TEORETICKÉ PRÍSTUPY K DEFINOVANIU A TYPOLÓGII BENCHMARKINGU

Mgr. Ekaterina Pavelková; tverdokhlebova1@uniba.sk; (Univerzita Komenského v Bratislave, FFUK KKIV)

Účel – Štúdia analyzuje teoretické koncepcie a prístupy k definovaniu a typológii benchmarkingu, ktoré vykazujú nejednotný pohľad na jeho teoretické a metodologické vymedzenie, s cieľom vytvoriť východiská pre budúci návrh metodiky umožňujúcej efektívne uplatnenie benchmarkingu v praxi akademických knižníc ako nástroja porovnávania, učenia sa a systematického zlepšovania.

Dizajn/Metódy – Na identifikáciu obsahu pojmu a predstavenie jednotlivých aspektov, na ktoré sa pojem vzťahuje, je využitá metóda obsahovej analýzy. Na skúmanie rôznych prístupov k definovaniu pojmu benchmarking je aplikovaná komparatívna analýza – prostredníctvom nej sú definície rozložené na lexikálne reprezentácie pojmu, konvergentné a divergentné prvky. Historicko-deskriptívnym prístupom je analyzovaný vývoj pojmu v historickom kontexte – poukazuje sa na konceptuálne prieniky, ako aj významové posuny.

Výsledky – Z analýzy vyplýva, že autori sa prikláňajú k dvom hlavným definičným líniám benchmarkingu – jednej zameranej na predmet (napr. produktový, procesný, funkčný, strategický benchmarking) a druhej na úroveň porovnávania (interný vs. externý benchmarking). Niektorí autori dokonca typologizáciu odmietajú ako neproduktívnu. Napriek rozdielom v chápaní cieľov a typológie zostáva samotný proces benchmarkingu nezmenený. Výsledky ukazujú, že úspešná aplikácia benchmarkingu je možná aj bez jednotnej typológie či unifikovanej definície, pokiaľ je zabezpečená jasná metodológia a konzistentné vyhodnocovanie v kontexte porovnateľných inštitúcií. Táto nejednotnosť v typologických prístupoch síce komplikuje teoretickú systematizáciu, no zároveň poskytuje väčšiu flexibilitu pri praktickej implementácii benchmarkingu v rôznych prostrediach. Uvedené zistenia potvrdzujú potrebu metodologickej reflexie benchmarkingu, ktorá umožňuje prepojiť teoretické poznatky s ich praktickou aplikáciou a vytvoriť aplikovateľnú metodiku pre akademické knižnice.

Originalita/Hodnota – Štúdia historicko-deskriptívnym prístupom prináša aktuálnu komparatívnu analýzu a sumarizáciu poznatkov o definovaní a typológii benchmarkingu. Sústreďuje sa na systematizáciu teoretických poznatkov, ktoré môžu slúžiť ako východisko pre budúce prepojenie teórie s praxou v prostredí akademických knižníc, kde benchmarking zatiaľ nebol systematicky uplatnený. Upozorňuje na potenciálne riziká nadmernej typologizácie, ako sú prekrývanie kategórií, obmedzenie flexibility, zbytočná zložitosť, nekonzistentnosť naprieč sektormi a odklon od hlavného cieľa benchmarkingu – zlepšovania výkonnosti. Štúdia zdôrazňuje potrebu metodologickej reflexie ako predpokladu pre návrh metodiky benchmarkingu akademických knižníc a pre pripravovaný pilotný projekt, ktorý má overiť jeho praktickú využiteľnosť v tejto oblasti. Upozorňuje tiež na potrebu vnímať benchmarking ako príležitosť a proces učenia sa, a nie porovnávania, ktoré by malo vyvolávať zbytočné obavy.

Kľúčové slová – benchmarking; definovanie benchmarkingu; typológia benchmarkingu; význam typológie; rozvoj definície benchmarkingu.

https://doi.org/10.52036/1335793X.2025.2.58-70

Bez ohľadu na organizáciu, podnik či firmu sa benchmarking ako metóda strategického manažmentu používa na hodnotenie a porovnávanie výkonnosti, kvality a efektívnosti produktov, procesov, služieb, stratégie či funkcií podniku s cieľom zlepšovať vlastné aktivity. Podľa V. Richtera (2024) je to systematický proces, ktorý umožňuje nielen zistiť pozíciu organizácie na trhu, ale aj porovnanie jej činnosti s konkurenciou, identifikovanie slabých a silných stránok, ale aj faktorov úspechu konkurencie, pričom tento proces by mal byť nepretržitý. Ide

teda o systematický proces porovnávania s tými najlepšími v odvetví (alebo aj v samotnej organizácii) s cieľom identifikovať oblasti na zlepšenie a zaviesť osvedčené praktiky. V súčasnosti sa benchmarking využíva nielen v súkromnom sektore, ale aj vo verejnom, ako sú napríklad zdravotníctvo, vzdelávanie, verejná správa a kultúrne inštitúcie vrátane knižníc. Na rozdiel od verejných knižníc na Slovensku doteraz neprebehol benchmarking v prostredí akademických knižníc, hoci zahraničné skúsenosti potvrdzujú nielen význam, ale aj realizovateľnosť benchmarkingu aj pri tomto type knižníc. Výsledky ukazujú, že benchmarking v akademických knižniciach pomáha optimalizovať služby a procesy, podporuje transparentnosť a zodpovednosť knižníc voči ich zriaďovateľom a verejnosti, zvyšuje kreativitu tímov a jednotlivcov a identifikuje tých najlepších. Môže tiež ovplyvniť kvalitu vzdelávacej a výskumnej podpory študentov, pedagógov a vedeckých pracovníkov prostredníctvom akademických knižníc, čo má pozitívny vplyv na akademickú komunitu ako celok. Akademickým knižniciam pomáha odhaliť slabé miesta, ale najmä objaviť príležitosti na zlepšovanie poskytovaných služieb. Umožňuje stanoviť benchmark – najlepší štandard, ktorý by sa mal stať hlavným cieľom. Dnes je benchmarking neoddeliteľnou súčasťou manažérskych nástrojov mnohých firiem po celom svete a netreba ho vnímať ako nástroj kritiky či obavu, že „nebudeme najlepší“, ale ako nástroj, ktorý poskytne nové možnosti na zlepšovanie vlastných aktivít.

Vzhľadom na absenciu benchmarkingových projektov v slovenských akademických knižniciach táto štúdia prináša teoretické východiská pre návrh metodiky benchmarkingu, ktorá umožňuje systematické meranie a zlepšovanie výkonnosti knižníc. Analýza terminologickej a koncepčnej plurality benchmarkingu predstavuje dôležitý rámec pre pochopenie jeho rôznych interpretácií a aplikačných možností. Rôznorodosť definícií a typológií odráža existenciu viacerých teoretických prístupov k chápaniu tejto metódy – niektoré zdôrazňujú jej merací a porovnávací charakter, iné akcentujú proces učenia sa, výmenu skúseností, spoluprácu a neustále zlepšovanie kvality. V akademických knižniciach nadobúda benchmarking charakter nástroja kolektívneho učenia sa, zdieľania poznatkov a spolupráce, ktorý podporuje rozvoj kvality a inovačnú kultúru namiesto konkurenčného porovnávania. Typologická nejednotnosť zároveň ovplyvňuje metodologické prístupy k aplikácii benchmarkingu, pretože vplýva na výber predmetu, rozsah porovnávania, zapojených partnerov aj interpretáciu výsledkov. Poznanie rôznych typologických prístupov umožňuje metodiku prispôsobiť špecifikám akademických knižníc. Reflexia rozdielov v definovaní a typologizácii benchmarkingu tak vytvára základ pre teoreticky konzistentný a prakticky uplatniteľný rámec.

Poznanie teoretických základov benchmarkingu má zásadný význam pre jeho praktickú realizáciu. Jasné pochopenie základných pojmov, princípov a metodológie umožňuje všetkým zúčastneným partnerom rozumieť cieľom, postupom a očakávaným výstupom benchmarkingu. Takéto spoločné porozumenie zvyšuje validitu výsledkov, podporuje dôveru medzi partnermi a vytvára predpoklady pre efektívne využitie získaných poznatkov v praxi.

DEFINOVANIE BENCHMARKINGU – HISTORICKO-DESKRIPTÍVNY PRÍSTUP

Teoretické prístupy k prvým pokusom o definovanie pojmu benchmarking sa objavujú približne od konca 20. storočia, hoci to neznamená, že praktická aplikácia benchmarkingu ako takého neexistovala aj v oveľa vzdialenejšej minulosti. Napriek dlhodobému využívaniu benchmarkingu v mnohých oblastiach doposiaľ neexistuje jednotná definícia, na ktorej by sa zhodla odborná či vedecká komunita. Rozdiely sú badateľné predovšetkým v obsahu definície pojmu, ktorý môže navodzovať odmietanie benchmarkingu zo strachu z porovnávania a odhalenia nedostatkov, či v prílišnom trvaní na podradených pojmoch (typoch) benchmarkingu, čo môže priniesť problémy pri jeho praktickej aplikácii. Pri praktickom používaní aj teoretickom zdôvodňovaní ponúka prevažná časť autorov definície, ktoré najlepšie vyhovujú ich skúsenostiam z konkrétnej oblasti zamerania. Otázkou je, či absencia jednotnej a jasnej definície vedie k nejasnostiam a rozdielom v porozumení podstaty tejto metódy.

Za „predchodcu“ pojmu benchmarking môžeme považovať pojem „benchmark“, hoci dobový kontext ukazuje, že spočiatku bol význam pojmu skôr v stanovení bodu, resp. hranice, ktoré majú slúžiť ako základ pre ďalšie úkony (napr. meranie a pod.), alebo limitu, ktorý by sa nemal prekročiť. Na čom sa odborná verejnosť zhoduje, je fakt, že slovo benchmark je anglického pôvodu a skladá sa z dvoch slov: „bench“ (zo staroanglického benc – dlhé sedadlo) a „mark“ (stopa, odtlačok, hranica, limit; znak, orientačný bod). Etymológia pojmu siaha do roku 1838 a do oblasti geodézie, kde benchmark označoval „geodetický referenčný bod“ slúžiaci ako overiteľné miesto pre geodetické a topografické účely (The Benchmarking Group [bez dátumu]). Viac ako hranica, za ktorú nemožno ísť, bol benchmark využívaný napríklad na označenie miesta, ktoré slúžilo pri opakovanom rezaní rúr na rovnakú dĺžku (Košturiak 2017)

alebo pri meraní chodidla na obuvníckej lavici (The Benchmarking Group [bez dátumu]). Čo mali aj tieto prvé významy pojmu benchmark spoločné, je, že boli chápané v pozitívnej konotácii ako niečo vhodné, spoľahlivé, referenčný bod, z ktorého vychádza meranie. Tak sa vytvoril základný princíp benchmarku, ako ho chápeme dnes, a to ako referenčný bod výkonnosti, voči ktorému sa porovnávame (meriame).

Pojem benchmarking bol prvýkrát definovaný Robertom Campom (1989, s. 10), ktorého považujeme za zakladateľa teórie benchmarkingu a ktorý ako prvý spracoval teoretickú koncepciu benchmarkingu v diele *The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Benchmarking definuje pomerne jednoducho ako „proces hľadania najlepších praktík v odvetví, ktoré vedú k vynikajúcej výkonnosti." Až v praktickej aplikácii metódy v 10-ich krokoch stanovuje v jednom z krokov aj nastavenie budúcich výkonnostných cieľov, implementáciu výsledkov benchmarkingu a monitorovanie. Jeho práca podčiarkuje „best practices" a stala sa štandardom a základom pre ďalší vývoj teórie benchmarkingu, hoci ešte nezdôrazňovala potrebu *kontinuálneho procesu*.

Začiatkom 90. rokov nastal spolu s praktickým využívaním benchmarkingu nárast teoretických prác, ktoré doplnili teoretické pozadie pojmu. Už tri roky po Campovi Michael J. Spendolini (1992) v jeho publikácii *The Benchmarking Book* deklaruje, že „Benchmarking je *kontinuálna*, systematická metóda hodnotenia produktov, služieb alebo pracovných procesov organizácií, ktoré sú považované za nositeľov najlepších praktík, s cieľom zlepšiť vlastnú organizáciu" (Spendolini 1992, s. 9). Oproti Campovi považuje benchmarking za metódu, ktorú možno implementovať nielen všeobecne pri výkonnosti, ale *aj pri hodnotení* (a hľadaní) *produktov, procesov alebo služieb*, ktoré sú najlepšie. Aj výrok Davida T. Kearnsa, bývalého riaditeľa spoločnosti Xerox, bol prebratý do diela Hestera (1993), ktorý rovnako označuje benchmarking ako proces, ktorý musí byť *kontinuálny*, a podobne ako Spendolini (1992) dopĺňa Campovu definíciu aj o služby, produkty a praktiky: „Benchmarking je kontinuálny proces merania produktov, služieb a praktík proti najtvrdším konkurentom alebo tým spoločnostiam, ktoré sú uznávané ako lídri v odvetví." Gregory Watson (Watson 1993 cit. podľa Gazieva 2022, s. 8) definuje benchmarking v práci *Strategic Benchmarking* benchmarking ako „analýzu konkrétnych postupov, využitie výhod získaných z analýzy skúseností iných spoločností a aplikáciu najlepších postupov prinesených zvonku do vlastnej spoločnosti" a zároveň ako „systematický proces hodnotenia alternatív, implementácie zlepšení a merania výkonnosti prostredníctvom porovnávania s najlepšími svetovými praktikami." Oproti Campovi sa obsah pojmu v samotnej definícii posúva už aj k *využitiu výhod a implementácii* najlepších postupov, podobne, ako to naznačuje aj Spendolini. V rovnakom roku Bengt Karlöf a Svante Östblom (1993) prinášajú definíciu označujúcu benchmarking opätovne za proces; podobne zdôrazňujú Spendoliniho (1992) požiadavku na systematický a kontinuálny postup porovnávania vlastnej efektívnosti z hľadiska produktivity, kvality a praktík s tými spoločnosťami a organizáciami, ktoré sú považované za najlepšie v danom odvetví.

Len o niekoľko rokov neskôr sa objavila práca Bhutta a Hug. Podľa Bhutta a Huq (1999, s. 255) je benchmarking „nástroj na zlepšenie, ktoré sa dosahuje porovnávaním s inými organizáciami, ktoré sú v danej oblasti považované za najlepšie". Autori nezdôrazňujú proces implementácie best practices, ale viac sa pri definovaní pojmu koncentrujú na obhájenie benchmarkingu ako *nástroja na zlepšenie*, podobne ako Kulmala (Kulmala 1999 cit. podľa Kyrö 2023, s. 210), ktorý konštatuje, že benchmarking je „proces hodnotenia a uplatňovania osvedčených postupov, ktorý poskytuje možnosti zlepšenia kvality". Ďalšie teoretické vymedzenia sa objavujú v 21. storočí. Odvážnejší pohľad na bechmarking ponúka Carla O'Dell (cit. podľa Achtemeier 2002). Ako prvá zakomponovala do definície aj významy ako „*spojenectvo*" či „*zdieľanie*", ktoré musíme v procese porovnávania považovať za kľúčové. Bez *ochoty* partnerov zdieľať svoje dáta, skúsenosti a best practices nie je možné benchmarking uskutočniť. O'Dell (Achtemeier 2002, s. 27) uvádza: Benchmarking je „spojenectvo medzi partnermi s cieľom zdieľať informácie o procesoch a opatreniach, ktoré budú stimulovať inovatívne postupy a zlepšovať výkonnosť. Je to proces hľadania a zavádzania najlepších postupov. Benchmarking urýchľuje tempo zlepšovania tým, že poskytuje reálne modely a realistické ciele zlepšovania". Inými slovami uvádza, že „benchmarking je postup, pri ktorom sme dostatočne pokorní na to, aby sme si priznali, že niekto iný je v niečom lepší, a pritom sme dostatočne múdri na to, aby sme sa naučili, ako sa mu v tom vyrovnať a dokonca ho prekonať".

Podľa Kumar a kol. (2006, s. 294) ide pri benchmarkingu o „proces identifikácie, pochopenia a adaptácie vynikajúcich postupov z organizácií z celého sveta s cieľom pomôcť organizácii zlepšiť jej výkonnosť. Je to činnosť, ktorá sa pozerá smerom von s cieľom nájsť najlepšie postupy a vysokú efektívnosť, a potom meria skutočné podnikové operácie v porovnaní s týmito cieľmi". Z uvedeného je evidentné, že tento prístup k definova-

niu pojmu neprináša rozšírenie obsahu definície a ide o opakovanie už predchádzajúcich prístupov autorov. Až Anand a Kodali (2008) ponúkajú *komplexnejšiu definíciu:* „[...] 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*." Kľúčové témy podľa nich zahŕňajú meranie, porovnávanie, identifikáciu osvedčených postupov, implementáciu a zlepšovanie. Autori podčiarkujú, že benchmark nemusí byť konečným cieľom; tento možno dokonca aj prekročiť. Rovnako sa o podrobnejšiu a ucelenejšiu, avšak nie obohatenú definíciu pokúša aj hlavná výskumná vedúca programu APQC Madison Lundquist (2023), ktorá označuje benchmarking za prístup: „Benchmarking je prístup, ktorý organizácia používa na meranie svojich interných procesov a na externý pohľad s cieľom identifikovať, pochopiť a prispôsobiť postupy používané najlepšími organizáciami vo svojej triede". Benchmarking vo všeobecnosti je proces, pomocou ktorého organizácia vyhľadáva dobrú prax od iných organizácií, s ktorými sa môže porovnávať, teda realizovať benchmarking. Úrad pre normalizáciu vo verejnej správe v príručke *Metodika na rozvoj benchmarkingu vo verejnej správe* (2021, s. 17) prináša definíciu pojmu tak, aby čo najviac zdôrazňovala *význam* benchmarkingu, ktorý podkladá aj *argumentom efektivity, skúsenosti a úspory času*: „Táto metóda predstavuje efektívny nástroj pre rozvoj organizácie, pretože využíva osvedčené základné princípy – neobjavovať už objavené a radšej sa učiť od iných a zlepšovať svoje schopnosti s využitím ich skúseností. Predstavuje spôsob určenia cieľa zmeny. Je to proces porovnávania a merania vlastného vykonávania procesov s porovnateľnými procesmi vo vybraných organizáciách. Účelom je získanie informácií, kde máme odchýlky, ktoré pomôžu organizácii identifikovať a zaviesť zlepšenia."

ZHRNUTIE

Hoci benchmarking predstavuje v odbornej literatúre známy prístup k zvyšovaniu výkonnosti organizácií, analýza jednotlivých definícií ukazuje značnú variabilitu vo vyjadreniach jeho podstaty. Napriek tejto rôznorodosti možno vymedziť jadro významu, ktoré sa vo väčšine definícií opakuje, ako aj niekoľko zásadných rozdielov, ktoré oddeľujú jednotlivé autorské prístupy. Spoločným znakom (konvergentným prvkom) všetkých definícií je samotná lexikálna reprezentácia pojmu – benchmarking a jeho genus proximum – *metóda, proces, nástroj*, či differentia specifica – metóda, nástroj, proces *merania, porovnávania sa s najlepšími*, *hľadania najlepších praktík* (benchmarkov). V definíciách sa benchmarking objavuje ako *proces* (Kulmala 1999; Kumar et al. 2006; Achtemeier 2002; Fernandez, McCarthy a Rakotobe-Joel 2001), *metóda* (Stapenhurst 2009), meranie (Steeples 1993; Kumar et al. 2006), *nástroj* (Bhutta a Huq 1999) a *analýza* (Watson 1993; Anand a Kodali 2008). Tento, na prvý pohľad terminologický rozptyl, však synonymicky poukazuje na to, čo benchmarking v jadre (spolu s differentia specifica) predstavuje. Spoločným znakom tiež je, že benchmarking je podľa teoretických prístupov orientovaný na zlepšenie výkonnosti organizácie. Vo väčšine prípadov je tento cieľ dosahovaný prostredníctvom identifikácie, analýzy, merania, porovnávania a uplatňovania najlepších existujúcich postupov. Tieto postupy sú spravidla získavané z iných organizácií, ktoré sú označované ako najlepšie vo svojej triede, špičkové, uznávané alebo výkonnostne vynikajúce. Všetky definície teda predpokladajú, že proces aplikácie benchmarkingu je systematický, priebežný.

Rozlišovacie znaky (divergentné prvky) medzi definíciami sú výrazné a týkajú sa viacerých rovín. Ďalším odlišujúcim prvkom je predmet benchmarkingu. Niektorí autori definujú benchmarking ako proces zameraný na porovnávanie výkonnosti (napr. Steeples 1993; Kumar et al. 2006; Achtemeier 2002; Stapenhurst 2009). Anand a Kodali (2008) poukazujú, že predmetom môžu byť stratégie, funkcie, procesy, produkty alebo služby, výkony. Naopak, niektorí autori predmet benchmarkingu v definícii vôbec nešpecifikujú. Ďalším rozdielom je, že nie všetky definície rovnako vyjadrujú, v akom kontexte benchmarking prebieha. Zatiaľ čo niektorí autori uvádzajú iba nešpecifikované organizácie pre benchmarking (Camp 1989; Watson 1993; Kumar et al. 2006; Achtemeier 2002; Fernandez, McCarthy a Rakotobe-Joel 2001), iní autori explicitne konkretizujú, že benchmarking sa realizuje výhradne vo vzťahu k najlepším organizáciám (Steeples 1993; Bhutta a Huq 1999; Anand a Kodali 2008; Stapenhurst 2009). Napokon, rozdiely možno pozorovať aj v spôsobe, akým je v definíciách vyjadrený cieľ benchmarkingu. Kým niektorí autori hovoria o zlepšení výkonnosti (Steeples 1993; Stapenhurst 2009; Kumar et. al. 2006), iní explicitne hovoria o zlepšení kvality (Kulmala 1999), sebazdokonaľovaní (Anand a Kodali 2008), zdieľaní informácií a poskytovaní reálnych modelov a realistických cieľov zlepšovania (Achtemeier 2002), alebo učení sa od iných a pochopení vlastnej organizácie (Fernandez, McCarthy a Rakotobe-Joel 2001). Rozdielne formulácie ukazujú, že benchmarking nie je chápaný výlučne ako nástroj výkonnostnej optimalizácie, ale aj ako prostriedok poznania, reflexie a rozvoja.

SÚČASNOSŤ – JE POTREBNÉ ĎALEJ ROZVÍJAŤ DEFINÍCIU BENCHMARKINGU?

Vývoj definícií v ich historickej perspektíve naznačuje, že v súčasnosti pri definovaní pojmu už nie je potrebné posunúť sa ďalej. Oveľa relevantnejšie sú *sety krokov benchmarkingu* (od kategorizácie organizácií cez výber indikátorov, samotnú aplikáciu benchmarkingu, správnu interpretáciu výsledkov až po spôsoby implementácie najlepších praktík), ktoré musia byť rozpracované tak, aby benchmarking neostal len na úrovni štatistiky. Toto konštatovanie opierame o niekoľko skutočností. Ani štandard ISO 21678 (2020) nedeklaruje potrebu podrobnej definície benchmarkingu – tú uvádza len ako nástroj zvyčajne využívaný na hodnotenie a porovnávanie výkonnosti medzi objektmi alebo v rámci objektov, ktoré sú predmetom posudzovania, a koncentruje sa na zdôraznenie významu benchmarkov a ich výber pre porovnávanie. Stapenhurst už v roku 2009 (Stapenhurst 2009) zdôraznil, že napriek rozdielom vo formuláciách jednotlivých definícií benchmarkingu zostáva hlavný účel rovnaký – ide o metódu merania a zlepšovania výkonnosti organizácie prostredníctvom porovnávania sa s najlepšími. Autor štruktúruje benchmarking do dvoch hlavných fáz: (1) analýza a hodnotenie výkonnosti s cieľom identifikovať rozdiely vo výkonnosti a (2) zmena postupov s cieľom dosiahnuť úroveň najúspešnejších. Na základe týchto fáz uvádza všeobecnú definíciu: „Benchmarking je metóda merania a zlepšovania našej organizačnej výkonnosti porovnávaním sa s najlepšími". Aj Anderson a McAdam (2004) sa domnievajú, že viaceré definície prezentujú rovnaké spoločné myšlienky. Navrhujú preto dve pôvodné smerodajné definície:

- Benchmarking je hľadanie najlepších postupov v odvetví, ktoré vedú k vynikajúcej výkonnosti (Camp 1989).

- [...] je proces, ktorý uľahčuje *učenie* a pochopenie organizácie a jej procesov (Fernandez, McCarthy a Rakotobe-Joel 2001).

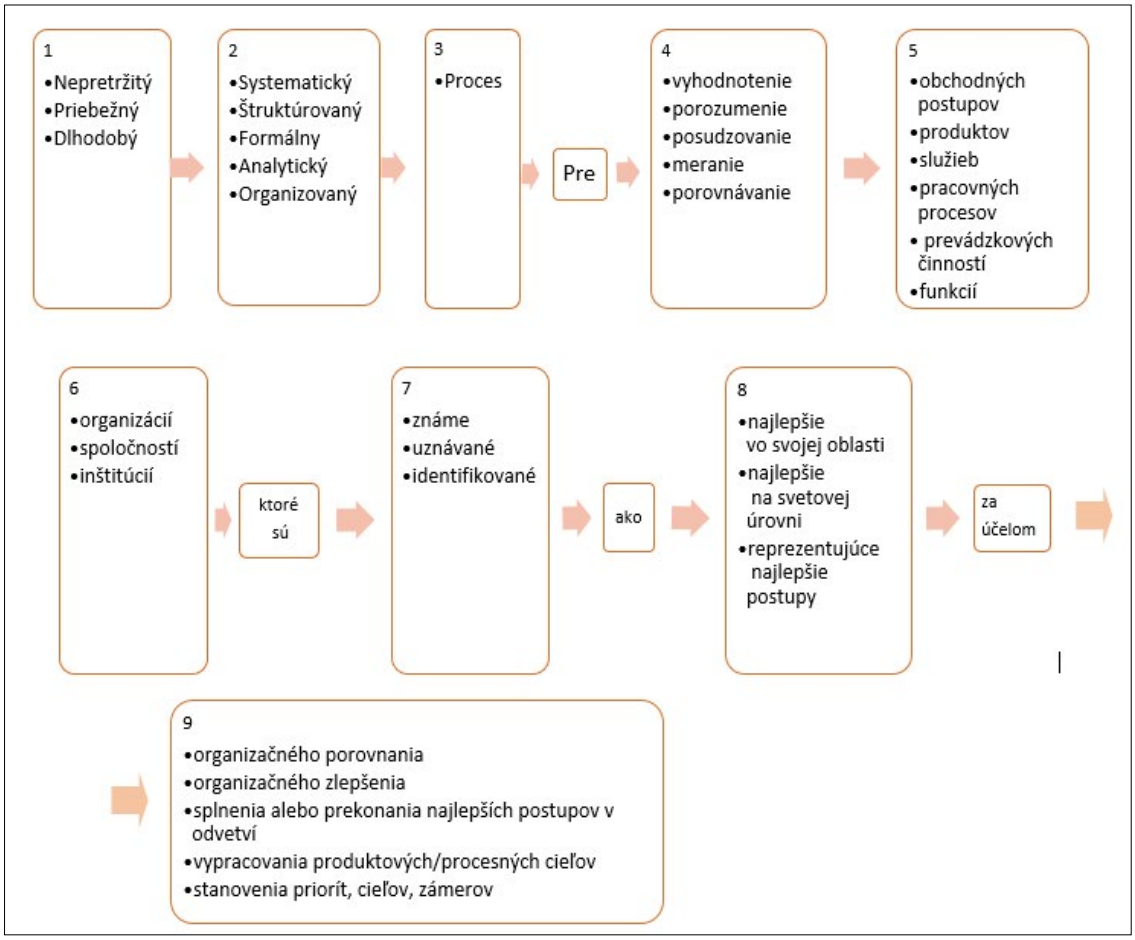
Azda najvhodnejším argumentom je názor Spendoliniho. Spendolini sa už roku 1992 domnieval (Spendolini 1992), že vytvorenie jedinej, univerzálnej definície benchmarkingu nie je potrebné, pretože väčšina organizácií už vyvinula vlastné interpretácie a metodiky prispôsobené ich jedinečným potrebám a interným procesom. Pokus o zavedenie jednotnej definície sa nevyhnutne stretne s odporom spoločností, ktoré budú kriticky hodnotiť navrhovanú formuláciu, hľadať v nej chyby alebo sa ju snažiť doplniť tak, aby vyhovovala ich vlastným špecifikám. Organizácie majú tendenciu považovať akúkoľvek externú definíciu za neúplnú alebo neideálnu a snažia sa ju upraviť tak, aby lepšie odrážala ich špecifický kontext a ciele. Spendolini preto navrhol koncepčne nový prístup k vypracovaniu štandardnej definície benchmarkingu – takzvané *„benchmarkingové menu"* (obr. 1), 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. Vývoj „menu" začal empirickou štúdiou, v ktorej zozbieral a analyzoval údaje z 57 organizácií, ktoré pravidelne realizovali benchmarking. 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 z každej kategórie, a ich kombináciou vytvoriť *vlastnú definíciu*, čo organizáciám umožní benchmarking flexibilne prispôsobiť podľa svojich cieľov a kontextu.

- Kategória 1 poukazuje na to, že benchmarking je proces, ktorý sa uskutočňuje počas dlhšieho časového obdobia. Nejde o jednorazovú alebo krátkodobú záležitosť, ale o systematickú činnosť. Výsledky získané z benchmarkingu sú relevantné len vtedy, ak sa na ne nazerá dynamicky, zohľadňujúc zmeny, ku ktorým dochádza v organizácii a jej prostredí. Benchmarking vykonaný raz nemôže zachytiť skutočnú dynamiku zmien a zlepšovania. Je potrebné zohľadniť, že spoločnosti nie sú statické, ale neustále sa vyvíjajú, a „snímky" ich súčasných činností nemôžu presne opisovať dlhodobé obchodné stratégie a výsledky.

- Kategória 2 znázorňuje, že benchmarking má svoju vlastnú metodiku. Modely predstavujú súvislú a očakávanú štruktúru, ktorú môže zopakovať ktorýkoľvek člen organizácie. To je dôležité najmä pre spoločnosti, ktoré do procesu zapájajú veľký počet zamestnancov, pretože existencia štandardizovanej štruktúry zjednodušuje a zjednocuje jeho aplikáciu.

- Kategória 3 vysvetľuje, že benchmarking je proces. Prakticky každá definícia benchmarkingu obsahuje túto koncepciu a zdôrazňuje, že proces pozostáva z postupných krokov. Bez ohľadu na konkrétny prístup, napríklad desaťkrokový proces spoločnosti Xerox (Mann 2015) alebo šesťkrokový prístup spoločnosti Alcoa (Spendolini 1992), dôraz na proces zostáva zachovaný.

- Kategória 4 demonštruje, že benchmarking je skôr aktívny proces vyhľadávania a analýzy údajov



Obr. 1 Benchmarkingové menu podľa M. J. Spendoliniho (1992)

než pasívne pozorovanie. Proces benchmarkingu umožňuje ľuďom a organizáciám hlbšie pochopiť samých seba, čo ovplyvňuje kvalitu rozhodovania. Benchmarking neposkytuje hotové odpovede, ale prostredníctvom procesu analýzy a výskumu umožňuje nový stupeň pochopenia súčasného stavu spoločnosti, identifikuje oblasti na zlepšenie a navrhuje spôsoby, ako zlepšiť výkonnosť. Benchmarking by sa preto mal vnímať ako nástroj nielen na meranie a hodnotenie, ale aj na pochopenie a zlepšenie, organizačných procesov, čím môže poskytnúť základ pre strategické rozhodovanie.

- Kategória 5 zdôrazňuje, že benchmarking sa neobmedzuje len na hodnotenie jedného aspektu výkonnosti organizácie, či už ide o produkty, služby alebo procesy. Benchmarking môže zahŕňať všetky aspekty činností spoločnosti . Predpokladá sa, že „ak sa niečo dá merať, dá sa to benchmarkovať – bodka".

- Kategória 6 označuje úroveň analýzy, ktorá sa používa v procese benchmarkingu. Porovnania sa môžu vykonávať napríklad v rámci jednej spoločnosti medzi oddeleniami, na úrovni skupiny spoločností v rámci tej istej holdingovej štruktúry alebo medzi konkurentmi na úrovni celého odvetvia. Konkrétny typ organizácie vymedzený odvetvím, veľkosťou, umiestnením alebo vlastníctvom nie je pre väčšinu porovnávacích analýz obmedzujúcim faktorom.

- Kategória 7 vysvetľuje, že proces benchmarkingu zahŕňa počiatočný výskum zameraný na uznanie organizácie ako inovačného lídra v určitej oblasti. Táto fáza zvyčajne zahŕňa konzultácie s odborníkmi v danej oblasti, analytikmi z odvetvia a využívanie akademického výskumu, odborných publikácií a iných autoritatívnych zdrojov. Hlavným cieľom je zhromaždiť informácie a rozšíriť zoznam potenciálnych partnerov pre benchmarking na účely ďalšej analýzy. Kľúčovým bodom na tejto úrovni je fáza predbežného výskumu s cieľom rozšíriť zoznam potenciálnych partnerov pre benchmarking.

- Kategória 8 deklaruje, že spoločnosti zvolené pre benchmarking by sa mali čo najviac približovať tým najlepším v odvetví. Identifikácia sa často vykonáva po dôkladnej analýze veľkého počtu organizácií a posúdení ich konkurenčnej výhody.

- Kategória 9 zdôrazňuje, že konečným cieľom benchmarkingu nie je len porovnanie, ale aj realizácia zmien na základe zistení. Po ukončení benchmarkingu nasleduje výzva na prijatie opatrení, ktoré môžu zahŕňať rôzne činnosti, od vylepšenia interného procesu až po skutočné zavedenie zmeny na základe zistení benchmarkingu (alebo súbežne s nimi). Výsledkom je v tomto prípade rozhodnutie niečo urobiť.

TYPOLÓGIA BENCHMARKINGU

Problém typológie benchmarkingu je ešte zložitejší a kontroverznejší ako jeho definovanie. Väčšina prístupov vychádza z vlastných kritérií a pokusy o harmonizáciu len zintenzívňujú diskusiu. Napríklad typológie sa môžu líšiť v závislosti od predmetov skúmania (porovnávanie procesov, stratégií alebo výkonnosti), formy zapojenia (interný alebo externý benchmarking) a ďalších faktorov. Typy benchmarkingu odrážajú, čo sa porovnáva a s čím sa porovnáva. Prvá typológia zahŕňa *výkonnostný*, *procesný* a *strategický* benchmarking a druhá *interný*, *konkurenčný*, *funkčný* a *všeobecný* benchmarking (Barber 2004). Okrem toho sa typologické schémy často prekrývajú a miešajú. V súčasnosti neexistujú jednotné klasifikačné kritériá pre typológiu benchmarkingu.

Anand a Kodali (2008) sa domnievajú, že analýza existujúcich modelov benchmarkingu ukazuje, že prvými základnými krokmi sú „identifikácia predmetu" a „hľadanie partnera". Vo väčšine prípadov klasifikácia vychádza práve z týchto krokov. Predmetom benchmarkingu môže byť produkt, proces, funkcia a pod., zatiaľ čo partnerom môže byť interná alebo externá organizácia. V tejto súvislosti vyvstáva otázka, prečo je potrebné používať samostatné klasifikačné schémy, ako napríklad benchmarking produktov alebo benchmarking procesov. Ak by pre každý predmet alebo partnera benchmarkingu bola potrebná vlastná klasifikácia, tak sa predpokladá, že jednotlivé typy benchmarkingu zahŕňajú *odlišné* kroky alebo procesy. Otázkou je, či v tomto prípade pre každú klasifikačnú schému je potrebné aplikovať špecifickú metodiku alebo prístup.

Podľa Manna (2015) existujú dva typy benchmarkingu: 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 typov – výkonnostného benchmarkingu a benchmarkingu najlepších postupov:

- Výkonnostný (performance) benchmarking porovnáva dáta o výkonnosti organizácie alebo konkrétnych procesov v nej získaných zo skúmania podobných procesov alebo činností. Porovnanie výkonnosti sa môže uskutočniť medzi spoločnosťami alebo interne v rámci organizácie.

- Benchmarking najlepších postupov je porovnávanie dát o výkonnosti podobných procesov v rôznych organizáciách s cieľom identifikovať a prispôsobiť a implementovať postupy, ktoré priniesli najlepšie výsledky.

Autor poukazuje na to, že výkonnostný benchmarking sa príliš často obmedzuje na pasívny zber dát. Tento prístup umožňuje vidieť rozdiely vo výkonnosti, ale nevysvetľuje príčiny týchto rozdielov a neponúka riešenia na odstránenie zistených nedostatkov. V tomto kontexte pripomína skôr štatistické meranie výkonnosti než plnohodnotný benchmarking. Meranie výkonnosti je jedným z prvých krokov pri zlepšovaní procesov a zahŕňa výber, priradenie a používanie špecifických ukazovateľov výkonnosti na kvantitatívne hodnotenie úspešnosti organizácií. Organizácie zvyčajne analyzujú určitý časový okamih a v nasledujúcich obdobiach môžu sledovať svoj pokrok. To môže byť prvý krok v skutočnom procese benchmarkingu, ale Fine a Snyder (1999) vo svojich prácach upozorňujú, že skutočný benchmarking zahŕňa nielen porovnávanie výsledkov, ale aj *následné zavádzanie zmien* v interných procesoch organizácie s cieľom dosiahnuť vyššiu úroveň výkonnosti.

Mann (2015) 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 (1996) sa domnievajú, že existuje päť typov benchmarkingu:

- *Interný benchmarking* je typ benchmarkingu, pri ktorom sa analyzujú podobnosti vo výkonnosti rôznych oddelení v rámci tej istej organizácie s cieľom identifikovať a uplatniť najlepšie pozorované postupy.

- *Externý konkurenčný benchmarking* je typ benchmarkingu, ktorý zahŕňa analýzu konkurenčných výrobkov, služieb a procesov s využitím techník inžinierskej analýzy a nákupu konkurenčných výrobkov.

- *Externý vnútroodvetvový benchmarking* (kombinovaný) je typ benchmarkingu, pri ktorom sa divízia organizácie porovnáva s podobnými divíziami popredných svetových spoločností v rovnakej priemyselnej kategórii.

- *Externý medziodvetvový benchmarking* je typ benchmarkingu, ktorý presahuje rámec konkrétnej organizácie a jej odvetvia a rozširuje sa na iné odvetvia s cieľom preskúmať medziodvetvové obchodné procesy, ako sú vzťahy s dodávateľmi, poskytovanie služieb, logistika, reklama a nábor zamestnancov.

- *Kombinovaný interný a externý benchmarking*.

Podľa Evdokimovej (2005) existuje mnoho druhov benchmarkingu, ale zvyčajne sa za zdôrazňujú tieto štyri:

- *Interný benchmarking* zahŕňa porovnávanie výkonnosti medzi rôznymi oddeleniami jednej spoločnosti.

- *Konkurenčný benchmarking* sa zameriava na analýzu výkonnosti konkurentov pôsobiacich na rovnakom trhu.

- *Funkčný alebo odvetvový benchmarking* v porovnaní s konkurenčným benchmarkingom zahŕňa širší okruh organizácií pôsobiacich v tom istom odvetví.

- *Referenčný benchmarking* je založený na skúmaní širokého súboru dát z rôznych spoločností s cieľom identifikovať najlepšie postupy bez ohľadu na oblasť ich činnosti.

Tieto kategorizácie sú v podstate rozšírenou verziou kategorizácie benchmarkingu na interný a externý benchmarking. Interný benchmarking zahŕňa porovnávanie výkonnosti v rámci jednej organizácie, čo je v súlade s Harringtonovou aj Evdokimovou koncepciou interného benchmarkingu. Externý konkurenčný, vnútroodvetvový a medziodvetvový benchmarking by sa dal zovšeobecniť do jednej kategórie – „externý benchmarking“, keďže ich rozlišovanie je založené výlučne na úrovni predmetu, a nie na rozdieloch v samotnom procese. Základné kroky zostávajú rovnaké bez ohľadu na objekt benchmarkingu – a síce, či sa porovnávajú priami konkurenti, spoločnosti v tom istom odvetví, alebo organizácie z iných odvetví. Toto rozdelenie neovplyvňuje žiadnym spôsobom podstatu procesu benchmarkingu, ale len spresňuje rozsah a zameranie analýzy.

Kodali a Anand (2008) uvádzajú, že podľa ich názoru existujú tiež len dva typy benchmarkingu: interný a externý. Všetky ostatné kategórie spadajú pod toto delenie a popisujú len rozsah, predmet a zameranie benchmarkingu. Moriarty (2011) však vo svojom výskume uvádza, že existuje len jedna forma benchmarkingu. Hoci sa interný a externý benchmarking môžu líšiť v administratívnom zaťažení, teoreticky sú identické.

Sumarizácia rôznych prístupov k typológii benchmarkingu umožňuje identifikovať dve hlavné línie – prvá delí benchmarking na produktový, procesný, funkčný, strategický a ďalšie typy, zatiaľ čo druhá ho rozdeľuje na interný a externý benchmarking a nepripúšťa možnosť ďalšej kategorizácie. Osobitným prístupom je názor Moriartiho (2011), ktorý zmysly typológie benchmarkingu odmieta a pripúšťa len „všeobecný“ benchmarking. Otázka zmyslu typológie benchmarkingu z hľadiska predmetu jeho zamerania, keď proces ostáva zhodný, je naďalej otvorená.

Autori zatiaľ nedospeli ku konsenzu, keďže rozdiely v interpretáciách typov benchmarkingu ani samotné typy benchmarkingu nemenia pri praktickej aplikácii samotný proces. Rozdelenie benchmarkingu na typy možno považovať za zbytočné, ba dokonca kontraproduktívne z niekoľkých dôvodov:

- Prekrývanie medzi typmi – vytvorenie samostatných kategórií môže príliš zjednodušiť alebo ignorovať vzájomnú prepojenosť týchto prístupov.

- Obmedzenie flexibility – zameranie sa na špecifické typy benchmarkingu by mohlo obmedziť flexibilitu organizácií pri prispôsobovaní procesu benchmarkingu ich špecifickým potrebám.

- Vytváranie zbytočnej zložitosti – prílišná komplikácia s rôznymi typmi môže oslabiť to, čo je v podstate priamočiary koncept: porovnávanie výkonu s cieľom identifikovať oblasti na zlepšenie. Prílišné zdôrazňovanie typov môže odvádzať pozornosť od konečného cieľa.

- Nekonzistentná aplikácia naprieč odvetviami – rôzne odvetvia alebo organizácie môžu používať benchmarking spôsobmi, ktoré nezapadajú presne do vopred definovaných kategórií.

- Zameranie sa na výsledok pred procesom – cieľom benchmarkingu je zlepšiť výkon a získať konkurenčnú výhodu. Prílišná koncentrácia na typ

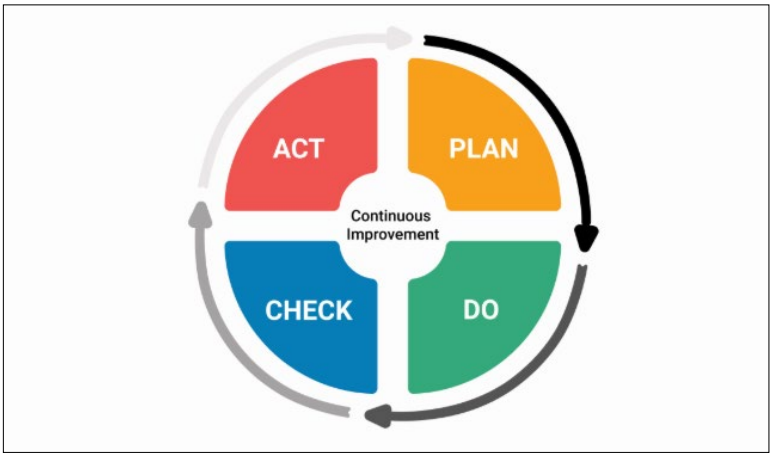
benchmarkingu môže presunúť zameranie od efektívneho nastavenia procesu smerom k teoretickej klasifikácii benchmarkingu.

POSTUP BENCHMARKINGU

Aj keď sa v odbornej literatúre objavujú pokusy o štandardizáciu a teoretické zjednotenie prístupu k procesu benchmarkingu, samotná prax doteraz zostáva veľmi rôznorodá. Autori sa doposiaľ nezhodli na existencii jednej univerzálnej metodiky alebo modelu, ktorý by bol použiteľný vo všetkých kontextoch. Naopak, vzniklo veľké množstvo modelov a rámcov, ktoré sa líšia počtom krokov, štruktúrou, terminológiou a mierou detailnosti.

zo štyroch na seba nadväzujúcich fáz: plánovania, realizácie, kontroly výsledkov a prijatia nápravných opatrení alebo štandardizácie úspešných riešení (obr. 2). Tento záver podporujú viacerí autori, napr. Bhutta a Huq (1999), Anand a Kodali (2008), Moriarty (2011), Pulat (1994), Longbottom (2000) a Milosevic a kol. (2013). Sarkis (2001) považuje PDCA za štandardnú metodológiou benchmarkingu. Cyklus PDCA predstavuje všeobecný prístup k neustálemu zlepšovaniu obchodných procesov (Evans, Tisak a Williamson 2012).

Jednotlivé modely sa odlišujú predovšetkým mierou detailného rozpracovania jednotlivých fáz a stupňom



Obr. 2 PDCA cyklus (Naydenov [s. a.])

Existuje veľké množstvo modelov zohľadňujúcich „proces benchmarkingu", pretože ich autori interpretujú rôznymi spôsobmi v závislosti od konkrétnych požiadaviek. Watson (1993) zaznamenal 69 modelov, Kozak a Nield (2001) uviedli približne 40 modelov. Anderson a Moen (1999) identifikovali 60 a navrhli nový model „Benchmarkingové koleso". Zairi a Leonard (1994) uvažovali o 14 modeloch a Anand a Kodali (2008) porovnávali 35 modelov pri hľadaní optimálnej štruktúry. Môžeme predpokladať, že v súčasnosti existuje ešte viac modelov, avšak vo svojej podstate majú podobnú štruktúru. Táto pluralita je spôsobená tým, že väčšina modelov vznikla ako špecifická odpoveď na konkrétny kontext, v ktorom prebiehal benchmarking. Autori sa preto pri ich tvorbe sústreďovali skôr na praktickú aplikovateľnosť procesu pri spolupráci s benchmarkingovými partnermi. Výsledkom je, že proces benchmarkingu je v literatúre opisovaný prostredníctvom rôznych modelov a postupov. Napriek rôznorodosti je však možné v analyzovaných modeloch identifikovať spoločný metodologický základ.

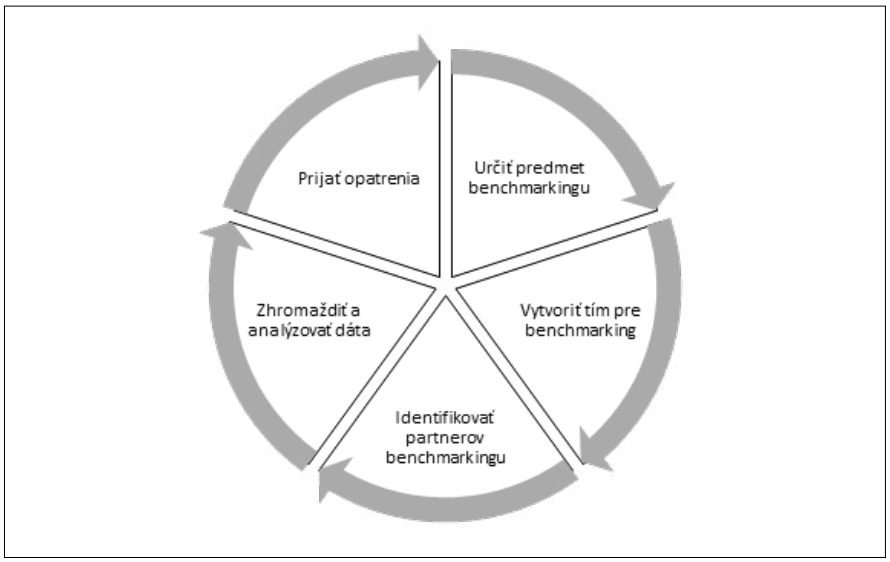
Väčšina benchmarkingových modelov je postavená na cykle PDCA (Plan–Do–Check–Act), ktorý pozostáva

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.

Jedným z najznámejších modelov benchmarkingu je päťstupňový proces, ktorý vytvoril Michael Spendolini (1992).

Tento model pozostáva z nasledujúcich fáz (obr. 3):

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



Obr. 3 Model benchmarkingu (Spendolini 1992)

ZÁVER

Skúmanie definícií a typológií benchmarkingu ukazuje, že napriek absencii jednotného pojmového rámca a rôznym klasifikáciám zostáva samotný proces benchmarkingu prakticky aplikovateľný. Definície benchmarkingu sa zhodujú na jeho základnom cieli – zlepšovaní výkonnosti organizácie prostredníctvom systematickej identifikácie, analýzy a implementácie osvedčených postupov. Napriek tejto zhode existuje v literatúre značná variabilita v označovaní benchmarkingu ako procesu, nástroja, metódy či analýzy, ako aj v chápaní jeho predmetu. Ďalšie rozdiely sa týkajú kontextu porovnávania (organizácie ako také vs. najlepšie v odbore) a špecifikácie cieľov benchmarkingu. V oblasti typológie benchmarkingu sa v literatúre ustálili dve hlavné klasifikačné línie – prvá delí benchmarking na produktový, procesný, funkčný, strategický a ďalšie typy, zatiaľ čo druhá ho rozdeľuje na interný a externý benchmarking. Niektorí autori dokonca typologizáciu odmietajú ako neproduktívnu. V tejto súvislosti možno identifikovať riziká nadmernej kategorizácie, ako je prekrývanie kategórií, strata flexibility či odklon od hlavného cieľa benchmarkingu – zlepšovania. Na základe uvedeného možno konštatovať, že viaceré teoretické otázky ostávajú otvorené a predstavujú významný podklad pre ďalší výskum. Zároveň možno pozorovať, že pri praktickej aplikácii benchmarkingu vystupujú do popredia faktory ako metodologická konzistentnosť, kontextová interpretácia a využiteľnosť výstupov, ktoré majú bezprostredný dopad na rozvoj inštitúcie. Je potrebná metodologická reflexia benchmarkingu, ktorá umožňuje prepojiť teoretické poznatky s ich praktickou aplikáciou a vytvoriť aplikovateľnú metodiku pre akademické knižnice.

Ako príklady dobrej praxe uvedieme projekty realizované v Holandsku (Voorbij 2008; Voorbij 2009; Laeven a Smit 2003) a Flámsku (Okapi2) (ASSOCIATIE KU LEUVEN [s.a.]; VVBAD [s. a.]). Tieto iniciatívy benchmarking priamo nedefinujú ani nešpecifikujú jeho konkrétny typ, zameriavajú sa však na praktickú aplikáciu a reprezentujú systematické porovnávanie a implementáciu osvedčených postupov do praxe v akademických knižniciach na národnej úrovni. V oboch prípadoch išlo o rozsiahle projekty zamerané na široké spektrum oblastí: financovanie, personálne kapacity, využívanie služieb, efektivita procesov či prínos knižníc pre používateľov. Tieto skúsenosti ukazujú, že benchmarking nemusí byť striktne determinovaný jednou typológiou, aby vytváral pridanú hodnotu pri rozvoji kvality a efektívnosti knižničných služieb a procesov. Benchmarking bol v prostredí akademických knižníc realizovaný aj v ďalších krajinách Európy alebo v celosvetovom meradle. Austrálsky benchmarkingový projekt akademických knižníc realizovaný v roku 1995 medzi knižnicou Queenslandskej technickej univerzity (QUT) a knižnicou Univerzity Nového Južného Walesu (UNSW) (Robertson a Trahn 1997) ukázal, že už samotný výber typológie ovplyvňuje priebeh projektu aj interpretáciu výsledkov. Autorky zvolili procesný benchmarking a striktne sa riadili týmto prístupom, čo napokon limitovalo flexibilitu projektu – presné vymedzenie procesov sa ukázalo ako problematické a sťažilo aplikáciu zistení v praxi. Tento príklad poukazuje na dôležitosť jasného rozhodnutia o typologickom prístupe, pretože už vo fáze návrhu je potrebné určiť, či bude benchmarking založený na určitom type alebo sa uskutoční bez formálneho typologického členenia. Skúsenosti knižnice UNSW ukázali, že pre plné využitie potenciálu benchmarkingu je

nevyhnutná dôkladná príprava a hlbšie pochopenie jeho procesov všetkými zúčastnenými pracovníkmi.

Samotná realizácia a výsledky dovoľujú pozerať sa na možnosť realizácie bechmarkingu v akademických knižniciach na Slovensku optimisticky a prezentovať jeho aplikáciu ako „win-win" situáciu pre všetky participujúce strany, kde niet porazených.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ACHTEMEIER, S. D., (2002). *An investigation of benchmarking as an accountability practice in higher education*. Dizertačná práca; online. Ronald D. SIMPSON (vedúci dizertačnej práce). Athens: The University of Georgia. Dostupné na: https://getd.libs.uga.edu/pdfs/achtemeier_sue_d_200208_phd.pdf. [zobrazené 2024-05-28].

ANAND, G. a R. KODALI, (2008). *Benchmarking the benchmarking models*. 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 2024-05-28].

ANDERSON, B. a R. M. MOEN, (1999). *Integrating benchmarking and poor quality cost measurement for assisting the quality management work*. Benchmarking: An International Journal. Online. vol. 6 (1999), no. 4, s. 291 – 301. Dostupné na: https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/integrating-benchmarking-and-poor-qualitycost-measurement-for-3LY5jD70bQ?key=emerald. [zobrazené 2024-01-18].

ANDERSON, K., a R. MCADAM, (2004). *A critique of benchmarking and performance measurement – lead or lag?* Benchmarking: An International Journal. Online. vol. 11 (2004), no. 5, s. 465 – 483. Dostupné na: https://www.academia.edu/36766252/A_critique_of_benchmarking_and_performance_measurement_Lead_or_lag. [zobrazené 2024-02-19].

ASSOCIATIE KU LEUVEN, ([s. a.]). *Okapi-2*. Online. Dostupné na: https://associatie.kuleuven.be/p/okapi/okapi-2. [zobrazené 2025-01-16].

BARBER, E., (2004). *Benchmarking the management of projects: A review of current thinking*. International Journal of Project Management. Online. vol. 22 (2004), no. 4, s. 301 – 307. Dostupné na: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786303000899. [zobrazené 2024-05- 28].

BHUTTA, M. K. S. a F. HUQ, (1999). *Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach*. Benchmarking: An International Journal. Online. vol. 6 (1999), no. 3, s. 254 – 268. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/235278116_Benchmarking_Best_Practices_An_Integrated_Approach. [zobrazené 2024-05-28].

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

EVANS, P.T.M., J.D. TISAK a F.D. WILLIAMSON, (2012). *Twenty-first century benchmarking: searching for the next generation*. Benchmarking: An International Journal. Online. vol. 19 (2012), no. 6, s. 760 – 780. Dostupné na: https://www.emerald.com/bij/articleabstract/19/6/760/15965/Twenty-first-century-benchmarking-searchingfor?redirectedFrom=PDF. [zobrazené 2025-08-27].

EVDOKIMOVA, Y., (2005). *Benchmarking kak metodologiya sovershenstvovaniya upravleniya rossiyskimi vuzami*. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. Online. vyp. 4, s. 27 – 38. Dostupné na: https://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-kak-metodologiyasovershenstvovaniya-upravleniya-rossiyskimi-vuzami. [zobrazené 2025-07-27].

FERNANDEZ, P., I. P. McCARTHY a T. RAKOTOBE-JOEL, (2001). *An evolutionary approach to benchmarking*. Benchmarking: An International Journal. Online. vol. 8 (2001), no. 4, s. 281 – 305. Dostupné na: https://doi.org/10.1108/14635770110403783. [zobrazené 2025-08-31].

FINE, T. a L. SNYDER, (1999). What is the difference between performance measurement and benchmarking? Public Management. Online. vol. 81 (1999), no. 1, s. 24 – 25. podľa: ALSTETE, W. J., (2008). *Measurement benchmarks or "real" benchmarking? An examination of current perspectives*. Benchmarking: An International Journal. Online. vol. 15 (2008), no. 2, s. 178 – 186. Dostupné na: https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/measurement-benchmarks-or-realbenchmarking-an-examination-of-current-00zceCv6ar?key=emerald. [zobrazené 2024-05-28].

HARRINGTON, H. J. a J. S. HARRINGTON, (1996). *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*. Online. New York: McGraw-Hill. Dostupné na: https://archive.org/details/highperformanceb00harr/page/n5/mode/2up. [zobrazené 2025-07- 27].

HESTER, O. V,. (1993). A pilot study in benchmarking project management. In: *PM Network*, vol. 7, no. 8, s. 42 – 44.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO), (2020). *ISO 21678:2020, Sustainability in buildings and civil engineering works — Indicators and benchmarks — Principles, requirements and guidelines*.

KARLÖF, B. a S. ÖSTBLOM, (1993). *Benchmarking: a signpost to excellence inquality and productivity*. Wiley.

KOŠTURIAK, J., (2017). *Benchmarking*. IPA Slovakia. Online. Dostupné na: https://www.ipaslovakia.sk/clanok/benchmarking. [zobrazené 2024-01-15]

KOZAK, M. a K. NIELD, (2001). *An overview of benchmarking literature: its strengths and weaknesses*. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism. Online. vol. 2 (2001), no. 3/4, s. 7 – 23. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J162v02n03_02. [zobrazené 2024-02- 19].

KULMALA, Juhani, (1999). Benchmarking ammatillisen aikuiskoulutuksen toiminnan kehittämisen välineenä. In: *Acta Universitatis Tamperensis 663, Tampere*.

KUMAR, A.; ANTONY, J. a S. T. DHAKAR, (2006). I*ntegrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability*. Benchmarking: An International Journal. Online. vol. 13, no. 3, s. 290 – 310. Dostupné na: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770610668794/full/html. [zobrazené 2024-05-28].

KYRÖ, P., (2003). *Revising the concept and forms of benchmarking*. Benchmarking: An International Journal. Online. vol. 10 (2003), no. 3, s. 210 – 225. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/235309737_Revising_the_concept_and_forms_of_benchmarking. [zobrazené 2024-01-15].

LAEVEN, H. a A. SMIT, (2003). *A project to benchmark university libraries in The Netherlands*. Library Management. Online. vol. 24, no. 6/7, s. 291 – 304. Dostupné na: https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/a-project-to-benchmark-university-libraries-in-the-netherlands-vCUGR2ToJb?#impressionId=66ec0a0c63029&i_medium=docview&i_campaign=clickable_references&i_source=clickable_references. [zobrazené 2024-01-15].

LONGBOTTOM, D., (2000). *Benchmarking in the UK: An Empirical Study of Practitioners and Academics*. Benchmarking: An International Journal. Online. vol 7 (2000), no. 2, s. 98 – 117. Dostupné na: http://dx.doi.org/10.1108/14635770010322324. [zobrazené 2025-07-27].

LUNDQUIST, M., (2023). *What is Benchmarking?* Online. APQC. Dostupné na: https://www.apqc.org/blog/what-benchmarking. [zobrazené 2024-01-10].

MANN, Robin, (2015). *Expert Point of View Note: The History of Benchmarking and Its Role in Inspiration*. Journal of Inspiration Economy. Online. vol. 2, iss. 2. Dostupné na: https://www.academia.edu/33200540/The_History_of_Benchmarking_and_Its_Role_in_Inspiration?source=swp_share. [zobrazené 2024-01-15].

MILOSEVIC, D., M. DJURIC, J. FILIPOVIC a S. RISTIC, (2013). *Benchmarking as a Quality Management Tool in Public Administration*. Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics. Online. vol. 24 (2013),no. 4, s. 364 – 372. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/264548661_Benchmarking_as_a_Quality_Management_Tool_in_Public_Administration. [zobrazené 2025-07-27].

MORIARTY, P. J., (2011). *A theory of benchmarking*. Benchmarking: An International Journal. Online. vol. 18, no. 4, s. 588 – 611. Dostupné na: https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/a-theory-of-benchmarking-BFo1pNUBOv?key=emerald. [zobrazené 2024-03-14].

NANDI, A. a D. K. BANWET, (2000). Benchmarking for World Class Manufacturing – Concept, Framework and Applications. *Productivity*. vol 41 (2000), no. 2, s. 189 – 200.

NAYDENOV, P., ([s. a.]). *What is the PDCA (Plan Do Check Act) Cycle?* Online. Businessmap. Dostupné na: https://businessmap.io/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle. [zobrazené 2025-01-16].

PULAT, M.B., (1994). Benchmarking is More than Organized Tourism. *Industrial Engineering*. vol. 26 (1994), no. 3, s. 22 – 24.

RICHTER, V., (2024). *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 2024-10-10].

ROBERTSON, M. a I. TRAHN, (1997). *Benchmarking Academic Libraries: An Australian Case Study*. Australian Academic & Research Libraries. Online. vol. 28 (1997), no. 2. Dostupné na: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00048623.1997.10755004. [zobrazené 2024-01- 15].

SARKIS, J., (2001). *Benchmarking for Agility*. Worcester, Massachusetts: Clark University.

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

STAPENHURST, T., (2009). *The Benchmarking Book*. Online. Routledge. Dostupné na: https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080943329/benchmarking-book-tim-stapenhurst. [zobrazené 2025-01-16].

STEEPLES, M. M., (1993). *The Corporate Guide to the Malcolm Baldrige National Quality Award*. Milwaukee: ASQC Quality Press. Online. Dostupné na: https://www.nrel.gov/docs/legosti/old/21119.pdf. [zobrazené 2024-05-28].

ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU VO VEREJNEJ SPRÁVE, (2021). *Metodika na rozvoj benchmarkingu vo verejnej správe*. Online. ÚNVS. Dostupné na: https://cafcentrum.unms.sk/storage/DOKUMENTY/OM_benchmarking.pdf. [zobrazené 2024-07-10].

VOORBIJ, H., (2008). *Ten years of experience with benchmarking in Dutch academic libraries*. In: Gynecologic Oncology. Online. Dostupné na: https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783598441677.4.245/html. [zobrazené 2024-06-11].

VOORBIJ, H., (2009). *Academic library benchmarking in The Netherlands: a comparative study*. Performance Measurement and Metrics. Online. vol. 10, no. 1, s. 59 – 72. Dostupné na: https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/academic-library-benchmarking-in-the-netherlands-a-comparative-study-KSwKPiFB9r?articleList=%2Fsearch%3Fquery%3Dvoorbij%2Bbenchmarking. [zobrazené 2024-06-11].

VVBAD, ([s. a.]). *Okapi2: Benchmarking van Vlaamse wetenschappelijke bibliotheken*. Online. Dostupné na: https://www.vvbad.be/okapi2-benchmarking-van-vlaamse-wetenschappelijke-bibliotheken. [zobrazené 2025-01-16].

WATSON, Gregory H., (1993). Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best. John Wiley & Sons, Inc. cit. podľa GAZIEVA, Jamilat, (2022). *Uchebnoe posobie po distcipline „Benchmarkıng" dlia napravlenia podgotovki 38.03.06 Torgovoe delo*. Mahachkala: DGÝNH. Online. Dostupné na: https://www.dgunh.ru/content/glavnay/ucheb_deyatel/osob/%D0%A3%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B5%20D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B3.pdf. [zobrazené 2024-01-15].

ZAIRI, M. a R. LEONARD, (1994). *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. London: Chapman & Hall.

■ **Recenzovaný článok / Reviewed article**