.** Dôležitým predpokladom je preto otvorený, čestný a profesionálny prístup, ktorý je založený na vzájomnej dôvere a rešpekte. Spendolini[26] zdôrazňuje, že benchmarking nie je forma konkurenčnej analýzy, ale spolupráca s cieľom spoločného zlepšovania.

3. **Funkčný (generický) benchmarking**

Funkčný benchmarking spočíva v porovnávaní s organizáciami, ktoré **nemusia byť konkurentmi ani pôsobiť v rovnakej oblasti,** ale vynikajú v konkrétnej funkcii alebo procese. Takýto typ benchmarkingu **umožňuje hľadanie inšpirácií naprieč odvetviami, a preto** je spojený s tzv. paradigmatickými zmenami. Funkčný benchmarking si však vyžaduje otvorenú myseľ a schopnosť počúvať a prijímať iné perspektívy, čo je často výzvou pre organizácie, ktoré sú príliš orientované na vlastnú jedinečnosť.

Mann[27] uvádza iný prístup k typológii benchmarkingu. Rozdeľuje benchmarking na neformálny a formálny. **Neformálny** benchmarking je **neštruktúrovaný prístup k učeniu sa zo skúseností iných organizácií**, ktorý často prebieha nevedome a bez jasne definovaného procesu. Zahŕňa zdieľanie poznatkov a nápadov s kolegami, konzultácie s odborníkmi, účasť na konferenciách a seminároch a využívanie online databáz, webových stránok a publikácií na získanie informácií o osvedčených postupoch a referenčných hodnotách. **Formálny** benchmarking pozostáva z dvoch podtypov – výkonnostného benchmarkingu a benchmarkingu najlepších postupov.

A. Výkonnostný benchmarking opisuje porovnávanie údajov o výkonnosti organizácie alebo konkrétnych procesov v nej získaných zo skúmania podobných procesov alebo činností v iných organizáciách. Výkonnostný benchmarking môže zahŕňať porovnávanie finančných ukazovateľov (ako sú výdavky, mzdové náklady a náklady na budovy a vybavenie) alebo nefinančných ukazovateľov (ako je napríklad práceneschopnosť, fluktuácia zamestnancov, sťažnosti a výkonnosť call centra).

B. Benchmarking najlepších postupov spočíva v porovnávaní vlastných procesov a výsledkov s organizáciami, ktoré dosahujú lepšiu výkonnosť, pričom cieľom je implementovať postupy, ktoré priniesli najlepšie výsledky.

---

25 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 16 – 22.

26 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 18 – 20.

27 MANN, R. Expert Point of View Note: The History of Benchmarking and Its Role in Inspiration. In: *Journal of Inspiration Economy*. Online. vol. 2 (2015), no. 2. Dostupné na: https://www.academia.edu/33200540/The_History_of_Benchmarking_and_Its_Role_in_Inspiration. [zobrazené 2026-09-04].

Mann[28] tvrdí, že neformálny aj formálny benchmarking je možné použiť interne (učenie sa vo vnútri organizácie), externe (učenie sa od iných organizácií) alebo konkurenčne (učenie sa od konkurentov).

Harrington a Harrington[29] rozlišujú päť hlavných typov benchmarkingu, ktoré zodpovedajú rôznym úrovniam spolupráce, typom partnerov a očakávaným prínosom pre organizáciu:

1. **Interný benchmarking** predstavuje základný typ benchmarkingu, pri ktorom organizácia porovnáva výkonnosť svojich vlastných útvarov alebo pobočiek. Cieľom je identifikovať interné najlepšie praktiky a rozšíriť ich naprieč celou organizáciou.
2. **Externý konkurenčný benchmarking** sa zameriava na priame porovnanie s konkurenciou. Využíva techniky ako spätné inžinierstvo alebo „konkurenčný nákup“, teda analýzu produktov, služieb a procesov konkurencie s cieľom identifikovať ich silné stránky a potenciálne konkurenčné výhody.
3. **Externý vnútroodvetvový (kompatibilný) benchmarking** porovnáva výkonnosť organizácie s poprednými spoločnosťami pôsobiacimi v tom istom priemyselnom odvetví, avšak nie s priamymi konkurentmi. Typickým príkladom môže byť porovnanie bankových procesov medzi bankami z rôznych trhov. Výhodou tohto prístupu je vyššia relevancia dát, pretože porovnávané organizácie fungujú v podobnom prostredí.
4. **Externý medziodvetvový (transodvetvový) benchmarking** zavádza rozšírené porovnávanie, ktoré presahuje hranice samotného odvetvia organizácie a hľadá inšpiráciu v úplne odlišných sektoroch. V centre záujmu sú univerzálne obchodné procesy ako logistika, nákup, vzťahy so zákazníkmi či zamestnanecké procesy. Tento typ benchmarkingu môže viesť k objaveniu inovatívnych prístupov a k výrazným organizačným premenám.
5. **Kombinovaný interný a externý benchmarking** je integrovaný prístup, ktorý spája výhody vnútorného aj viacerých foriem externého porovnávania. Vďaka tomu poskytuje komplexnejší pohľad na výkonnosť organizácie a často vedie k najvýznamnejším zlepšeniam.

Harrington a Harrington[30] pripúšťajú, že porovnávanie s priamymi konkurentmi sa môže uskutočňovať aj bez formálneho partnerstva a vzájomnej výmeny údajov. Spendolini[31] zastáva odlišný prístup: benchmarking vníma ako etický a transparentný proces založený na dôvere a vzájomnosti. Jeho zmyslom nemá byť jednostranné získavanie informácií, ale vzájomné učenie sa partnerov a spoločné hľadanie možností zlepšenia.

---

28 MANN, R. Expert Point of View Note: The History of Benchmarking and Its Role in Inspiration. In: *Journal of Inspiration Economy*. Online. vol. 2 (2015), no. 2. Dostupné na: https://www.academia.edu/33200540/The_History_of_Benchmarking_and_Its_Role_in_Inspiration. [zobrazené 2026-09-04].

29 HARRINGTON, H.J. a J.S. HARRINGTON. *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*. Online. New York: McGraw-Hill, 1996. Dostupné na: https://archive.org/details/highperformanceb00harr/page/n5/mode/2up. [zobrazené 2026-09-04].

30 HARRINGTON, H.J. a J.S. HARRINGTON. *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*. Online. New York: McGraw-Hill, 1996. Dostupné na: https://archive.org/details/highperformanceb00harr/page/n5/mode/2up. [zobrazené 2026-09-04].

31 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992.

Úloha: Jeden projekt – viac typologických označení

Univerzitný archív chce skrátiť čas spracovania a sprístupnenia digitalizovaných dokumentov. Ako benchmarkingového partnera si vyberie národný archív v inom štáte, ktorý využíva podobný informačný systém a dosahuje kratší čas spracovania dokumentov. Obe inštitúcie si vymenia údaje o výkonnosti a následne podrobne analyzujú jednotlivé kroky procesu, organizáciu práce a používané postupy.

1. Určte, čo je predmetom porovnávania a kto je referenčným subjektom.
2. Akými rôznymi typologickými označeniami možno tento benchmarkingový projekt charakterizovať?
3. Zdôvodnite každé zvolené označenie na základe charakteristík uvedených v texte.
4. Môže byť jeden benchmarkingový projekt súčasne zaradený do viacerých kategórií? Vysvetlite, prečo.
5. Ktoré označenie podľa vás najlepšie vystihuje tento projekt a ktoré naopak poskytuje iba čiastkovú informáciu o jeho charaktere?

Upevnenie učiva: podstata a typológia benchmarkingu

Zhrnutie

- Benchmarking je systematický a priebežný proces merania, porovnávania, učenia sa a zavádzania zmien.
- Samotné porovnanie výsledkov alebo zostavenie poradia organizácií ešte nepredstavuje benchmarking.
- Definície a typológia benchmarkingu sa líšia najmä predmetom porovnávania a výberom referenčného subjektu.
- Spendoliniho benchmarkingové menu umožňuje vytvoriť definíciu z prvkov zodpovedajúcich cieľom a podmienkam organizácie.
- Základnými princípmi benchmarkingu sú vzájomnosť, porovnateľnosť, merateľnosť a dôveryhodnosť údajov.
- Typológie slúžia ako orientačný rámec: pomenúvajú predmet, partnera a prostredie projektu, nemenia však základnú logiku procesu.

Kontrolné otázky

- Ktoré prvky tvoria spoločné významové jadro definícií benchmarkingu?
- V čom sa benchmarking odlišuje od jednoduchého merania a porovnávania výkonnosti?
- Prečo nemusí byť organizácia s najvyššou výkonnosťou automaticky najvhodnejším benchmarkingovým partnerom?
- Aký význam majú princípy vzájomnosti, porovnateľnosti, merateľnosti a dôveryhodnosti údajov?
- Podľa akých hľadísk možno charakterizovať rôzne benchmarkingové projekty?
- Prečo sa môžu jednotlivé typologické označenia benchmarkingu vzájomne prekrývať?

Úlohy

1. Navrhnite základ benchmarkingového projektu. Vyberte si informačnú inštitúciu a jednu oblasť jej činnosti, ktorú by bolo vhodné zlepšiť prostredníctvom benchmarkingu. Určte:

- predmet benchmarkingu;
- účel porovnávania;
- vhodný referenčný subjekt;
- spôsob, akým možno projekt typologicky charakterizovať;
- čo by bolo potrebné zabezpečiť, aby sa projekt neobmedzil iba na porovnanie výsledkov.

Svoje rozhodnutia stručne zdôvodnite.

2. Posúďte návrh iného tímu. Vymeňte si návrh benchmarkingového projektu s inou skupinou. Posúďte ho z hľadiska:

- vhodnosti zvoleného predmetu benchmarkingu;
- vhodnosti a porovnateľnosti referenčného subjektu;
- súladu projektu s podstatou benchmarkingu;
- možných rizík alebo nesprávnych predpokladov.

Navrhnite aspoň jednu úpravu, ktorá by mohla projekt zlepšiť.

7 Proces benchmarkingu

Existuje množstvo modelov benchmarkingového procesu. Niektoré vznikli v konkrétnych organizáciách, iné vytvorili odborníci s cieľom poskytnúť všeobecne použiteľný postup. **Nie je možné určiť jediný správny alebo univerzálne najlepší model.** Jednotlivé modely spravidla vychádzajú z rovnakej logiky, ale odlišne zoskupujú, pomenúvajú a rozpracúvajú kroky benchmarkingu. Hlavný rozdiel medzi modelmi preto spočíva najmä v **miere podrobnosti**. Jednoduchšie modely zachytávajú benchmarking prostredníctvom niekoľkých širších fáz, podrobnejšie modely ich rozdeľujú na väčší počet konkrétnych krokov. Činnosť, ktorá je v jednom modeli uvedená ako samostatný krok, môže byť v inom zahrnutá do širšej fázy. Rozdielny počet krokov teda nemusí znamenať odlišné chápanie benchmarkingu.

Výber modelu závisí predovšetkým od podmienok konkrétneho projektu. Jednoduchší rámec môže postačovať organizácii, ktorá má s benchmarkingom skúsenosti alebo realizuje menej rozsiahle porovnanie. Podrobnejší model môže byť vhodnejší pri prvom projekte, zapojení väčšieho počtu partnerov, zložitom zbere údajov alebo potrebe presne rozdeliť úlohy a zodpovednosti.

Pri výbere modelu je preto vhodné zohľadniť najmä:

- cieľ a rozsah benchmarkingového projektu;
- zložitosť porovnávaného predmetu;
- počet zapojených organizácií;
- skúsenosti benchmarkingového tímu;
- dostupné personálne, finančné a časové zdroje;
- požadovanú mieru metodického usmernenia;
- potrebu dokumentovať a kontrolovať jednotlivé činnosti.

Model má organizácii pomáhať riadiť projekt, nie vytvárať zbytočnú administratívnu záťaž. Jeho kvalita preto nezávisí od počtu krokov, ale od toho, či umožňuje systematicky prejsť od plánovania k realizácii. Organizácia môže zvolený model primerane prispôsobiť, nemala by však vynechať činnosti nevyhnutné na zachovanie porovnateľnosti, dôveryhodnosti a praktickej využiteľnosti výsledkov.

7.1 Cyklus PDCA

Ako najvšeobecnejšie východisko možno použiť **cyklus PDCA**. Cyklus PDCA predstavuje všeobecný prístup k neustálemu zlepšovaniu obchodných procesov[32] a pozostáva zo štyroch na seba nadväzujúcich fáz (Plan–Do–Check–Act): plánovania, realizácie, kontroly výsledkov a prijatia nápravných opatrení alebo štandardizácie úspešných riešení.

Vzájomnú nadväznosť štyroch fáz cyklu PDCA znázorňuje obrázok 2.

[32] PHAM EVANS, Mai T., J.D. TISAK a F.D. WILLIAMSON. Twenty-first century benchmarking: searching for the next generation. In: *Benchmarking: An International Journal*. Online. vol. 19 (2012), no. 6, s. 760 – 780. Dostupné na: https://www.emerald.com/bij/article-abstract/19/6/760/15965/Twenty-first-century-benchmarking-searching-for?redirectedFrom=PDF. [zobrazené 2026-09-04].



Obrázok 2 Cyklus PDCA[33]

Jednotlivé modely sa odlišujú predovšetkým mierou detailného rozpracovania jednotlivých fáz a stupňom formalizácie postupov. Napríklad 10-krokový model R. Campa (tzv. Xerox model), ktorý bol v neskorších interpretáciách rozšírený na 12 krokov, transformuje fázy PDCA do detailne špecifikovaných krokov. Rozšírené korporátne schémy, ako je 15-etapový model IBM, v zásade iba rozdeľujú základné fázy PDCA na menšie riadiace kroky s cieľom dosiahnuť vyššiu úroveň kontroly nad implementáciou. Rozdiely medzi modelmi preto nevyplývajú z odlišnej logiky procesu, ale z rozdielnej úrovne štrukturalizácie a spôsobu aplikácie tohto cyklu v konkrétnych podmienkach organizácie.

7.2 Xerox model

Xerox postupne vyvinul vlastný model benchmarkingu. *T*ento model zahŕňal desať krokov rozdelených do piatich fáz – **plánovanie, analýza, integrácia, realizácia a zrelosť**.

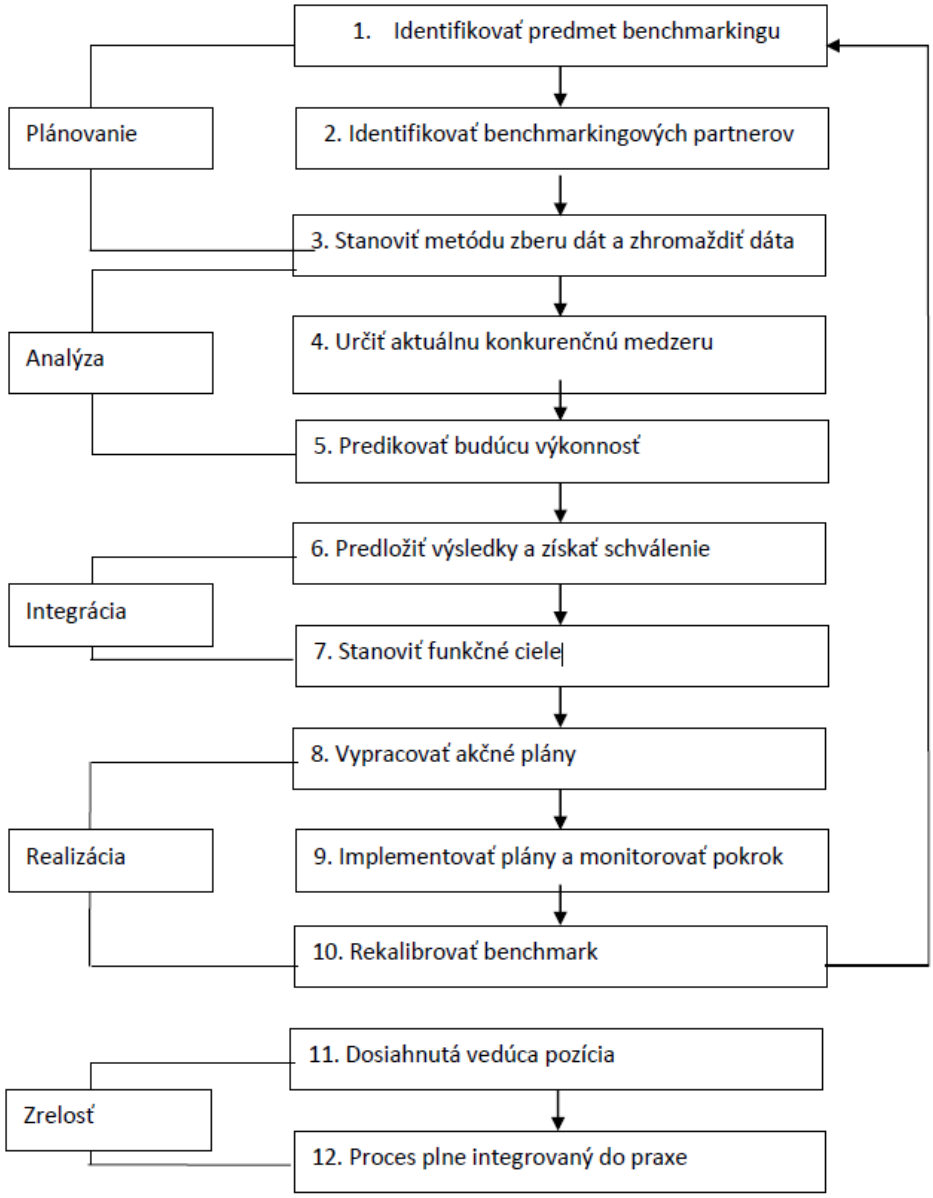
Päťstupňový proces zahŕňal nasledujúce aktivity[34]:

- **Plánovanie:** určiť predmet benchmarkingu, identifikovať relevantné organizácie s najlepšími praktikami a vybrať alebo vypracovať najvhodnejšiu techniku zberu údajov.

Jednotlivé fázy Xerox modelu benchmarkingu a ich kroky zobrazuje obrázok 3.

[33] NAYDENOV, P. *The PDCA Cycle: A Practical Approach to Problem-Solving.* Online. Businessmap, [s. a.]. Dostupné na: https://businessmap.io/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle. [zobrazené 2026-09-04].

[34] IBS Center for Management Research. *XEROX – The Benchmarking Story*. Online, [s.a.]. Dostupné na: https://force9.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/xerox1.pdf. [zobrazené 2026-09-04].



Obrázok 3 Xerox model benchmarkingu[35]

- **Analýza:** posúdiť silné stránky konkurentov (organizácií s najlepšími praktikami) a porovnať výkonnosť spoločnosti Xerox s výkonnosťou konkurentov. V tejto fáze sa určuje aktuálny konkurenčný rozdiel a predpokladaný konkurenčný rozdiel.
- **Integrácia:** stanoviť potrebné ciele na základe zozbieraných údajov s cieľom dosiahnuť najlepšiu výkonnosť; integrovať tieto ciele do formálnych plánovacích procesov spoločnosti. V tejto fáze sa určujú nové ciele spoločnosti a spôsob, akým budú komunikované v celej organizácii.

[35] IBS Center for Management Research. *XEROX – The Benchmarking Story*. Online, [s. a.]. Dostupné na: https://force9.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/xerox1.pdf. [zobrazené 2026-09-04].

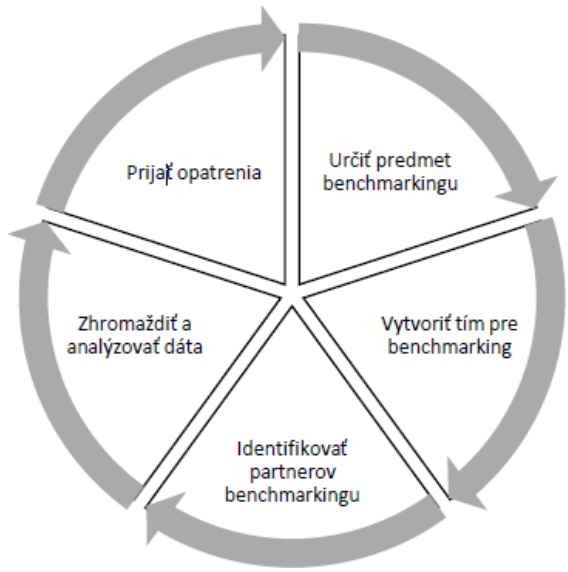
- **Akcia:** implementovať stanovené akčné plány a pravidelne ich hodnotiť, aby sa zistilo, či spoločnosť dosahuje svoje ciele. Tiež sa v tejto fáze riešia odchýlky od plánu.
- **Zrelosť:** určiť, či spoločnosť dosiahla úroveň nadštandardnej výkonnosti. Táto fáza tiež pomáha spoločnosti zistiť, či sa proces benchmarkingu stal integrálnou súčasťou formálneho riadiaceho procesu organizácie.

7.3 Päťstupňový model benchmarkingu M. Spendolini

Jedným z najznámejších modelov benchmarkingu je päťstupňový proces, ktorý vytvoril Michael Spendolini[36]. Tento model pozostáva z nasledujúcich fáz:

- určiť predmet benchmarkingu,
- vytvoriť tím pre benchmarking,
- identifikovať partnerov benchmarkingu,
- zhromaždiť a analyzovať dáta,
- prijať opatrenia.

Päťstupňový proces benchmarkingu podľa Spendoliniho znázorňuje obrázok **Error! Reference source not found.**



Obrázok 4 Päťstupňový model benchmarkingu podľa M. J. Spendoliniho[37]

7.3.1 Určenie predmetu benchmarkingu

Prvým krokom benchmarkingového procesu je presne určiť, **čo sa bude skúmať a na aký účel sa výsledky využijú**. Spendolini[38] odporúča začať identifikáciou zákazníka benchmarkingu, teda interného používateľa, ktorý potrebuje získané informácie na rozhodovanie. Jeho potreby ovplyvňujú výber predmetu porovnávania, požadovanú podrobnosť údajov aj spôsob prezentácie výsledkov.

---

36 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 48.

37 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 48.

38 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 53 – 59.

Častou chybou je začať so zberom údajov bez jasne stanoveného cieľa. Problémom býva aj nedostatočné poznanie vlastných procesov, predčasný výber partnerov alebo príliš široký rozsah projektu. Snaha porovnať veľké množstvo oblastí a indikátorov zvyšuje náklady a môže viesť k zhromažďovaniu údajov, ktoré sa napokon nevyužijú.

Predmet benchmarkingu preto treba zúžiť na oblasti s najväčším významom pre fungovanie organizácie. Spendolini[39] odporúča vychádzať z **kritických faktorov úspechu** (*Critical Success Factors – CSF*) a vybrať konkrétne, merateľné procesy alebo výsledky, ktoré priamo ovplyvňujú plnenie cieľov organizácie.

Bullen a Rockart (1981)[40] vymedzujú kritické faktory úspechu nasledovne:

„Kritické faktory úspechu predstavujú obmedzený počet oblastí, v ktorých uspokojivé výsledky zabezpečia úspešné pôsobenie jednotlivca, útvaru alebo organizácie v konkurenčnom prostredí. Ide o niekoľko kľúčových oblastí, v ktorých musia veci fungovať správne, aby organizácia prosperovala a manažér dosiahol svoje ciele."

Kritické faktory označujú iba tie oblasti, ktoré majú rozhodujúci vplyv na plnenie cieľov organizácie a ktorým musí manažment venovať osobitnú pozornosť. Nie sú totožné s indikátormi benchmarkingu. Kritický faktor úspechu určuje, **ktorá oblasť musí správne fungovať**, zatiaľ čo indikátor umožňuje merať a hodnotiť výsledky dosahované v tejto oblasti.

Najskôr je potrebné určiť, **kto bude výsledky benchmarkingu využívať a aké rozhodnutie alebo zlepšenie majú podporiť**. Pri výbere konkrétneho predmetu porovnávania možno následne využiť desať otázok spoločnosti Xerox, ktoré uvádza Spendolini (1992)[41]:

- Ktorý faktor je najdôležitejší pre úspech daného útvaru alebo celej organizácie, napríklad spokojnosť zákazníkov, pomer nákladov k výnosom alebo rentabilita aktív?
- Ktoré faktory spôsobujú organizácii najväčšie problémy, napríklad preto, že výsledky nezodpovedajú očakávaniam?
- Aké produkty alebo služby organizácia poskytuje zákazníkom alebo používateľom?
- Ktoré faktory ovplyvňujú spokojnosť zákazníkov alebo používateľov?
- Aké konkrétne prevádzkové problémy boli v organizácii identifikované?
- V ktorých oblastiach organizácia najvýraznejšie pociťuje konkurenčný tlak?
- Ktoré náklady alebo nákladové faktory sú v organizácii najvýznamnejšie?
- Ktoré funkcie alebo činnosti predstavujú najväčší podiel nákladov?
- Ktoré funkcie alebo činnosti majú najväčší priestor na zlepšenie?
- Ktoré funkcie alebo činnosti majú najväčší vplyv alebo potenciál odlíšiť organizáciu od konkurencie na trhu?

---

39 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 68 – 71.

40 BULLEN, C. V. a J. F. ROCKART. *A Primer on Critical Success Factors*. Online. Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1981. CISR No. 69; Sloan WP No. 1220-81. Dostupné na: https://cisr.mit.edu/sites/default/files/2024-05/MIT_CISR_WP%20%2369_A%20Primer%20on%20Critical%20Success%20Factors_Bullen%2C%20Rockart.PDF . [zobrazené 2026-09-04], s. 7.

41 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 71.

Otázky pomáhajú posúdiť strategický význam jednotlivých činností, ich vplyv na používateľov, nákladovosť, problémové oblasti a potenciál na zlepšenie. Na ich základe možno vybrať tie procesy, služby alebo výsledky, ktorých porovnanie môže organizácii priniesť najväčší úžitok.

Potreby zadávateľa možno zistiť prostredníctvom rozhovorov s kľúčovými zainteresovanými stranami. Dohodnuté ciele, rozsah a termíny by mali byť zaznamenané v **zadaní benchmarkingového projektu**. Výsledkom tejto fázy je teda jasne a primerane ohraničený predmet benchmarkingu, ktorý poskytuje východisko pre zostavenie tímu, výber partnerov a zber údajov.

7.3.2 Tvorba benchmarkingového tímu

Po určení cieľa a predmetu benchmarkingu nasleduje vytvorenie tímu, ktorý bude projekt realizovať. Jeho zloženie závisí od rozsahu projektu, požiadaviek interného zákazníka benchmarkingu a dostupných odborných a personálnych kapacít.

Spendolini[42] považuje benchmarking za tímovú činnosť. Tím pritom nemusí kopírovať formálnu organizačnú štruktúru ani existujúce vzťahy nadriadenosti a podriadenosti. Dôležité je, aby sa na projekte podieľali pracovníci, ktorí poznajú porovnávaný proces, dokážu vykonať potrebné benchmarkingové činnosti alebo môžu tímu poskytnúť odbornú a organizačnú podporu.

Rozlišuje tri základné formy benchmarkingových tímov:

- **intaktná pracovná skupina** pozostáva zo zamestnancov, ktorí už spolupracujú pod vedením jedného manažéra;
- **krížovo-funkčný alebo medziorganizačný tím** spája pracovníkov z rôznych útvarov, profesijných oblastí alebo organizácií;
- **ad hoc tím** sa vytvára na splnenie konkrétnej a časovo ohraničenej úlohy a po ukončení projektu jeho činnosť spravidla zaniká.

Spendolini [43] rozlišuje tri širšie skupiny osôb, ktoré sa môžu zapájať do benchmarkingových aktivít: interných benchmarkingových odborníkov, externých benchmarkingových odborníkov a zamestnancov organizácie. Nejde o povinné a stále roly v každom benchmarkingovom tíme. Konkrétny spôsob ich zapojenia závisí od potrieb organizácie a projektu.

Interní benchmarkingoví odborníci

Interní benchmarkingoví odborníci sú zamestnanci organizácie vyškolení v benchmarkingu, ktorého realizácia patrí medzi ich pracovné povinnosti. Môžu pôsobiť ako špecialisti na kvalitu alebo ako pracovníci jednotlivých funkčných oblastí, napríklad výroby, techniky, financií či ľudských zdrojov. Benchmarkingu môžu venovať iba časť pracovného času alebo celý pracovný úväzok.

Spendolini[44] rozlišuje tri hlavné oblasti ich činnosti:

- **organizovanie a riadenie benchmarkingu** – vytváranie postupov, zabezpečovanie zdrojov, koordinovanie tímov a sietí, správa informácií a komunikácia s vedením;
- **školenie pracovníkov** – realizácia pravidelných alebo príležitostných školení a príprava interných školiteľov;

---

42 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 80 – 82.

43 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 84 – 95.

44 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 86.

- **priama účasť na projektoch** – plánovanie, spolupráca so zadávateľom, zber a analýza údajov, facilitácia a príprava výsledných správ.

Externí benchmarkingoví odborníci

Externí benchmarkingoví odborníci sú spravidla konzultanti, ktorí sa špecializujú na rôzne súčasti benchmarkingového procesu. Organizácie ich často využívajú najmä v počiatočnej fáze zavádzania benchmarkingu. S rozvojom vlastných interných pracovníkov sa ich účasť postupne obmedzuje a neskôr môžu poskytovať iba osobitné služby podľa aktuálnej potreby.

Externí konzultanti môžu zabezpečovať:

1. **plánovanie a usmerňovanie projektu**, školenie pracovníkov a pomoc s prípravou správ, pričom väčšinu úloh vykonávajú zamestnanci organizácie;
2. **špecializované služby**, napríklad facilitáciu, odbornú podporu alebo získavanie citlivých údajov od konkurentov vrátane prípravy anonymizovaných správ;
3. **riadenie celého projektu**, od jeho naplánovania až po odovzdanie výsledkov;
4. **vyhľadávanie organizácií s osvedčenými postupmi** prostredníctvom analýz, prieskumov alebo benchmarkingových združení.

Pri využívaní externých odborníkov je potrebné posúdiť náklady, kvalitu používaných metód a riziko nadmernej závislosti od externých služieb.

Zamestnanci organizácie vykonávajú väčšinu praktických benchmarkingových úloh. Môžu sa podieľať na plánovaní, zbere a analýze údajov, kontaktovaní partnerov a prezentovaní výsledkov. Ich zapojenie môže byť krátkodobé a viazané na jeden konkrétny projekt. V organizáciách s rozvinutou benchmarkingovou kultúrou však môžu vyškolení zamestnanci iniciovať a realizovať benchmarkingové projekty pravidelne.

Typická štruktúra benchmarkingového tímu

Typickú štruktúru benchmarkingového tímu tvoria:

1. **zákazník alebo zadávateľ benchmarkingu**, ktorý určuje, aké informácie potrebuje a na čo sa výsledky použijú;
2. **projektový manažér**, ktorý plánuje a koordinuje projekt, dohliada na dodržiavanie benchmarkingového postupu a prepája tím so zadávateľom a ďalšími zdrojmi;
3. **facilitátor**, ktorý podporuje spoluprácu a pracovný proces tímu, najmä pri nových tímoch alebo citlivých témach;
4. **jadro benchmarkingového tímu**, ktoré tvoria zberači údajov a analytici. Tí pripravujú plán, vyhľadávajú a kontaktujú partnerov, získavajú a analyzujú údaje a spracúvajú výsledky;
5. **projektová a procesná podpora**, napríklad školitelia, právnici, odborníci na informačné systémy, knižnično-informační a administratívni pracovníci a seniorný manažment.

Zberači údajov a analytici vykonávajú väčšinu benchmarkingových činností. Ostatní účastníci poskytujú tímu riadiacu, metodickú alebo odbornú podporu. V závislosti od rozsahu projektu môže jeden pracovník zastávať viacero rolí a podporní odborníci môžu do projektu vstupovať iba vtedy, keď sú ich služby potrebné.

Zodpovednosti a zručnosti jednotlivých rolí v benchmarkingovom projekte sú uvedené v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Profily rolí v benchmarkingu[45]

Rola	Zodpovednosti	Zručnosti
Projektový manažér • plánovať, organizovať, personálne zabezpečovať, riadiť a kontrolovať benchmarkingový projekt; • prepájať výsledky s ostatnými organizačnými útvarmi.	• Identifikovať zákazníkov BM a ich požiadavky; • vybrať členov tímu; • zostaviť a kontrolovať rozpočet; • vybrať externých dodávateľov alebo konzultantov; • posúdiť právne a etické otázky projektu; • poskytovať informácie o projekte; • sledovať priebeh projektu; • vyjednávať záväzky s BM partnermi; • dohadovať záväzky s internými a externými partnermi; • komunikovať a prezentovať výsledky projektu príslušným cieľovým skupinám; • riadiť skupinové diskusie a skupinové procesy; • zabezpečovať školenie v oblasti benchmarkingu.	• komunikačné schopnosti – hovorenie a počúvanie; • písomný prejav; • vyjednávacie schopnosti; • plánovanie; • organizovanie; • delegovanie; • prezentačné schopnosti; • politické zručnosti; • vedenie ľudí; • skupinová dynamika.
Zberač údajov/analytik • vytvárať a používať BM postupy na zber, analýzu a prezentovanie údajov.	• podieľať sa na vypracovaní projektového plánu; • navrhovať a vytvárať nástroje na zber údajov; • dohadovať stretnutia s poskytovateľmi údajov; • zbierať, sumarizovať a analyzovať údaje; • identifikovať rozdiely vo výkonnosti; • prezentovať výsledky; • vypracovať súhrnné správy.	• plánovanie; • organizovanie; • komunikačné schopnosti – hovorenie a počúvanie; • vedenie rozhovorov; • písomný prejav; • interpersonálne zručnosti.
Podpora benchmarkingového projektu • poskytovať benchmarkingovému tímu podporu podľa potreby.	• facilitácia; • školenie; • spracovanie dokumentov; • grafická podpora; • právne poradenstvo; • počítačová podpora; • správa databáz;	• komunikačné schopnosti; • interpersonálne zručnosti; • odborné zručnosti.

[45] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 91.

Rola	Zodpovednosti	Zručnosti
	• knižnično-informačné služby.	

Po zostavení tímu je potrebné pripraviť jeho členov na realizáciu projektu. Do formy vzdelávania patria:

1. **úvodné kurzy** o základných princípoch benchmarkingu v rozsahu jedného až dvoch dní;
2. **manažérske brífingy** zamerané na rozhodovanie a podporu projektu v rozsahu dvoch až štyroch hodín;
3. **programy typu train-the-trainer**, v ktorých sa interní odborníci pripravujú na školenie ďalších zamestnancov.

Súčasťou prípravy má byť aj praktický nácvik zberu údajov, vedenia rozhovorov s benchmarkingovými partnermi a uplatňovania etických zásad pri výmene informácií. Školenia rozvíjajú odborné kompetencie členov tímu, zjednocujú ich chápanie cieľov projektu a podporujú motiváciu a tímovú spoluprácu.

7.3.3 Identifikácia benchmarkingových partnerov

Treťou fázou Spendoliniho modelu je identifikácia benchmarkingových partnerov. Partnerom môže byť každá osoba alebo organizácia, ktorá poskytne informácie súvisiace s predmetom benchmarkingu. Nemusí teda ísť iba o organizáciu, s ktorou sa uskutoční priame porovnanie. Potenciálnymi partnermi môžu byť aj interní a externí pracovníci, odborníci, analytici, výskumníci, konzultanti, verejné inštitúcie, univerzity, výskumné pracoviská alebo profesijné združenia[46].

Pojem **partner** zároveň vyjadruje spoluprácu a vzájomnú výmenu informácií. Tým sa benchmarking odlišuje od tradičnej analýzy konkurencie, ktorá často vníma iné organizácie iba ako súperov. Partnerský prístup môže zlepšiť množstvo aj kvalitu získaných informácií. Spendolini[47] považuje spoluprácu a otvorenú komunikáciu za kľúčový predpoklad úspechu benchmarkingu.

Budovanie informačnej siete

Spendolini[48] odporúča vnímať zdroje informácií ako súčasť dlhodobej **benchmarkingovej informačnej siete**. Jednotlivé fakty môžu rýchlo stratiť aktuálnosť, zatiaľ čo spoľahlivé dokumenty, databázy a kontakty na odborníkov možno využívať opakovane. Cieľom preto nie je iba jednorazovo získať údaje pre konkrétny projekt, ale postupne vytvárať sieť dôveryhodných informačných zdrojov. Snaha urýchliť proces využívaním iba známych alebo ľahko dostupných zdrojov môže znížiť kvalitu výsledkov.

Vyhľadávanie informačných zdrojov

Pri identifikácii vhodných zdrojov odporúča Spendolini[49] položiť tri základné otázky:

1. **Kto vytvára požadované informácie?**

[46] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 105 – 108.

[47] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 105.

[48] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 105 – 108.

[49] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 108 – 109.

Informácie môže vytvárať priamo organizácia vybraná na porovnávanie, jej konkrétny útvar alebo pracovník. Užitočné údaje však môžu zhromažďovať aj analytici, odborné periodiká, distribútori a ďalšie subjekty pôsobiace v príslušnej oblasti.

2. **Kto používa požadované informácie?**

Cenným zdrojom môžu byť organizácie a jednotlivci, ktorí údaje využívajú pri vlastnej činnosti. Patria medzi nich napríklad analytici, odborné pracoviská, redakcie profesijných periodík alebo akademickí pracovníci.

3. **Kto zhromažďuje požadované údaje?**

Údaje môžu byť uložené v databázach a ďalších informačných systémoch verejných orgánov, profesijných združení, analytických pracovísk alebo iných organizácií. Pri ich využívaní treba posúdiť spôsob zberu, rozsah a kvalitu údajov, pretože jednotlivé zdroje nemusia používať rovnakú metodiku.

Tieto otázky rozširujú vyhľadávanie nad rámec organizácií, ktoré tím pôvodne zamýšľal osloviť. Výsledkom môže byť väčší počet informačných zdrojov, z ktorých sa následne vyberú tie, ktoré dokážu poskytnúť užitočné a spoľahlivé informácie.

Hľadanie osvedčených postupov

Jedným z cieľov benchmarkingu je vyhľadávať organizácie, procesy alebo výsledky, ktoré možno považovať za príklady osvedčenej, najlepšej alebo svetovej praxe. Podstatou však nie je iba nájsť organizáciu označenú za najlepšiu. Cieľom je získať poznatky, ktoré môžu organizácii pomôcť vykonávať vlastné činnosti účinnejšie alebo efektívnejšie[50].

Pri vyhľadávaní partnerov sa nemožno spoliehať na jediný informačný zdroj. Spendolini upozorňuje aj na prístup, ktorý označuje ako **„best-in-Cleveland“**. Vzniká vtedy, keď členovia tímu vyberajú potenciálnych partnerov iba zo svojho bezprostredného okolia alebo zo zoznamu organizácií, ktoré osobne poznajú. Takýto výber je ovplyvnený ich skúsenosťami, vzdelaním, profesijnými kontaktmi a geografickým prostredím. Výsledný zoznam preto nemusí zahŕňať skutočných predstaviteľov najlepšej praxe, ale iba najlepšie organizácie známe členom tímu. Pri hľadaní partnerov je preto potrebné prekročiť hranice vlastného odvetvia, regiónu alebo zaužívaných profesijných kontaktov. Zároveň však treba realisticky posúdiť, akú úroveň výkonnosti chce organizácia skúmať. Spendolini[51] rozlišuje niekoľko úrovní:

1. **porovnateľná alebo nižšia úroveň výkonnosti**, ktorá môže ukázať iba odlišný spôsob vykonávania činnosti;
2. **zlepšenie oproti súčasným postupom**;
3. **osvedčené postupy**;
4. **najlepšia alebo svetová prax** (*best-in-class, world-class*).

Odlišný postup ešte automaticky nepredstavuje lepší postup. Tím preto musí overiť, či získané informácie skutočne poukazujú na možnosť zlepšenia. Riziko nesprávneho hodnotenia sa zvyšuje najmä pri nedostatku času, keď môže tím prijať prvé dostupné informácie bez dôkladného posúdenia ich kvality. Nesprávna interpretácia údajov a unáhlený výber partnerov môžu vytvoriť falošný dojem pokroku.

Čím vyššiu úroveň chce organizácia skúmať, tým viac času, ľudí a finančných zdrojov musí venovať vyhľadávaniu partnerov a overovaniu informácií. Hľadanie svetovej praxe si môže vyžadovať využitie

[50] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 109 – 110.

[51] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 112 – 113.

medzinárodných databáz, odborných sietí, profesijných združení alebo konzultačných spoločností. Cieľ výberu partnerov preto musí zodpovedať možnostiam organizácie. Realisticky vymedzený cieľ podporený primeranými zdrojmi má väčšiu hodnotu ako ambiciózne hľadanie najlepšej svetovej praxe bez podmienok potrebných na jeho uskutočnenie[52].

Výsledkom tretej fázy je **zoznam potenciálnych benchmarkingových partnerov a informačných zdrojov**, ktoré zodpovedajú cieľu projektu a môžu poskytnúť relevantné informácie o porovnávaných postupoch.

Pri identifikácii organizácií s najlepšími postupmi je odporúčané uplatniť **princíp konvergencie zdrojov**. Tím najskôr určí kritické faktory úspechu alebo funkčné oblasti, ktoré chce skúmať, a potom vyhľadáva informácie z viacerých nezávislých zdrojov. Ak sa názov určitej organizácie opakovane objavuje vo viacerých zdrojoch, možno ju zaradiť medzi vhodných kandidátov na ďalšie skúmanie. Čím väčšia je zhoda medzi zdrojmi, tým vyššia je pravdepodobnosť, že organizácia skutočne predstavuje príklad dobrej praxe.

Pri hodnotení potenciálnych partnerov upozorňuje Spendolini[53] na riziko **halo efektu**. Ide o sklon hodnotiť celú organizáciu na základe jednej výraznej charakteristiky alebo všeobecnej povesti.

Pozitívny halo efekt vzniká vtedy, keď sa úspech organizácie v jednej oblasti automaticky prenesie aj na hodnotenie ostatných oblastí. Skutočnosť, že organizácia získala významné ocenenie alebo má dobré meno, ešte neznamená, že dosahuje vynikajúce výsledky vo všetkých procesoch.

Negatívny halo efekt nastáva vtedy, keď sa organizácia vyradí z výberu pre jej slabé celkové výsledky, nepriaznivú situáciu alebo negatívnu povesť. Aj takáto organizácia však môže mať konkrétny proces alebo útvar, ktorý predstavuje príklad najlepšej praxe.

Prekážky pri identifikácii partnerov

Jednou z prekážok pri identifikácii partnerov môže byť neochota tímu priamo kontaktovať pracovníkov iných organizácií, najmä konkurentov. Spendolini[54] uvádza tri časté príčiny:

1. tradičné vnímanie konkurenta ako protivníka;
2. obavy, že výmena informácií by mohla byť považovaná za neprípustnú dohodu;
3. neistota alebo rozpaky pri oslovovaní neznámych pracovníkov iných organizácií.

Tieto obavy môžu viesť k predpokladu, že druhá organizácia nebude chcieť spolupracovať alebo že všetky jej údaje sú citlivé. Po nadviazaní prvých kontaktov však tímy často zisťujú, že pracovníci iných organizácií sú ochotnejší komunikovať, než pôvodne očakávali. Výmena informácií musí pritom rešpektovať právne, etické a profesionálne pravidlá.

Existuje niekoľko dôvodov, prečo sú organizácie a ich pracovníci ochotní spolupracovať:

1. **Profesijná príslušnosť** – pracovníkov môže spájať rovnaká profesia, podobné pracovné skúsenosti alebo členstvo v odborných združeniach.
2. **Zvedavosť** – kontakt umožňuje obom stranám dozvedieť sa viac o činnosti iných organizácií.
3. **Možnosť učiť sa** – spolupráca prináša nové poznatky a môže podporovať profesionálny rozvoj účastníkov.

---

52 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 114.

53 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 117 – 118.

54 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 118 – 121.

4. **Vzájomnosť** – organizácia poskytne informácie s očakávaním, že v budúcnosti môže získať poznatky alebo výsledky projektu.
5. **Profesionálna zdvorilosť** – organizácie môžu na primerane formulovanú a profesionálne spracovanú žiadosť reagovať ochotou pomôcť.

Ak má organizácia s externým benchmarkingom málo skúseností, môže najskôr uskutočniť pilotný projekt. Ten umožní overiť, ako partneri reagujú na žiadosti o informácie, a postupne znížiť neistotu členov tímu.

Vyhľadávanie partnerov môžu uľahčiť aj formálne benchmarkingové siete alebo konzorciá. Ich členovia vytvárajú komunikačné kanály, prostredníctvom ktorých si vymieňajú kontakty, informácie a skúsenosti. Člen siete môže byť priamo benchmarkingovým partnerom alebo môže odporučiť inú vhodnú organizáciu. Niektoré siete umožňujú aj výmenu už vypracovaných benchmarkingových správ.

Benchmarkingové siete môžu združovať organizácie z rovnakého odvetvia alebo odborníkov z rovnakej funkčnej oblasti pôsobiacich v rôznych odvetviach. Rozširujú tým okruh potenciálnych partnerov a pomáhajú prekonať výber obmedzený iba na známe organizácie alebo najbližšie profesijné okolie.

7.3.4 Zhromažďovanie a analýza informácií

Štvrtá fáza Spendoliniho modelu zahŕňa získavanie a analýzu benchmarkingových informácií. Pred jej začatím by už mali byť určené potreby zákazníka benchmarkingu, kritické faktory úspechu, členovia tímu a potenciálni benchmarkingoví partneri.

Začiatočníci často považujú zber údajov za hlavnú časť benchmarkingu a chcú k nemu pristúpiť čo najskôr. Spendolini[55] však upozorňuje, že bez dôkladného plánovania môže byť zber neproduktívny alebo dokonca viesť k nesprávnym záverom. Problémy vznikajú najmä vtedy, keď tím preskočí prípravné fázy a začne získavať údaje bez jasného cieľa, vhodných partnerov a pripravených metód.

Poznanie vlastnej organizácie

Pred získavaním informácií od partnerov musí organizácia dobre poznať vlastné procesy, produkty a služby. Spendolini tento princíp vyjadruje slovami **„poznaj sám seba“**. Pochopenie iných organizácií sa teda začína dôkladným preskúmaním vlastnej činnosti. Niekedy postačuje interný benchmarking alebo základné meranie, ktorým sa zdokumentuje súčasný stav procesu.

Analýza vlastnej organizácie je potrebná z viacerých dôvodov:

1. **umožňuje realisticky posúdiť vlastnú výkonnosť** – bez presného poznania vlastných procesov môže organizácia podceniť alebo preceniť svoje postavenie a nesprávne určiť rozdiel medzi vlastnými výsledkami a výsledkami partnerov;
2. **odhaľuje interné možnosti zlepšenia** – organizácia môže disponovať užitočnými informáciami, odborníkmi alebo účinnými postupmi, ktoré zatiaľ neboli identifikované;
3. **pripravuje tím na komunikáciu s partnermi** – členovia tímu musia vedieť odborne vysvetliť vlastné procesy a odpovedať na otázky druhej strany.

Ak tím nepozná vlastné postupy, môže počas komunikácie pôsobiť nepripravene alebo vytvoriť dojem, že získava informácie bez jasného plánu. Vlastná výkonnosť preto musí byť zdokumentovaná a pochopená ešte pred začiatkom externého zberu údajov.

---

[55] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 150.

Metódy získavania informácií

Po určení potrebných informácií a ich zdrojov tím vyberá vhodné metódy zberu.

Výhody a nevýhody vybraných metód zberu údajov porovnáva tabuľka 5.

Tabuľka 5 Metódy zberu údajov[56]

Metóda	Výhody	Nevýhody
Telefonické rozhovory	• jednoduché plánovanie a realizácia; • umožňujú kontaktovať veľký počet zdrojov; • možno ich uskutočniť takmer kedykoľvek; • pomerne nízke náklady.	• kontaktovanie bez predchádzajúceho dohodnutia môže byť časovo náročné; • môže byť ťažké dosiahnuť, aby oslovená osoba zavolala späť; • rozhovory môžu byť prerušované; • ľudia sú menej ochotní venovať telefonickému rozhovoru veľa času.
Osobné stretnutia/návštevy pracovísk	• vytvárajú osobný a profesionálny vzťah; • poskytujú viac kvalitne využitého času; • pravdepodobne prinesú veľké množstvo informácií.	• vysoké náklady na cestovanie; • časová náročnosť; • možné problémy s plánovaním termínov.
Dotazníkové prieskumy	• umožňujú získavať informácie od veľkej populácie; • jednoduchá príprava; • pomerne nízke náklady; • jednoduchý prenos informácií na analýzu.	• nízka návratnosť; • neosobný charakter; • nemožnosť klásť doplňujúce otázky; • sporná platnosť niektorých informácií; • musia byť pomerne stručné; • obmedzená možnosť získať podrobné odpovede.
Publikácie/médiá	• jednoduché získavanie a prístup; • rozmanitosť zdrojov; • dostupná pomoc zo strany zdrojov údajov; • nízke náklady na získavanie; • verejný prístup k informáciám; • veľké množstvo informácií vytváraných pre rôzne odvetvia.	• nadmerné množstvo informácií v niektorých odvetviach; • potreba overovať zdroje a štatistické údaje; • množstvo nejasných odkazov; • možná časová náročnosť; • potreba prekladať cudzojazyčné materiály.

[56] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 154.

Metóda	Výhody	Nevýhody
Archívne zdroje	• jednoduché získavanie interných údajov; • nízke náklady na získavanie.	• chýbajúce údaje; • nedostatočne usporiadané údaje; • možná časová náročnosť; • často obmedzené na internú analýzu.

V jednom projekte možno kombinovať viacero metód. Výber závisí predovšetkým od požiadaviek zákazníka benchmarkingu, teda od:

1. typu požadovaných informácií;
2. spôsobu ich plánovaného využitia;
3. požadovanej úrovne podrobnosti;
4. potrebného množstva a kvality údajov.

Spendolini[57] uvádza aj ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú výber metódy zberu informácií:

1. **Časové obmedzenia** ovplyvňujú počet zdrojov, ktoré možno preskúmať, aj výber použitých metód. Osobné stretnutia sú časovo náročnejšie než telefonické rozhovory.
2. **Dostupné zdroje** zahŕňajú počet pracovníkov aj finančné prostriedky určené na zber informácií. Ak organizácia nemá dostatok financií na cestovanie, počet osobných návštev benchmarkingových partnerov môže byť výrazne obmedzený.
3. **Skúsenosti tímu** ovplyvňujú, ktoré metódy jeho členovia uprednostnia. Pracovníci zvyčajne používajú postupy, ktoré už poznajú. Ak majú členovia tímu rozsiahle skúsenosti s telefonickými rozhovormi, pravdepodobne ich zvolia ako hlavnú metódu. Tím s malými alebo žiadnymi skúsenosťami môže uprednostniť inú metódu.
4. **Filozofia zberu informácií** predstavuje prístup organizácie k získavaniu benchmarkingových informácií. Vychádza zo skúseností a osobných preferencií kľúčových interných odborníkov na benchmarking a organizácia ju komunikuje počas úvodnej prípravy a školení o benchmarkingovom procese. Niektoré organizácie uprednostňujú osobné návštevy, pretože umožňujú klásť podrobné a doplňujúce otázky a rozvíjať bližšie pracovné vzťahy. Iné uprednostňujú telefonické rozhovory alebo dotazníky a osobné návštevy využívajú až ako poslednú možnosť, pretože sa usilujú o hospodárnejší zber informácií.

Pre úspešný priebeh výmeny informácií je potrebné vypracovať benchmarkingový protokol predstavujúci súbor odporúčaných pravidiel spolupráce. Jeho úlohou je predísť nedorozumeniam, budovať dôveru a zabezpečiť profesionálnu a etickú komunikáciu.

Hlavné zásady protokolu:

1. **Plánovanie a realistické načasovanie** – odporúča sa odhadnúť potrebný čas na zber údajov a následne ho zdvojnásobiť, keďže benchmarking nebýva prioritou partnerov.

2. **Briefingový balík** – je potrebné vypracovať stručný dokument (maximálne dve strany) obsahujúci ciele projektu, vysvetlenie účelu kontaktu, opis priebehu projektu a očakávané termíny, zoznam zúčastnených partnerov, požadované údaje a spôsob ich použitia, vyjadrenie o dôvernosti a kontaktné údaje. Kvalitne pripravený balík uľahčuje partnerovi pochopenie cieľov a budí profesionálny dojem.

[57] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 153 – 155.

3. **Prvotný kontakt a komunikácia** – je veľmi dôležité byť zdvorilý, opatrný a rešpektovať čas i potreby partnera.

4. **Top-down stratégia kontaktovania** – odporúča sa najprv kontaktovať vyšší manažment, ktorý môže odporučiť ďalšie relevantné osoby alebo poskytnúť interné referencie. Manažéri môžu sprostredkovať kontakty na zamestnancov, ktorých by benchmarkingový tím inak neoslovil.

5. **Profesionalita a etika** – je dôležité jasne vysvetliť, ako budú údaje použité a garantovať dôveryhodnosť.

6. **Dodržiavanie štruktúry a časových obmedzení** – je potrebné držať sa vopred pripravenej štruktúry aktivít a otázok, neodbočovať od témy a neprekračovať dohodnutý čas.

7. **Budovanie dlhodobých vzťahov** – spätná väzba, korektné zdieľanie výsledkov a dodržanie sľubov zvyšujú šancu na budúcu spoluprácu.

Vytvorenie obsahu plánovaných aktivít

Počas zberu vzniká množstvo nespracovaných údajov, ktoré je potrebné systematicky usporiadať. Dôležitú úlohu v tejto fáze zohráva **obsah všetkých plánovaných aktivít** a informačné matice.

Súbor jednotlivých faktov môže po správnom usporiadaní poukázať na významnú udalosť, vývojový trend, vlastnosti produktu alebo výsledky organizácie.

Spendolini odporúča pripraviť **obsah všetkých plánovaných aktivít, ktorý** vymedzuje konkrétne oblasti benchmarkingového projektu. Údaje sa v ňom usporiadajú podľa troch úrovní podrobnosti:

1. **prvá úroveň** vymedzuje všeobecnú tému, napríklad názov organizácie alebo procesu, ktorý bude predmetom benchmarkingu;
2. **druhá úroveň** rozdeľuje tému na konkrétnejšie indikátory, napríklad rozpočet, počet pracovníkov alebo počet položiek v katalógu;
3. **tretia úroveň** obsahuje presne vymedzené údaje, ktoré možno často získať až od konkrétneho zdroja, napríklad náklady vyjadrené ako percento z príjmov, jednotlivé kroky procesu alebo konkrétne plány rastu.

Ak je všeobecnou témou napríklad **vzdelávanie manažmentu**, druhú úroveň môžu predstavovať **náklady na vzdelávanie**. Na tretej úrovni sa sledujú konkrétne údaje, napríklad počet školiteľov, ich mzdy a zamestnanecké výhody, režijné náklady na jednu skupinu alebo cestovné náklady.

Obsah plní dve základné funkcie:

1. Pomáha tímu pripraviť zmysluplný a usporiadaný súbor otázok. Počas zberu slúži ako návod na systematické zaznamenávanie údajov a uľahčuje ich následné porovnávanie, triedenie a sumarizovanie.
2. Poskytuje potenciálnemu partnerovi prehľad tém, ktoré chce tím skúmať.

Informačná matica

Ďalším nástrojom je **informačná matica**, ktorá spája indikátory s údajmi získanými od jednotlivých organizácií alebo osôb.

Matica poskytuje tímu jednotný spôsob zaznamenávania a vykazovania údajov. Zároveň zjednodušuje spájanie informácií získaných z viacerých zdrojov a v rôznych časových obdobiach.

Riadky matice predstavujú jednotlivé benchmarkingové organizácie a stĺpce sledované ukazovatele. Spendolini uvádza príklad matice, v ktorej sa porovnávali informácie zo šiestich organizácií o piatich faktoroch ovplyvňujúcich produktivitu obchodných zástupcov. Názvy organizácií boli nahradené

písmenami, takže išlo o **anonymizované porovnanie** (*blind study*), pri ktorom účastníci neboli v dokumente priamo identifikovaní.

Porovnaním údajov v jednotlivých stĺpcoch možno identifikovať trendy alebo hodnoty, ktoré si vyžadujú ďalšie skúmanie. Zaznamenané výsledky možno následne sumarizovať a spracovať do súhrnných matíc.

Príklad usporiadania údajov o faktoroch ovplyvňujúcich produktivitu obchodných zástupcov poskytuje tabuľka 6.

Tabuľka 6 Benchmarkingová informačná matica – faktory ovplyvňujúce produktivitu obchodných zástupcov[58]

Benchmarkingová organizácia	Odhadované priame náklady na predaj*	Priemerný počet zákazníckych účtov na obchodného zástupcu	Provízia/bonus ako % celkovej odmeny	Počet pracovníkov podpory predaja na obchodného zástupcu	Počet obchodných zástupcov na manažéra
A	6,1%	60	10%	1:1	6:1
B	6,1%	70–80	10%	1,5:1	5:1
C	7,0%	70	10%	1,2:1	6:1
D	5,0%	50	30%	1,5:1	5:1
E	4,6%	25–30	0%	1,8:1	8:1
F	7,2%	40–60	0%	0,8:1	4:1

* Ako percento z výnosov.

Analýza benchmarkingových informácií

Po zozbieraní a sumarizovaní údajov nasleduje ich analýza. Jej cieľom je oddeliť spoľahlivé informácie od nepresných alebo nerelevantných, identifikovať významné vzorce a vyvodiť závery využiteľné pri zlepšovaní výkonnosti organizácie[59].

- **Kontrola nesprávnych informácií.** Chybné údaje môžu vzniknúť nesprávnou interpretáciou, nesprávnym zaznamenaním, chybou pôvodného zdroja alebo aj zámerným skreslením. Je potrebné preveriť výrazné odchýlky od ostatných hodnôt a porovnávať údaje získané z viacerých zdrojov. Ak sa nesprávne informácie vyskytujú opakovane, je potrebné prehodnotiť spôsob zberu údajov.
- **Identifikácia vzorcov.** Usporiadanie údajov v maticiach umožňuje rozpoznať opakujúce sa vzorce, trendy a vzťahy medzi sledovanými ukazovateľmi.
- **Identifikácia chýbajúcich údajov a nevysvetlených odchýlok.** Významné môže byť aj to, čo v údajoch chýba. Pozornosť treba venovať informáciám, ktorých poskytnutie sa očakávalo, ale

[58] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 171

[59] SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 174 – 179.

nepodarilo sa ich získať, a taktiež výrazným zmenám bez jasného vysvetlenia. Takéto prípady treba overiť v ďalších zdrojoch alebo doplniť slovným vysvetlením.

- **Kontrola anomálií.** Neobvyklé hodnoty môžu signalizovať chybu, nesprávny predpoklad alebo pôsobenie neznámeho faktora. Nemajú sa preto automaticky vyradiť. Najskôr treba preveriť ich správnosť a následne zistiť príčinu ich vzniku. Tým sa znižuje riziko, že tím odmietne nové zistenie iba preto, že nezodpovedá pôvodným predstavám.

Vyhodnotenie dát

Závery musia vychádzať zo spoľahlivých dát a zohľadňovať podmienky, v ktorých zúčastnení partneri pôsobia. Rozhodnutia partnerov ovplyvňujú ich história, skúsenosti, organizačná kultúra, ekonomické predpoklady a vnímanie konkurenčného prostredia. Spendolini[60] upozorňuje, že členovia tímu často hodnotia rozhodnutia iných organizácií podľa vlastných predstáv o tom, čo je správne alebo prijateľné. Benchmarking však neslúži na kritizovanie partnerov, ale na skúmanie ich procesov, produktov a postupov a na získavanie nových podnetov.

Vyhodnotenie údajov zahŕňa:

1. zhromaždenie faktov a vyradenie nespoľahlivých, nepresných, nepravdivých a nerelevantných údajov;
2. usporiadanie využiteľných informácií a identifikáciu vzorcov, trendov a zmien;
3. posúdenie činností, stratégií, plánov a výsledkov iných organizácií;
4. formulovanie záverov na základe získaných informácií.

Spendolini[61] rozlišuje niekoľko oblastí, na ktoré sa môžu závery analýzy zamerať:

1. **určenie konkurenčnej výhody** – pred vymedzením konkurenčnej výhody musí organizácia objektívne posúdiť vlastné silné a slabé stránky, prijať názory iných subjektov na svoju činnosť a rešpektovať zistenia o konkurentoch alebo predstaviteľoch najlepšej praxe, aj keď sú v rozpore s pôvodnými predstavami členov benchmarkingového tímu. Na tomto základe možno určiť príležitosti na zlepšenie;
2. **vymedzenie podnikateľského kontextu** – zahŕňa posúdenie súčasných a budúcich ekonomických, finančných a regulačných podmienok vlastnej organizácie aj benchmarkingových partnerov. Súčasťou môže byť konkurenčný scenár, ktorý skúma očakávané reakcie organizácií na zmeny trhu.
3. **poznanie vlastných silných a slabých stránok** – vychádza z informácií od zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, konkurentov, zákazníkov konkurencie a benchmarkingových partnerov. Prijatie takejto spätnej väzby si vyžaduje otvorenosť voči názorom iných;
4. **poznanie silných stránok iných organizácií** – sústreďuje sa na spôsob, akým konkurenti alebo predstavitelia najlepšej praxe dosahujú svoju úroveň výkonnosti. Analýza nemá hľadať iba jednu rozhodujúcu výhodu, ale konkrétne silné stránky s najväčším potenciálom zlepšiť výkonnosť vlastnej organizácie;
5. **určenie výkonnostnej medzery** – predstavuje porovnanie produktov, služieb, pracovných procesov alebo výsledkov vlastnej organizácie s konkurentmi alebo predstaviteľmi najlepšej praxe. Negatívna medzera vzniká, keď organizácia zaostáva za úrovňou porovnávaných

60 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 176 – 177

61 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 177 – 179.

organizácií. Pozitívna medzera znamená, že dosahuje lepšie výsledky. Avšak pozitívne medzery zvyčajne nepriťahujú rovnakú pozornosť ako negatívne medzery.

7.3.5 Prijatie opatrení

Podľa Spendoliniho je primárnym cieľom benchmarkingu „konať“. Hoci benchmarking predstavuje proces skúmania, hlavným dôvodom, prečo sa začína, je snaha zmeniť sa. Piata fáza cyklu je najmenej zložitá a je najpriamejšia. Autor[62] uvádza, že benchmarking má zmysel len po prijatí rozhodnutia o potrebe opatrení.

Plán opatrení

Spendolini[63] uvádza nasledujúce činnosti, ktoré možno zaradiť do plánu opatrení:

1. vypracovanie benchmarkingovej správy alebo súhrnu;
2. prezentovanie a odovzdanie výsledkov zadávateľom benchmarkingu;
3. komunikovanie zistení:
   - ostatným funkčným útvarom organizácie,
   - benchmarkingovým partnerom.
4. vyhľadávanie príležitostí:
   - na zlepšenie produktov alebo procesov,
   - na získavanie nových poznatkov a zavádzanie nových myšlienok a koncepcií do organizácie,
   - na vytváranie funkčných sietí;
5. podpora opakovania benchmarkingového procesu:
   - úprava a zdokonaľovanie spôsobu jeho používania,
   - zavádzanie nových alebo súvisiacich predmetov benchmarkingu.

Vypracovanie benchmarkingovej správy má plniť viacero dôležitých funkcií: správa prezentuje súhrn výsledkov zainteresovaným stranám, zhromažďuje a systematizuje údaje získané a analyzované počas projektu, uchováva kľúčové informácie a kontakty a zároveň slúži ako komunikačný nástroj medzi jednotlivými oddeleniami organizácie.

Správa by mala obsahovať tieto prvky:

1. Vyhlásenie o cieľoch – zdôvodnenie štúdie a opis motivácie, ktorá viedla k realizácii benchmarkingu;
2. Zákazníci projektu – označenie zákazníkov a účastníkov projektu;
3. Požiadavky zákazníkov – požiadavky na kvalitu, termíny a výsledky;
4. Projektový tím a proces práce tímu – zloženie tímu a organizácia jeho práce;
5. Projektový kalendár – harmonogram realizácie projektu;
6. Predmet benchmarkingu a zdroje informácií – predmet skúmania a zdroje informácií;
7. Metodológia – opis metód zberu a analýzy údajov;

---

62 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 184 – 185.

63 SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992, s. 186.

8. Výsledky/zhrnutie – zhrnutie a interpretácia výsledkov;
9. Analýza – analytická časť s využitím grafov a diagramov;
10. Ďalšie kroky – ďalšie kroky vrátane návrhov na zavedenie zlepšení.

Správy tohto rozsahu sú čoraz menej časté, pretože mnohé tímy sú orientované na rýchle konanie a nevenujú dostatočný čas príprave detailnej dokumentácie. Napriek tomu zostávajú takéto správy dôležité, najmä v prípade spolupráce viacerých účastníkov vo veľkých organizáciách. Jednou z dôležitých úloh piatej fázy je prijímanie rozhodnutí o zavedení zlepšení. Tím musí určiť, ktoré nápady a odporúčania je možné realizovať na základe nasledujúcich faktorov:

1. či požiadavky zákazníkov zostávajú rovnaké alebo ich treba zmeniť;
2. dostupnosť finančných a ľudských zdrojov;
3. časové obmedzenia organizácie na implementáciu zmien;
4. úroveň angažovanosti a pripravenosti tímu;
5. aktuálnosť pôvodných predpokladov.

Upevnenie učiva: proces benchmarkingu

Zhrnutie

- Modely benchmarkingového procesu vychádzajú z podobnej logiky, líšia sa však mierou podrobnosti a formalizácie.
- Voľba modelu má zodpovedať cieľu, rozsahu, počtu partnerov, skúsenostiam tímu a dostupným zdrojom.
- Spendoliniho proces zahŕňa určenie predmetu, vytvorenie tímu, identifikáciu partnerov, zber a analýzu informácií a prijatie opatrení.
- Predmet benchmarkingu sa odvodzuje od potrieb interného zákazníka a kritických faktorov úspechu a musí byť primerane ohraničený.
- Kvalita projektu závisí od vhodného zloženia a prípravy tímu, ako aj od jasného rozdelenia rolí.
- Výber partnerov má vychádzať z viacerých zdrojov, z posúdenia konkrétneho procesu a z realistických možností organizácie.
- Pred externým zberom musí organizácia poznať vlastné procesy; zber sa riadi cieľom projektu, protokolom a pripravenou štruktúrou informácií.
- Analýza nekončí určením výkonnostnej medzery. Výsledkom má byť rozhodnutie, plán opatrení, komunikácia zistení a opakovanie procesu.

Kontrolné otázky

- Prečo nemožno určiť jediný univerzálne najlepší model benchmarkingového procesu?
- Ktoré podmienky treba zohľadniť pri výbere modelu?
- Ako súvisí cyklus PDCA s modelmi benchmarkingu?
- Kto je zákazníkom benchmarkingu a ako jeho potreby ovplyvňujú projekt?
- Aký je rozdiel medzi kritickým faktorom úspechu a indikátorom?
- Aké formy benchmarkingových tímov rozlišuje Spendolini?
- Ako možno obmedziť halo efekt a prístup „best-in-Cleveland“ pri výbere partnerov?
- Prečo musí organizácia pred externým zberom údajov poznať vlastné procesy?
- Podľa čoho sa vyberajú metódy získavania informácií?
- Akú funkciu plnia benchmarkingový protokol, obsah plánovaných aktivít a informačná matica?
- Ako treba postupovať pri chýbajúcich údajoch, anomáliách a nevysvetlených odchýlkach?
- Ktoré prvky má obsahovať benchmarkingová správa a podľa čoho sa rozhoduje o zavedení zlepšení?

Úlohy: benchmarkingový projekt krok za krokom

Nasledujúce úlohy tvoria jeden nadväzujúci projekt. Pri úlohách 2–6 pracujte s tou istou informačnou inštitúciou a tým istým benchmarkingovým projektom.

1. Ako by ste navrhli benchmarkingový proces?

Bez mechanického prepisovania jedného z uvedených modelov navrhnite vlastnú logiku benchmarkingového procesu. Premyslite si najmä:

- čo musí organizácia urobiť predtým, než začne zbierať údaje;
- čo potrebuje vedieť o sebe a čo o organizáciách, s ktorými sa chce porovnávať;
- v akom poradí by mali jednotlivé činnosti nasledovať;
- ktoré kroky podľa vás nemožno vynechať;
- čo musí nasledovať po samotnom porovnaní výsledkov;
- v ktorých miestach procesu je potrebné skontrolovať, či možno pokračovať ďalej;
- kedy možno benchmarkingový projekt považovať za ukončený a či sa má proces opakovať.

Výstup: *Zostavte vlastný benchmarkingový proces v 5–10 krokoch, vyznačte ich nadväznosť a následne ho porovnajte s modelmi predstavenými v texte. Uveďte, čo by ste po tomto porovnaní vo svojom návrhu zmenili.*

2. Určenie predmetu benchmarkingu

Vyberte si informačnú inštitúciu a jednu širšiu oblasť jej činnosti, ktorú by bolo vhodné zlepšiť prostredníctvom benchmarkingu. Môže ísť napríklad o digitálne služby, informačné vzdelávanie, spracovanie dokumentov, využívanie priestorov, spokojnosť používateľov alebo náklady na služby.

Postupne určte:

- kto je zákazníkom benchmarkingu;
- aké rozhodnutie alebo zlepšenie majú výsledky benchmarkingu podporiť;
- ktorý kritický faktor úspechu súvisí so zvolenou oblasťou;
- čo presne bude predmetom porovnávania;
- čo ešte patrí do rozsahu projektu a čo už bude mimo jeho hraníc;
- aké informácie by sa mohli zbierať zbytočne, keby predmet zostal formulovaný príliš široko.

Výstup: *Sformulujte jednu presnú vetu začínajúcu slovami „Predmetom benchmarkingu bude …“ a stručne vymedzte rozsah projektu.*

3. Zostavenie benchmarkingového tímu

Pre projekt z predchádzajúcej úlohy navrhnite benchmarkingový tím. Rozhodnite:

- aké kompetencie projekt vyžaduje;
- ktoré roly musí tím zabezpečiť a kto ich môže zastávať;
- či môže jedna osoba zastávať viacero rolí;
- ktoré odbornosti budú potrebné počas celého projektu a ktoré iba v niektorých fázach;
- či organizácia potrebuje interného benchmarkingového odborníka alebo externého konzultanta;
- akú prípravu alebo školenie budú členovia tímu potrebovať.

Výstup: *Spracujte návrh tímu v štruktúre: rola – osoba alebo pracovná pozícia – hlavná zodpovednosť – potrebné kompetencie.*

4. Identifikácia benchmarkingových partnerov

Pre ten istý projekt navrhnite postup identifikácie benchmarkingových partnerov a informačných zdrojov.

- určte, aký typ informácií potrebujete získať;

- zamyslite sa, kto požadované informácie vytvára, kto ich používa a kto ich zhromažďuje;
- navrhnite viacero zdrojov, prostredníctvom ktorých budete potenciálnych partnerov vyhľadávať;
- stanovte kritériá, podľa ktorých budete vhodnosť partnerov posudzovať;
- navrhnite 3–5 potenciálnych partnerov a pri každom zdôvodnite jeho relevanciu pre konkrétny predmet benchmarkingu;
- posúďte riziko halo efektu a príliš úzkeho výberu známych organizácií;
- určte, ktorých partnerov by ste oslovili ako prvých a prečo.

Výstup: *Vytvorte stručný zoznam potenciálnych partnerov, kritérií ich výberu a zdrojov, z ktorých ste pri identifikácii vychádzali.*

5. Plán zberu benchmarkingových údajov

Nadviažte na rovnaký projekt a rozhodnite, ako budete získavať potrebné informácie.

- určte, aké informácie potrebujete získať od benchmarkingových partnerov;
- rozlíšte informácie, ktoré možno získať z existujúcich zdrojov, a informácie, ktoré si vyžadujú priamy kontakt s partnerom;
- zvoľte vhodnú metódu alebo kombináciu metód zberu;
- zdôvodnite voľbu vzhľadom na požadovanú podrobnosť a kvalitu údajov, časové možnosti a dostupné zdroje;
- uveďte obmedzenia alebo riziká zvoleného spôsobu zberu;
- určte pravidlá spolupráce, dôvernosti, reciprocity a použitia údajov, ktoré je potrebné s partnermi vopred dohodnúť.

Výstup: *Vypracujte stručný plán zberu údajov pre navrhnutý benchmarkingový projekt.*

6. Prezentácia výsledkov benchmarkingu

Predstavte si, že zber a analýza údajov sú ukončené. Navrhnite, ako budete výsledky projektu prezentovať.

- komu budú výsledky prezentované a aký je hlavný účel prezentácie;
- ktoré výsledky a zistenia je potrebné zdôrazniť;
- ktoré údaje je vhodné prezentovať číselne a ktoré si vyžadujú slovný komentár alebo kontext;
- ako vysvetlíte rozdiely medzi vlastnou organizáciou a benchmarkingovými partnermi;
- ktoré zistenia možno interpretovať ako silné stránky, slabé stránky alebo príležitosti na zlepšenie;
- aké odporúčania alebo návrhy opatrení by mali z výsledkov vyplynúť;
- aké informácie o metodike, zdrojoch údajov, limitoch a porovnateľnosti treba uviesť, aby boli výsledky správne interpretované;
- ktoré výsledky a v akej forme bude možné sprístupniť benchmarkingovým partnerom.

Výstup: *Navrhnite osnovu prezentácie výsledkov v rozsahu 6–8 bodov alebo snímok a pri každej uveďte, čo by mala obsahovať.*

8 Význam benchmarkingu

V organizáciách sa na podporu riadenia a rozhodovania priebežne zhromažďujú štatistické údaje a uplatňuje sa riadenie výkonnosti (*performance management*). Tieto činnosti poskytujú informácie o vlastnom fungovaní organizácie a o plnení stanovených cieľov. Ak však hodnotenie vychádza výlučne z interných údajov, dosiahnuté výsledky sa posudzujú najmä vo vzťahu k vlastným kritériám a predchádzajúcim skúsenostiam. Benchmarking toto hodnotenie dopĺňa o systematické porovnanie s inými relevantnými organizáciami. Porovnanie umožňuje lepšie interpretovať vlastné výsledky a posúdiť ich vo vzťahu k úrovni dosahovanej v iných organizáciách. Účelom benchmarkingu pritom nie je vytvárať poradie účastníkov, ale získavať poznatky využiteľné pri riadení a rozhodovaní.

Krčál[64] uvádza nasledujúce prínosy benchmarkingu na príklade benchmarkingu verejných knižníc:

1. **poznanie silných a slabých stránok organizácie** – porovnávanie výsledkov v rámci vlastnej inštitúcie alebo s partnerskými knižnicami umožňuje objektívnejšie určiť oblasti, v ktorých knižnica dosahuje dobré výsledky, a zároveň odhaliť jej nedostatky a limity. Zistenia poskytujú východisko na stanovenie priorít a plánovanie ďalšieho zlepšovania;
2. **lepšie pochopenie správania a potrieb používateľov** – štatistické údaje umožňujú sledovať, ako používatelia využívajú knižnicu a jej služby a ako sa ich potreby postupne menia. Štatistické ukazovatele však neposkytujú úplné vysvetlenie používateľského správania, preto by mali byť doplnené ďalšími metódami používateľského výskumu, napríklad dotazníkmi, rozhovormi, fokusovými skupinami alebo metódou *mystery shopping*;
3. **kontinuálny rozvoj inštitúcie** – významnú úlohu zohráva najmä externý benchmarking, ktorý knižnici poskytuje podnety a skúsenosti z vonkajšieho prostredia. Poznanie zmien uskutočnených v iných organizáciách môže knižnicu motivovať k prehodnoteniu vlastných postupov a k prispôsobeniu vhodných riešení svojim podmienkam;
4. **učenie sa od iných organizácií** – benchmarking umožňuje skúmať, ako iné inštitúcie riešia podobné problémy a akými postupmi dosahujú lepšie výsledky. Jeho cieľom nie je mechanické preberanie konkrétnych riešení, ktoré nemusia byť pre rozdielne organizačné podmienky prenosné, ale získavanie inšpirácie na vytvorenie vlastného vhodného riešenia. Aj organizácia, ktorá dosahuje dobré výsledky, môže prostredníctvom odlišných pohľadov nájsť ďalšie možnosti rozvoja svojich služieb;
5. **uskutočňovanie zmien na základe objektívnych zistení** – výsledky porovnávania a príklady dobrej praxe poskytujú argumenty na odôvodnenie navrhovaných zmien. Rozhodovanie sa tak neopiera iba o subjektívne názory alebo predpoklady, ale aj o údaje a skúsenosti iných organizácií, ktoré ukazujú, že určitý postup môže byť účinný;
6. **motivácia zamestnancov na prijatie zmien** – úspešná realizácia benchmarkingu si vyžaduje podporu zamestnancov a pochopenie jeho prínosov. Príklady úspešných riešení z iných organizácií môžu pomôcť zmierniť obavy zo zmeny a presvedčiť pracovníkov o účelnosti navrhovaných opatrení. Ich zapojenie je dôležité najmä pri prenose zistení do každodennej praxe;
7. **úspora času a finančných prostriedkov** – hoci je benchmarking časovo a organizačne náročný, z dlhodobého hľadiska môže urýchliť rozhodovanie, zefektívniť riadenie a pomôcť odstrániť činnosti, ktoré neprinášajú primeraný úžitok. Knižnica nemusí všetky riešenia

[64] KRČÁL, M. Využití metody benchmarkingu při měření výkonu knihoven. In: *Proinflow: časopis pro informační vědy*. Online. vol. 8 (2016), no. 1 Dostupné na: https://digilib.phil.muni.cz/_flysystem/fedora/pdf/135199.pdf [zobrazené 2026-09-04], s. 121 – 122.

vytvárať a overovať samostatne, pretože môže využiť skúsenosti iných inštitúcií. Nadmerné spoliehanie sa na cudzie riešenia však môže obmedzovať vlastnú tvorivosť a viesť k závislosti od postupov, ktoré vznikli v odlišných podmienkach;

8. **podpora spolupráce medzi inštitúciami** – benchmarking vytvára priestor nielen na vzájomné učenie sa, ale aj na spoločnú tvorbu a zavádzanie štandardov, výmenu odborných skúseností a koordinované zlepšovanie služieb. Vzniknuté partnerstvá môžu pokračovať aj po skončení benchmarkingového projektu a viesť k realizácii ďalších spoločných aktivít;
9. **identifikácia chýb v štatistických údajoch** – porovnanie údajov s viacerými inštitúciami môže odhaliť neobvykle vysoké alebo nízke hodnoty, ktoré nemusia byť dôsledkom skutočných rozdielov vo výkonnosti, ale chyby pri zbere, zaznamenávaní alebo vykazovaní údajov. Benchmarking tak prispieva aj ku kontrole a zvyšovaniu kvality štatistických údajov;
10. **identifikácia trendov** – pravidelné sledovanie a porovnávanie údajov umožňuje rozpoznať zmeny v potrebách a správaní používateľov, vo využívaní služieb a v rozvoji procesov. Knižnica môže na základe zistených trendov včas prispôsobiť svoje služby a plánovať ich ďalšie smerovanie.

Uvedené prínosy majú všeobecný charakter a možno ich uplatniť nielen pri knižniciach, ale aj pri iných typoch organizácií.

9 Benchmarking v komerčnom, verejnom a neziskovom sektore

Benchmarking sa uplatňuje v komerčnom, verejnom aj neziskovom sektore, pričom rozdiely medzi nimi sa prejavujú najmä v jeho cieľoch, sledovaných ukazovateľoch, dostupnosti údajov a organizačnej kultúre.

V **komerčnom sektore** je hlavným cieľom dosahovanie zisku a konkurencieschopnosti. Benchmarking preto smeruje najmä k zlepšovaniu finančných výsledkov, produktivity, kvality, spokojnosti zákazníkov či trhového postavenia. Vo verejnom a neziskovom sektore sa väčší dôraz kladie na **ukazovatele výsledkov, kvality a dopadu činnosti**, ktoré umožňujú posudzovať výkonnosť organizácie vo vzťahu k jej poslaniu. Môže ísť napríklad o počet používateľov, rozsah a kvalitu poskytovaných služieb, spokojnosť používateľov alebo využitie zdrojov. Benchmarking im umožňuje posudzovať, do akej miery dokážu z obmedzených zdrojov vytvárať čo najväčší úžitok pre používateľov alebo spoločnosť[65]. Ani tieto organizácie však nepôsobia úplne mimo konkurenčného prostredia – môžu súperiť o financovanie, kvalifikovaných pracovníkov, dobrovoľníkov či používateľov svojich služieb.

Rozdielne ciele sa premietajú aj do **výberu ukazovateľov výkonnosti**. Komerčné organizácie sledujú predovšetkým finančné ukazovatele, ako sú zisk, tržby, náklady alebo návratnosť investícií, ale aj produktivitu, kvalitu či spokojnosť zákazníkov. Vo verejnom a neziskovom sektore majú väčší význam ukazovatele napĺňania poslania, výsledkov a dopadu služieb, napríklad počet používateľov, rozsah a kvalita služieb, spokojnosť používateľov alebo využitie zdrojov. Sawhill a Williamson[66] rozlišujú pri hodnotení neziskových organizácií tri oblasti – **dopad, činnosť a kapacitu organizácie**. Meranie výsledkov a spoločenského dopadu je však náročnejšie než sledovanie jednoduchých výstupov, pričom problémom môže byť aj nedostatok validných a porovnateľných údajov[67].

Rozdiely existujú aj pri **zbere a spracovaní údajov**. Komerčné organizácie majú často rozvinuté interné systémy merania výkonnosti, no získavanie údajov od konkurentov môže byť problematické vzhľadom na ochranu know-how a konkurenčne citlivých informácií. Preto sa využívajú aj verejné zdroje, odvetvové štatistiky, benchmarkingové databázy alebo špecializované štúdie. Verejné a neziskové organizácie môžu naopak čeliť nedostatočne rozvinutým systémom merania výkonnosti. Letts, Ryan a Grossman[68] upozorňujú, že orientácia na bezprostredné poskytovanie služieb môže viesť k tomu, že organizácie venujú menšiu pozornosť systematickému zberu a analýze údajov.

Významnú úlohu zohráva aj **organizačná kultúra a ochota zdieľať údaje**. V komerčnom prostredí je výmena informácií obmedzovaná potrebou chrániť obchodné tajomstvo a konkurenčnú výhodu, preto benchmarking vyžaduje jasné pravidlá dôvernosti a reciprocity. Vo verejnom a neziskovom sektore sa častejšie uplatňuje kolaboratívny prístup založený na výmene skúseností a spoločnom učení.

Ani väčšia orientácia na spoluprácu však neznamená absenciu bariér. V neziskových organizáciách môže benchmarking narážať na odpor voči samotnému meraniu a porovnávaniu. Pracovníci môžu

---

65 LETTS, C. W., W. P. RYAN a A. GROSSMAN. *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

66 SAWHILL, J. C. a D. WILLIAMSON. Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management and Leadership*. Online. vol. 11 (2001), no. 3, s. 371 – 386. Dostupné na: https://doi.org/10.1002/nml.11309 . [zobrazené 2026-09-04].

67 COUPET, J., J. BERRETT, P. BROUSSARD a B. JOHNSON. Nonprofit Benchmarking With Data Envelopment Analysis. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Online. vol. 50 (2021), no. 3, s. 647 – 661. Dostupné na: https://doi.org/10.1177/0899764020977670 . [zobrazené 2026-09-04].

68 LETTS, C. W., W. P. RYAN a A. GROSSMAN. *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

pochybovať o spravodlivosti porovnávania organizácií pôsobiacich v rozdielnych podmienkach alebo o schopnosti číselných ukazovateľov zachytiť kvalitatívny prínos ich práce.

10 Limity benchmarkingu

Benchmarking, podobne ako iné metódy riadenia, má určité obmedzenia a jeho realizácia je spojená s viacerými rizikami. Tie sa môžu prejaviť v rôznych fázach procesu – od výberu partnerov a zberu údajov až po interpretáciu a využitie výsledkov. Poznanie týchto limitov umožňuje realistickejšie posúdiť možnosti benchmarkingu a prijať opatrenia, ktoré znižujú riziko nesprávnych alebo zavádzajúcich záverov.

Krčál[69] uvádza nasledujúce limity benchmarkingu na príklade verejných knižníc:

1. **špecifiká partnerských organizácií** – každá organizácia pôsobí v odlišných podmienkach, preto riešenie úspešné v jednej organizácii nemusí priniesť rovnaké výsledky v inej. Výkonnosť môžu ovplyvňovať napríklad poloha, organizačné usporiadanie, technické alebo priestorové podmienky, dostupné zdroje či charakter používateľov. Niektoré z týchto faktorov nie je možné zmeniť alebo ich možno ovplyvniť iba v dlhšom časovom horizonte. Postupy zistené prostredníctvom benchmarkingu preto treba posudzovať z hľadiska ich použiteľnosti v podmienkach vlastnej organizácie;
2. **nevyhnutnosť akceptácie benchmarkingu zamestnancami** – úspešná realizácia benchmarkingu závisí od toho, či zamestnanci rozumejú jeho účelu a akceptujú ho ako nástroj zlepšovania. Ak ho vnímajú iba ako formu kontroly alebo hodnotenia svojej práce, môžu k zberu údajov a zavádzaniu zmien pristupovať formálne alebo odmietavo. Dôležitá je preto otvorená komunikácia o cieľoch projektu, očakávaných prínosoch a spôsobe využitia výsledkov;
3. **chyby v štatistikách –** nepresnosti môžu vzniknúť v dôsledku nejednoznačnej metodiky, rozdielneho výkladu sledovaných údajov, chýb pri ich zaznamenávaní alebo zámerného skresľovania. Kvalitu údajov môže ovplyvniť aj nízka motivácia pracovníkov zodpovedných za ich evidenciu. Niektoré chyby možno odhaliť až pri porovnaní s údajmi iných organizácií. Riziko vzniku takýchto chýb možno znížiť používaním jednotných definícií a spoločnej metodiky zberu, priebežnou kontrolou údajov a komunikáciou medzi partnerskými organizáciami.
4. **nesprávna interpretácia výsledkov analýzy** – problém môže vzniknúť pri nedostatku skúseností s analýzou údajov alebo pri posudzovaní výsledkov bez zohľadnenia širších súvislostí. Číselné údaje môžu byť vytrhnuté z kontextu a rozdiely medzi organizáciami môžu byť nesprávne pripísané kvalite ich práce, hoci ich spôsobujú odlišné podmienky. Výsledky preto treba komentovať, diskutovať o nich s partnermi a podľa potreby ich dopĺňať kvalitatívnymi údajmi alebo ďalšími formami výskumu;
5. **obmedzenie na približne rovnako veľké inštitúcie –** jedným z významných problémov benchmarkingu je, že porovnávať možno iba približne rovnaké inštitúcie. Objektívnosť porovnania môžu zvýšiť indikátory výkonnosti, ktoré umožňujú presnejšie posúdiť skutočnú výkonnosť organizácie. Dôležitý je pritom výber vhodných indikátorov aj jednotný spôsob ich výpočtu. V oblasti knižníc poskytuje v tomto smere dôležitý metodický rámec norma ISO 11620;
6. **zložitosť metódy** – benchmarking nemá jediný univerzálny postup použiteľný v každej situácii. Existujú rôzne modely a spôsoby jeho realizácie, ktoré sa líšia rozsahom, predmetom porovnávania aj použitými metódami. Organizácia preto musí zvoliť postup zodpovedajúci cieľu projektu a svojim možnostiam;

[69] KRČÁL, M. Využití metody benchmarkingu při měření výkonu knihoven. In: *Proinflow: časopis pro informační vědy*. Online vol. 8 (2016), no. 1, s. 122. Dostupné na: https://digilib.phil.muni.cz/_flysystem/fedora/pdf/135199.pdf [zobrazené 2026-09-04].

7. **nevyhnutnosť spolupráce** – benchmarking závisí od ochoty partnerských organizácií poskytovať údaje, dodržiavať spoločnú metodiku a otvorene komunikovať o svojich postupoch. Ak je účasť vyžadovaná nadriadeným orgánom a organizácie sa do projektu nezapájajú dobrovoľne, môže dochádzať k formálnemu plneniu povinností, nedodržiavaniu metodiky, manipulácii s údajmi alebo odmietaniu spolupráce. Preto je potrebné vysvetliť význam projektu a získať podporu vedenia aj zamestnancov zapojených organizácií;
8. **benchmarking iba ako komparácia –** ak sa benchmarking obmedzí na porovnanie výsledkov a zostavenie poradia organizácií, nenaplní svoj účel. Zistené rozdiely je potrebné analyzovať, preskúmať postupy partnerov a získané poznatky využiť v praxi;
9. **zneužitie výsledkov benchmarkingu** – výsledky môžu byť použité na rozhodnutia, ktoré nezohľadňujú potreby hodnotených organizácií. Nadpriemerné výsledky môžu napríklad viesť k záveru, že organizácia dosiahne požadovanú úroveň aj s menším objemom zdrojov, zatiaľ čo slabé výsledky môžu byť dôvodom na obmedzenie jej činnosti bez možnosti odstrániť zistené nedostatky. S údajmi a výsledkami je preto potrebné zaobchádzať obozretne, interpretovať ich v kontexte a vopred stanoviť etické pravidlá ich sprístupňovania a používania.

Upevnenie učiva: význam, sektorové špecifiká a limity benchmarkingu

Zhrnutie

- Benchmarking dopĺňa interné štatistiky a riadenie výkonnosti o systematické porovnanie s relevantnými organizáciami a umožňuje lepšie interpretovať vlastné výsledky.
- Jeho prínos spočíva najmä v identifikácii silných a slabých stránok, učení sa od iných, podpore rozhodovania a zavádzaní zmien.
- Ciele, ukazovatele a podmienky benchmarkingu sa menia podľa sektora: v komerčnom prostredí sa výraznejšie sleduje zisk, konkurencieschopnosť a trhové postavenie, vo verejnom a neziskovom sektore výsledky, kvalita, dopad a využitie zdrojov.
- Rozdiely medzi sektormi ovplyvňujú aj dostupnosť údajov, ochotu informácie zdieľať a organizačnú kultúru.
- Prínosy benchmarkingu nie sú automatické. Ich dosiahnutie závisí od porovnateľnosti partnerov, kvality údajov, správnej interpretácie výsledkov a ochoty organizácií spolupracovať.
- Osvedčené postupy ani hodnoty dosahované partnerom nemožno mechanicky preberať; ich použiteľnosť treba vždy posudzovať v kontexte vlastnej organizácie.
- Benchmarking stráca zmysel, ak sa skončí iba porovnaním výsledkov bez skúmania príčin rozdielov a bez využitia zistení na zlepšovanie.
- Sprístupňovanie a používanie výsledkov si vyžaduje etický rámec, ktorý obmedzuje riziko nesprávnej interpretácie alebo zneužitia výsledkov.

Kontrolné otázky

- Akú pridanú hodnotu poskytuje benchmarking oproti hodnoteniu založenému iba na interných údajoch?
- Ako sa líšia ciele a ukazovatele benchmarkingu v komerčnom, verejnom a neziskovom sektore?
- Prečo je meranie výsledkov a spoločenského dopadu náročnejšie než sledovanie jednoduchých výstupov?
- Ktoré faktory môžu znižovať porovnateľnosť organizácií a dôveryhodnosť benchmarkingových údajov?

- Prečo nemožno osvedčený postup alebo hodnotu dosahovanú benchmarkingovým partnerom mechanicky prevziať?
- Ako ovplyvňujú spolupráca partnerov a akceptácia benchmarkingu zamestnancami úspech projektu?
- Ako možno predchádzať nesprávnej interpretácii a zneužitiu výsledkov benchmarkingu?

Úlohy

Úloha 1: Prínos benchmarkingu nie je automatický

Vyberte štyri prínosy benchmarkingu uvedené v texte. Pri každom posúďte, za akých podmienok sa môže skutočne prejaviť, ktorý limit alebo riziko môže jeho dosiahnutiu zabrániť a čo môže organizácia urobiť na zníženie tohto rizika.

Očakávaný prínos	Podmienka jeho dosiahnutia	Riziko / limit	Ako riziko znížiť

Úloha 2: Ten istý benchmarking v rôznych sektoroch

Vyberte jednu oblasť, ktorú možno porovnávať vo viacerých organizáciách, napríklad spokojnosť používateľov alebo zákazníkov, kvalitu digitálnych služieb, čas vybavenia požiadavky, produktivitu pracovníkov alebo náklady na poskytovanie služby.

Predstavte si, že benchmarking tejto oblasti realizuje:

A. komerčná informačná spoločnosť;
B. verejná informačná inštitúcia;
C. nezisková organizácia poskytujúca informačné služby.

Pre každú organizáciu určte:

1. Aký môže byť hlavný dôvod realizácie benchmarkingu?
2. Aký výsledok bude organizácia považovať za úspech?
3. Aký typ ukazovateľov bude pre ňu najdôležitejší?
4. Aké problémy môže mať pri získavaní alebo zdieľaní údajov?
5. Ktorý limit benchmarkingu môže byť v jej prípade osobitne významný?

Úloha 3: Kto môže výsledky použiť – a na čo?

Predstavte si, že benchmarking ukázal, že jedna organizácia dosahuje výrazne lepšie výsledky ako ostatné, zatiaľ čo iná výrazne zaostáva.

Navrhnite pravidlá, podľa ktorých by sa výsledky mali:

- interpretovať;
- komunikovať účastníkom;
- sprístupňovať verejnosti alebo zriaďovateľovi;
- používať pri rozhodovaní o zdrojoch a ďalšom fungovaní organizácií.

Zároveň určte, aké použitie výsledkov by ste považovali za neetické alebo metodicky neodôvodnené.

Záver

Benchmarking predstavuje komplexnú metódu strategického manažmentu, ktorej význam nemožno redukovať na samotné meranie alebo porovnávanie výsledkov. Jeho podstatou je systematické zisťovanie rozdielov, ich interpretácia, skúmanie postupov iných organizácií a využitie získaných poznatkov na zlepšovanie vlastnej činnosti. Porovnanie preto nie je konečným výsledkom benchmarkingu, ale východiskom pre ďalšie učenie sa a rozhodovanie.

Rôznorodosť definícií, typológií a modelov benchmarkingového procesu zároveň ukazuje, že benchmarking nie je možné chápať ako rigidne stanovený postup. Konkrétna podoba projektu závisí od jeho cieľa, predmetu porovnávania, vybraných partnerov, dostupných zdrojov a podmienok organizácie. Jednotlivé procesné modely sa môžu líšiť počtom a podrobnosťou krokov, ich základná logika však zostáva podobná: od vymedzenia problému a prípravy projektu cez výber partnerov, získavanie a analýzu informácií až po prijatie opatrení a ďalšie zlepšovanie.

Úspešnosť benchmarkingu preto závisí nielen od správne zvolených indikátorov alebo kvality získaných údajov. Rovnako dôležité je presné vymedzenie predmetu benchmarkingu, poznanie vlastnej organizácie, vhodné zloženie tímu, výber relevantných partnerov, pripravenosť na vzájomnú výmenu informácií a schopnosť interpretovať zistené rozdiely v ich širšom kontexte. Výsledkom benchmarkingu nemá byť mechanické prevzatie cudzieho riešenia, ale pochopenie faktorov, ktoré vedú k lepším výsledkom, a posúdenie ich využiteľnosti vo vlastných podmienkach.

Význam benchmarkingu sa pritom môže v jednotlivých sektoroch prejavovať odlišne. Komerčné, verejné a neziskové organizácie sledujú rozdielne ciele a pracujú s odlišnými ukazovateľmi, spôsobmi zberu údajov či podmienkami ich zdieľania. Spoločným menovateľom však zostáva snaha lepšie porozumieť vlastnej výkonnosti, identifikovať možnosti zlepšenia a prijímať rozhodnutia na základe širšieho porovnávacieho rámca. V informačných inštitúciách môže benchmarking významne podporovať hodnotenie služieb, efektívnejšie využívanie zdrojov, organizačné učenie a zdôvodňovanie zmien.

Benchmarking však neprináša objektívne a využiteľné výsledky automaticky. Rozdielne podmienky organizácií, neporovnateľné alebo chybné údaje, nevhodný výber partnerov, nesprávna interpretácia či nedostatočná spolupráca môžu viesť k zavádzajúcim záverom. Osobitnú pozornosť si preto vyžaduje spôsob prezentovania a používania výsledkov. Benchmarking by nemal slúžiť ako jednoduchý nástroj na zostavovanie rebríčkov, sankcionovanie slabších organizácií alebo nekritické určovanie cieľových hodnôt. Výsledky je potrebné interpretovať obozretne, v kontexte a podľa vopred stanovených etických pravidiel.

Hodnota benchmarkingu tak nespočíva v odpovedi na otázku „Kto je najlepší?“, ale predovšetkým v schopnosti organizácie odpovedať na otázky „Prečo dosahuje lepšie výsledky?“, „Čo sa z toho môžeme naučiť?“ a „Ako môžeme získané poznatky zmysluplne využiť vo vlastných podmienkach?“

Zoznam bibliografických odkazov

ANAND, G. a R. KODALI. Benchmarking the benchmarking models. In: *Benchmarking: An International Journal*. Online. vol. 15 (2008), no. 3, s. 257 – 291. Dostupné na: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770810876593/full/html . [zobrazené 2026-09-04].

BHUTTA, M. K. S. a F. HUQ. Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach. In: *Benchmarking: An International Journal*. Online. vol. 6 (1999), no. 3, s. 254 – 268. Dostupné na: https://doi.org/10.1108/14635779910289261 . [zobrazené 2026-09-04].

BULLEN, C. V. a J. F. ROCKART. *A Primer on Critical Success Factors*. Online. Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1981. CISR No. 69; Sloan WP No. 1220-81. Dostupné na: https://cisr.mit.edu/sites/default/files/2024-05/MIT_CISR_WP%20%2369_A%20Primer%20on%20Critical%20Success%20Factors_Bullen%2C%20Rockart.PDF . [zobrazené 2026-09-04].

CAMP, R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. ISBN 0-87389-058-2.

COUPET, J., J. BERRETT, P. BROUSSARD a B. JOHNSON. Nonprofit Benchmarking With Data Envelopment Analysis. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Online. vol. 50 (2021), no. 3, s. 647 – 661. Dostupné na: https://doi.org/10.1177/0899764020977670 . [zobrazené 2026-09-04].

EVANS, P. T. M., J. D. TISAK a F. D. WILLIAMSON. Twenty-first century benchmarking: searching for the next generation. In: *Benchmarking: An International Journal*. Online. vol. 19 (2012), no. 6, s. 760 – 780. Dostupné na: https://www.emerald.com/bij/article-abstract/19/6/760/15965/Twenty-first-century-benchmarking-searching-for?redirectedFrom=PDF . [zobrazené 2026-09-04].

HARPER, D. *Etymology of benchmark*. Online Etymology Dictionary, [s. a.]. Online. Dostupné na: https://www.etymonline.com/word/benchmark . [zobrazené 2026-09-04].

HARRINGTON, H. J a J. S. HARRINGTON. *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*. Online. New York: McGraw-Hill, 1996. Dostupné na: https://archive.org/details/highperformanceb00harr/page/n5/mode/2up . [zobrazené 2026-09-04].

IBS CENTER FOR MANAGEMENT RESEARCH. *XEROX – The Benchmarking Story*. Online, [s. a.]. Dostupné na: https://force9.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/xerox1.pdf . [zobrazené 2026-09-04].

KOŠTURIAK, J. *Benchmarking*. IPA Slovakia, 2017. Online. Dostupné na: https://www.ipaslovakia.sk/clanok/benchmarking . [zobrazené 2026-09-04].

KRČÁL, M. Využití metody benchmarkingu při měření výkonu knihoven. In: *Proinflow: časopis pro informační vědy*. Online. roč. 1 (2016). Dostupné na: https://digilib.phil.muni.cz/_flysystem/fedora/pdf/135199.pdf . [zobrazené 2026-09-04].

LETTS, C. W., W. P. RYAN a A. GROSSMAN. *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

MANN, R. Expert Point of View Note: The History of Benchmarking and Its Role in Inspiration. In: *Journal of Inspiration Economy*. Online. vol. 2 (2015), no. 2. Dostupné na: https://www.academia.edu/33200540/The_History_of_Benchmarking_and_Its_Role_in_Inspiration?source=swp_share . [zobrazené 2026-09-04].

MORIARTY, P. J. A theory of benchmarking. In: *Benchmarking: An International Journal*. Online. vol. 18 (2011), no. 4, s. 588 – 611. Dostupné na: https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/a-theory-of-benchmarking-BFo1pNUBOv?key=emerald . [zobrazené 2026-09-04].

NAYDENOV, P. *What is the PDCA (Plan Do Check Act) Cycle?* Online. Businessmap, [s. a.]. Dostupné na: https://businessmap.io/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle . [zobrazené 2026-09-04].

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004, 335 s.

PAVELKOVÁ, E. Teoretické prístupy k definovaniu a typológii benchmarkingu. In: *Informačné technológie a knižnice*. Online. roč. 29 (2025), č. 2, s. 58 – 70. https://doi.org/10.52036/1335793X.2025.2.58-70. Dostupné na: https://itlib.cvtisr.sk/wp-content/uploads/2025/12/58-70_Pavelkova.pdf . [zobrazené 2026-09-04].

PETUKHOV, M. V. *Obespechenie konkurentosposobnosti stroitel'nykh organizatsii na osnove vnedreniia benchmarkinga*. Autoreferát dizertačnej práce. Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj architekturno-stroiteľnyj universitet, 2016, s. 20 – 21.

RICHTER, V. *Co je benchmarking knihoven a jak ho využít pro zlepšování?* Prezentácia; pdf; online. 2024-05-31. Snímky dostupné na: https://ipk.nkp.cz/docs/benchmarking/Benchmarking-2024-Srovnani-05.pdf . [zobrazené 2026-09-04].

SAWHILL, J. C. a D. WILLIAMSON. Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management and Leadership*. Online. vol. 11 (2001), no. 3, s. 371 – 386. Dostupné na: https://doi.org/10.1002/nml.11309 . [zobrazené 2026-09-04].

SPENDOLINI, M. J. *The Benchmarking Book*. New York: Amacom, 1992.

STAPENHURST, T. *The Benchmarking Book: A How-to Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-0-7506-8905-2.

THE BENCHMARKING GROUP. *The History of Benchmarking*. Benchmarking data & research, [s. a.]. Online. Dostupné na: https://benchmarking.com.au/insights-trends/the-history-of-benchmarking/ . [zobrazené 2026-09-04].

ZAIRI, M. a P. LEONARD. *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. 2. vydanie. London: Chapman & Hall, 1996.

Ekaterina Pavelková

Benchmarking

Učebný text k predmetu

Manažment informačných inštitúcií

Vydala Univerzita Komenského v Bratislave, 2026

Rozsah 57 strán, 3,6 AH,
vyšlo ako elektronická publikácia

ISBN 978-80-223-6364-8 (online)