

OBSAH

ZOZNAM OBRÁZKOV	6
ZOZNAM TABULIEK	6
ZOZNAM PRÍLOH	7
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	8
PREDSLOV	9
ÚVOD	11
1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE	12
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	15
2.1 Pojem „Benchmarking“	15
2.2 Historický vývoj benchmarkingu	15
2.3 Definície benchmarkingu	17
2.4 Pozitívne prínosy benchmarkingu	20
2.5 Čo nie je benchmarking	22
2.6 Čo vyžaduje úspešný benchmarking	23
2.6.1 Determinanty podľa Mertinsa a Sieberta	23
2.6.2 Determinanty podľa Karlofa a Ostbloma	23
2.6.3 Determinanty podľa Medzinárodnej sústavy metodológie benchmarkingu	25
2.7 Bariéry a ťažkosti pri realizácii benchmarkingu	26
2.7.1 Bariéry podľa Anne Evans	27
2.7.2 Bariéry podľa DeToro	29
2.8 Úrovně a typy benchmarkingu	30
2.8.1 Úrovně benchmarkingu	30
2.8.2 Typy benchmarkingu	32
2.8.3 Delenie podľa predmetu porovnávania	35
2.9 Metodiky benchmarkingu	35
2.9.1 Metodika podľa Campa	36
2.9.2 Metodika podľa OECD	37
2.9.3 Metodika podľa spoločnosti Motorola	38
2.9.4 Metodika podľa Changa a Keith Kellyho	39
2.9.5 Metodika podľa Slovenského benchmarkingového informačného centra	40
2.9.6 Metodika podľa Benchmark Index	41
2.9.7 Zhodnotenie metodík benchmarkingu	44
2.10 Súčasný stav využívania benchmarkingu	44
2.10.1 Benchmarking vo svete	45
1.10.1.1 Globálna sieť centier benchmarkingu	45
1.10.1.2 Európske benchmarkingové spoločenstvá	46
2.10.2 Benchmarking v Slovenskej republike	47
1.10.2.1 Slovenské benchmarkingové informačné centrum	49
1.10.2.2 Situácia v podnikoch DSP	51

3	DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY	55
3.1	Metóda kvantitatívneho porovnania kritérií	55
3.2	Metóda TOPSIS	57
3.3	Ziskovosť	59
3.3.1	Definovanie kritérií	59
3.3.2	Výpočet váh	59
3.3.3	Porovnanie v oblasti „Ziskovosť“	61
3.4	Finančný manažment	64
3.4.1	Definovanie kritérií	64
3.4.2	Výpočet váh	65
3.4.3	Porovnanie v oblasti „Finančný manažment“	66
3.5	Produktivita.....	70
3.5.1	Definovanie kritérií	70
3.5.2	Výpočet váh	70
3.5.3	Porovnanie v oblasti „Produktivita“	71
3.6	Investície	73
3.6.1	Definovanie kritérií	73
3.6.2	Výpočet váh	73
3.6.3	Porovnanie v oblasti „Investície“	74
3.7	Rast	76
3.7.1	Definovanie kritérií	76
3.7.2	Výpočet váh	76
3.7.3	Porovnanie v oblasti „Rast“	76
3.8	Spokojnosť zákazníkov	78
3.8.1	Definovanie kritérií	78
3.8.2	Výpočet váh	79
3.8.3	Porovnanie v oblasti „Spokojnosť zákazníkov“	79
3.9	Inovácie.....	81
3.9.1	Definovanie kritérií	81
3.9.2	Výpočet váh	81
3.9.3	Porovnanie v oblasti „Inovácie“	82
3.10	Dodávatelia.....	83
3.10.1	Definovanie kritérií	83
3.10.2	Výpočet váh	84
3.10.3	Porovnanie v oblasti „Dodávatelia“	84
3.11	Manažment ľudských zdrojov.....	86
3.11.1	Definovanie kritérií	86
3.11.2	Výpočet váh	86
3.11.3	Porovnanie v oblasti „Manažment ľudských zdrojov“	87
3.12	Spokojnosť zamestnancov.....	89
3.12.1	Definovanie kritérií	89
3.12.2	Výpočet váh	89

3.12.3 Porovnanie v oblasti „Spokojnosť zamestnancov“	89
3.13 Business Excellence – kvalita podniku	91
3.13.1 Definovanie kritérií	91
3.13.2 Výpočet váh	92
3.13.3 Porovnanie v oblasti „Business Excellence“	93
4 DISKUSIA	95
4.1 Výsledky z oblasti „Ziskovosť“	95
4.2 Výsledky z oblasti „Finančný manažment“	96
4.3 Výsledky z oblasti „Produktivita“	97
4.4 Výsledky z oblasti „Investície“	97
4.5 Výsledky z oblasti „Rast“	98
4.6 Výsledky z oblasti „Spokojnosť zákazníkov“	99
4.7 Výsledky z oblasti „Inovácie“	100
4.8 Výsledky z oblasti „Dodávatelia“	100
4.9 Výsledky z oblasti „Manažment ľudských zdrojov“	101
4.10 Výsledky z oblasti „Spokojnosť zamestnancov“	101
4.11 Výsledky z oblasti „Business Excellence – kvalita podniku“	102
4.12 Celkové zhodnotenie realizácie benchmarkingu	103
4.13 Vzorová záverečná správa pre vybraný podnik.....	106
4.13.1 Ziskovosť	108
4.13.2 Finančný manažment.....	109
4.13.3 Produktivita	111
4.13.4 Investície	112
4.13.5 Rast.....	113
4.13.6 Spokojnosť zákazníkov	114
4.13.7 Inovácie	115
4.13.8 Dodávatelia	116
4.13.9 Manažment ľudských zdrojov	117
4.13.10 Spokojnosť zamestnancov	118
4.13.11 Business Excellence.....	119
5 ZÁVER.....	120
6 SUMMARY	122
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	123
PRÍLOHY	127