



VYUŽITIE TEÓRIE KRITICKÝCH FAKTOROV ÚSPECHU PRI DOSAHOVANÍ KONKURENČNEJ VÝHODY

Monika Ďugelová¹ - Mariana Strenitzerová²

Abstract: The strategic capability achieving with appropriate resources is an important factor for fighting the downturns. The organisations need to find the right resources and qualifications to gain competitive advantage. The theory of Critical Success Factor can help to join a strategy and the possibilities of organisation. The purpose of our paper is to show the importance of Critical Success Factor for organisation and possibilities of implementation the theory to the strategy analysis process.

Keywords: Critical Success Factor, Balanced Scorecard, Strategy analysis, VRIO theory.

Úvod

Po vypuknutí svetovej hospodárskej krízy si väčšina organizácií uvedomila, že už nie je dôležitá výška zisku ani doterajšie postavenie spoločnosti. V zmenených „vojnových“ podmienkach začalo zrazu veľa z nich bojovať o vlastnú existenciu a kládli si otázku, ako zlepšiť svoje postavenie na trhu a ako získať zákazníkov na svoju stranu. Riešenie našla väčšina organizácií v hľadaní konkurenčnej výhody. V hľadaní takých schopností, zručností alebo zdrojov, ktoré jej zabezpečia jedinečnú a nenapodobiteľnú konkurenčnú výhodu, stále miesto na trhu a verných zákazníkov, ktorí sú základom každej úspešnej organizácie.

Cieľom príspevku je okrem iného priblížiť teóriu kritických faktorov úspechu z pohľadu jej využitia pri definovaní stratégie a možnosť využitia tejto teórie pri hľadaní pôvodcu konkurenčnej výhody organizácie na trhu. Zároveň chceme poukázať na dôležitosť strategického riadenia a nutnosť vychádzať pri každom hľadaní konkurenčnej výhody resp. nevýhody z dlhodobého pohľadu na organizáciu a jej smerovanie.

1. Teoretické východiská

Kritické faktory úspechu (Critical Success Factor, CSF) definuje John Rockhart ako niekoľko kľúčových oblastí aktivít organizácie, v ktorých je nutné dosiahnuť požadované výsledky, aby boli naplnené ciele organizácie a jej vízia. Johnson a Scholes definujú kritické faktory úspechu ako tie aspekty stratégie, v ktorých musí organizácia vynikať, aby dokázala získať konkurenčnú výhodu a ktoré sú podložené kľúčovými kvalifikáciami v špecifických aktivitách alebo v riadení vzťahov medzi aktivitami. Pôvod týchto faktorov môžeme nájsť vo viacerých oblastiach [1]:

¹ Ing. Monika Ďugelová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. 041 5133145, e-mail: monika.dugelova@fpedas.uniza.sk

² doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika
tel. 00421-041-5133 131, fax 00421-041-5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk

- odvetvie, v ktorom organizácia podniká,
- konkurenčné postavenie organizácie,
- širšie okolie, v ktorom organizácia pôsobí,
- úroveň manažmentu.

Kritické faktory úspechu sú pre každý subjekt podnikania obmedzené počtom oblastí, v ktorých výsledok, ak je dostatočne vysoký, zabezpečí organizácii úspech v konkurenčnom prostredí. Sú to teda dôležité oblasti, v ktorých musí všetko fungovať správne, aby organizácia splnila svoje predsavzatia a zámery.

Vybranou organizáciou, na ktorej chceme demonštrovať využitie analýzy CSF pre dosiahnutie konkurenčnej výhody a pre definovanie a implementáciu stratégie, je malý portál so 6 zamestnancami, ktorý pôsobí na slovenskom trhu už 4 roky, z toho rok vydáva aj vlastný online časopis a vystupuje ako online médium. Základ príjmov portálu tvorí reklama na stránke alebo v online časopise a poplatky od klientov za zverejnenie ich vizitiek v Katalógu firiem. Portál taktiež poskytuje pre firmy možnosť vytvorenia vlastného blogu a zorganizovanie súťaže s prezentáciou firmy, obe za poplatok.

Vedenie portálu tvorí manželský pár, ktorý sa rozhodol nanovo zdefinovať a zaviazat' sa plniť víziu, stratégiu a ciele organizácie a vytvoriť podmienky pre získanie konkurenčnej výhody a zlepšenie svojho postavenia na slovenskom ako aj českom trhu.

2. Ciele a použitá metodika

Cieľom príspevku, ako už bolo naznačené v predchádzajúcej kapitole, je dokázať využitie analýzy CSF pre dosiahnutie konkurenčnej výhody podniku. Zároveň chceme ukázať, že aj malé podniky, ktoré pôsobia online a poskytujú služby a ktorých je v súčasnosti v elektronickom podnikaní najviac (podľa portálu pricemania.sk až 88,2% elektronických obchodov na Slovensku tvoria malé podniky s počtom zamestnancov 1-5), majú potenciál pre implementáciu strategického riadenia a pre dlhodobé plánovanie využitia zdrojov. [2]

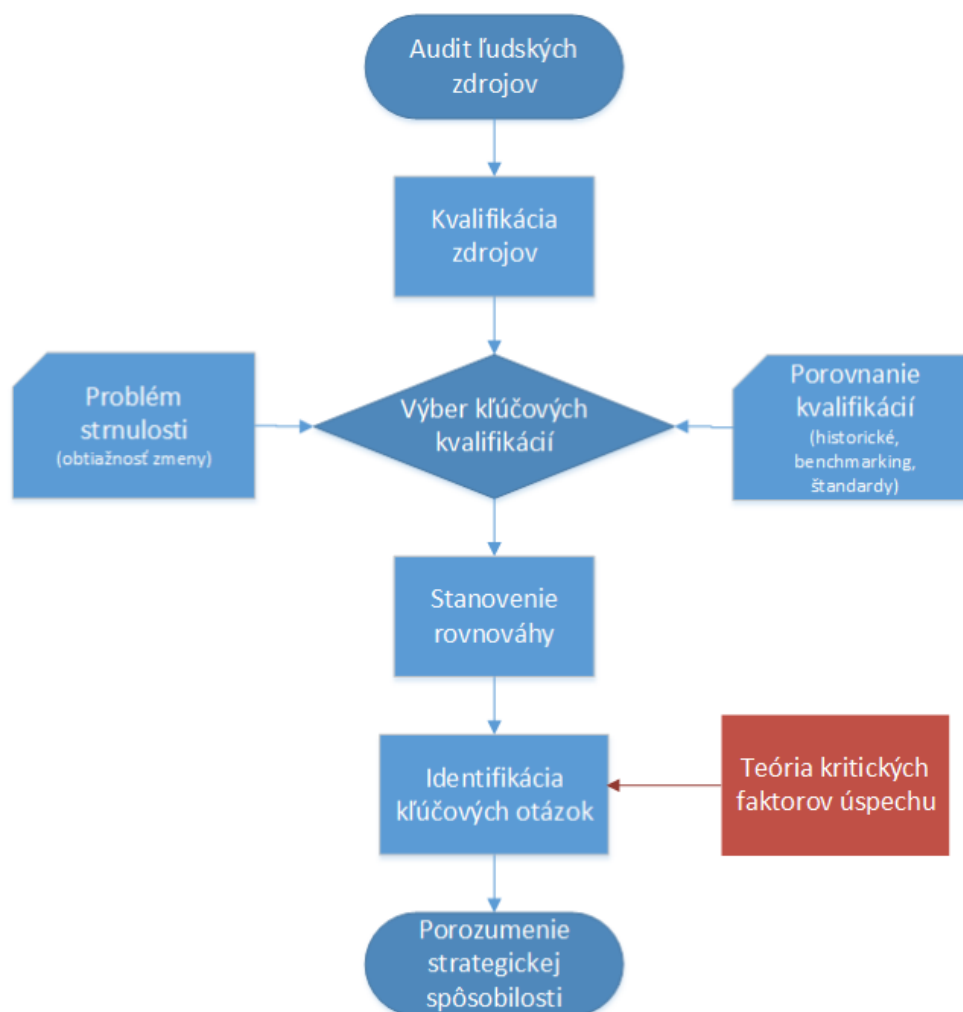
Použitými metódami boli najmä metódy analýzy a syntézy, čiže rozkladu celku na menšie časti a ich následné spájanie za účelom získania nového pohľadu a metódy indukcie a dedukcie, ktoré budú slúžiť na vyhodnotenie skúmaných javov a vyvodenie záverov na základe ich pripodobnenia k tvrdeniam v iných vedeckých prácach.

3. Analýza súčasného stavu riešenej problematiky

Analýza CSF vyzdvihuje dôležitosť vzťahov medzi zdrojmi, kvalifikáciami a voľbou stratégie. Pri definovaní strategickej spôsobilosti organizácie, ako aj pri strategickej analýze a implementácii stratégie, nie sú dôležité iba zdroje, ale aj ich kvalifikácie, čiže také schopnosti organizácie využiť zdroje, ktoré jej umožnia vyniknúť nad konkurenciou. Analýza kritických faktorov úspechu tak môže byť poslednou časťou strategickej analýzy a základom strategického výberu a implementácie stratégie.

3.1. Využitie CSF pri analýze strategickej spôsobilosti

V časti strategickej analýzy odporúčajú autori Johnson a Scholes využitie CSF pri analýze strategickej spôsobilosti organizácie, pri identifikácii kľúčových otázok abstrahovaných z auditu zdrojov a analýzy kvalifikácií zdrojov (pozri obrázok č. 1). Vzhľadom k prirodzenému prepojeniu strategickej analýzy a výberu využívajú mnohé organizácie CSF ako kritický nástroj na posúdenie strategických informácií získaných z analýzy zdrojov. [1]



Obrázok 1. Umiestnenie teórie kritických faktorov úspechu do postupnosti analýzy strategickému spôsobu organizácie (Zdroj: Autor podľa Johnson, G., Scholes, K.: *Cesty k úspešnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3)

3.2. Využitie CSF pri implementácii stratégie

V časti implementácie stratégie zasa Johnson a Scholes navrhujú teóriu CSF ako najvhodnejšiu metódu pre určenie rozmiestnenia a kontroly zdrojov, presnejšie pri príprave plánu zdrojov. Význam plánovania zdrojov spočíva v identifikácii kritických faktorov pre úspech určitej stratégie a následné stanovenie priorít, rozpisov a rozpočtov. Je potrebné zaistiť, aby zdroje a kvalifikácie boli rozmiestnené tak, aby mohli podporovať určité stratégie žiadané danou organizáciou. Plánovanie rozmiestnenia zdrojov je taktiež súčasťou hodnotenia stratégie, čiže uskutočniteľnosti implementácie stratégie a jej uvedenia do praxe. [1]

Analýza kritických faktorov úspechu sa väčšinou skladá z nasledujúcich častí [1]:

- Identifikácia kritických faktorov úspechu pre špecifickú stratégiu.
- Identifikácia podporných kvalifikácií potrebných pre získanie konkurenčnej výhody prostredníctvom daných CSF.
- Podrobné preskúmanie zoznamu.
- Identifikácia výkonnostných štandardov, ktoré je potrebné dosiahnuť pre získanie konkurenčnej výhody.
- Odhad rozsahu, v ktorom môžu konkurenti napodobniť jednotlivé kvalifikácie.
- Posúdiť dopad potenciálnych konkurenčných útokov a obranu voči nim.

Každá časť si vyžaduje osobitný prístup, ako možno vidieť na obrázku č. 2 a je taktiež potrebné stanoviť zodpovednosť sa každú aktivitu v rámci CSF. Je potrebné zaistiť celistvosť vykonávania analýzy a zodpovedné oddelenia a osoby, ktoré zabezpečia hladký priebeh bez výraznejších komplikácií.



Obrázok č. 2 Postupnosť krokov analýzy kritických faktorov úspechu (Zdroj: Autor podľa Johnson, G., Scholes, K.: *Cesty k úspešnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3)

Pri kontrole zdrojov a ich rozmiestnení je taktiež možné vychádzať z analýzy kritických faktorov, ak vykonávame kontrolu prostredníctvom stanovenia výkonnostných cieľov. Kontrola prostredníctvom stanovenia výkonnostných cieľov sa neobmedzuje iba na zásadné zmeny alebo krízy. Stále viac sa používa v organizáciách, ktoré chcú dosiahnuť zisk prostredníctvom postúpenia decentralizácie.

Prvým krokom po stanovení kritických faktorov úspechu je prechod k systému merania výstupu prostredníctvom série dohodnutých indikátorov výkonu (PI), ktoré majú vzťah k štandardom najlepšieho výkonu. Veľa organizácií považuje proces vývoja užitočného súboru indikátorov výkonu za príliš zložitý. Kým niektoré indikátory sú vo svojej podstate kvantitatívne, kvalitatívne sa stanovujú problematicky a na ich konci dominuje väčšinou finančná analýza. Ako pokus o vyriešenie tejto nesúrodej situácie boli navrhnuté vyrovnané výsledné účty alebo Balanced Scorecard. Balanced Scorecard kombinuje ukazovatele kvalitatívne a kvantitatívne, berie na vedomie očakávania rôznych investorov a je spojnicou medzi stanovením výkonu a výberom stratégie. [1]

Vyrovnaný výsledný účet môže byť jednoduchý (vhodný pre malú organizáciu) alebo zložitejší (pre stredné a veľké organizácie). V oboch prípadoch dochádza k definovaniu kritických faktorov úspechu pre jednotlivé perspektívy (finančná, zákaznícka, vnútorných procesov a učenia sa a rastu), ich meradiel a centier zodpovednosti vychádzajúc zo stanovenej vízie podniku, stratégie a cieľov.

Balanced scorecard, ako bolo spomenuté vyššie, nazerá na organizáciu a jej zdroje zo štyroch perspektív [3, 4]:

- perspektíva učenia sa a rastu – táto perspektíva zahŕňa vzdelávanie a školenie zamestnancov, ako aj postoje organizácie a implementovanej kultúry k sebazdokonaľovaniu (zamestnancov, ale aj celej organizácie),
- perspektíva vnútorných procesov – sa dotýka, ako vyplýva z názvu, interných podnikových procesov; tento pohľad umožňuje manažérov ohodnotiť fungovanie organizácie a zistiť súlad medzi ponukou a dopytom (produktami a službami a zákaznickými požiadavkami),
- zákaznícka perspektíva – perspektíva spokojnosti zákazníkov a schopnosti organizácie a jej zamestnancov uspokojiť neustále rastúce požiadavky trhu; nedostatočné zameranie sa na zákazníka môže spôsobiť v dlhodobom nazeraní výrazný pokles v ekonomických výsledkoch organizácie,
- finančná perspektíva – podľa Kaplana a Northona nie je vhodné ignorovať ani jedny z najklasickejších ukazovateľov; aktuálne a presné finančné údaje budú vždy prioritou a v súčasnom období je veľmi dôležitá ich centralizácia a automatizácia prostredníctvom podnikových informačných systémov.

Využitie CSF pri Balanced Scorecard ako základnej časti implementácie podnikovej stratégie navrhli vo svojej práci aj Strenitzerova a Jandzikova (2010). Kritické faktory sa dotýkali ľudských zdrojov veľkého sieťového podniku a tvorili základ pre vyhodnocovanie plnenia stratégie riadenia ľudských zdrojov (pozri tabuľku č. 1).

Tabuľka č. 1 Balanced Scorecard riadenia ľudských zdrojov pre sieťový podnik

Ciele RLZ		Kritický faktor úspechu	
Finančná perspektíva	Zvýšiť nákladovú účinnosť ľudských zdrojov	Rozpočtové vs. skutočné náklady	
		Zisk na zamestnanca	
		Osobné náklady na zamestnanca	
		Podiel osobných nákladov na celkových nákladoch	
	Zvýšiť efektívnosť ľudských zdrojov	Návratnosť investícií do ľudského kapitálu (HC ROI – Human Capital Return of Investment)	
		Pridaná hodnota na zamestnanca	
	Zvyšovať produktivitu práce	Produktivita práce z výnosov	
		Mzdová produktivita	
		Osobné náklady/Výnosy	
	Zníženie rozdielu medzi priemernou mesačnou mzdou v SP, a. s., a priemernou mesačnou mzdou v hospodárstve SR	Mzdové prostriedky	
		Priemerná mzda	
		Štruktúra priemernej mzdy	
		Mzdová rentabilita	
Zákaznícka perspektíva	Vytvárať pozitívne pracovné prostredie	Index spokojnosti zamestnancov, lojalita zamestnancov	
		Pracovná klíma a štýl riadenia v organizácii	
	Nadväzovať strategické partnerstvá	Spätná väzba k zmluvám o poskytovaní služieb	
		Pripravenosť ľudského kapitálu	
	Zaisťovať pripravenosť ľudského kapitálu, efektívne plánovanie ľudských zdrojov	Čerpanie dovolenky	
		Percentuálny podiel pracovnej neschopnosti a OČR	
		Využitelnosť fondu pracovného času	
		Stav zamestnancov (PPEPZ)	
	Optimalizácia zamestnanosti	Stav zamestnancov podľa vybraných kategórií	
		Stav zamestnancov - podľa týždenného pracovného času	
		Stav zamestnancov prijatých na dobu určitú / na dohodu	
		Miera stability a fluktuácie	
	Zníženie miery nežiaducej fluktuácie zamestnancov	Miera nežiaducej fluktuácie	
	Zmena systému zamestnaneckých výhod	Miera spokojnosti so mzdou a zamestnaneckými výhodami	

Ciele REZ		Kritický faktor úspechu
Perspektíva vnútorných procesov	Dosiahnuť dokonalosť personálnych činností, skvalitnenie personálnych procesov	Náklady na 1 transakciu
		Priebehová doba
		Miera chýb/sťažností
	Integrácia personálnych procesov	Efektívny a funkčný HRIS
	Outsourcing personálnych činností	Miera outsourcingu
	Rozvíjať partnerstvá s podnikateľskými jednotkami	Uzavreté zmluvy o poskytovaní služieb
		Schopnosť úseku ľudských zdrojov pôsobiť ako partner v podnikateľskom tíme
		Miera spoluúčasti na rozhodnutiach
	Zvýšenie kvality a úrovne služieb úseku LZ	Kvalita poskytovaných rád z hľadiska toho, či zodpovedajú povahe problémov
		Rýchlosť prejednávania sťažností a odvolaní
		Náklady úseku ľudských zdrojov
		Priemerná odmena personalistu
	Príprava a rozvoj vedúcich pracovníkov a rozvoj kultúry podpory	Systémové vyladenie vedenia
		Systémové vyladenie kultúry
		Existencia príležitostí pre vzdelávanie a rozvoj
		Stupeň uplatnenia ich kvalifikácie a schopností pri práci
	Vytvoriť organizáciu s vysokou výkonnosťou, zvýšenie efektívnosti systému riadenia pracovného výkonu	Systémové vyladenie zamestnancov
		Hodnotenie kvality procesu hodnotenia pracovného výkonu pracovníkov
		Hodnotenie reakcií užívateľov (manažérov a jednotlivcov)
	Zlepšenie internej komunikácie	Miera informovanosti o pracovných a zamestnaneckých záležitostiach
Perspektíva učenia sa a rastu	Poskytovať strategické informácie	Pripravenosť systému aplikácií HR
	Rozvíjať strategické spôsobilosti	Spôsobilosť v oblasti ľudských zdrojov, rozvoj kariéry
	Zaistiť dostatok kvalitných vedúcich pracovníkov ľudských zdrojov	Podrobná schéma kľúčových funkcií
	Vytvoriť zdieľanú víziu a kultúru, zmena firemnej kultúry	Strategické povedomie
	Zvyšovať angažovanosť zamestnancov	Motivácia k tvorivosti
	Rozšíriť preberanie najlepších praktických postupov	Prevzaté najlepšie praktiky
	Optimalizácia nákladov na vzdelávanie zamestnancov	Náklady na školenia
		Náklady na interné školenia
		Náklady na externé školenia
		Využívanie externých zdrojov (Fondy EÚ)
	Transformácia procesu vzdelávania	Počet hodín školení
		Hodiny interných školení / externých školení
		Index jazykových kurzov
		Mobilita talentov
	Podpora inovácií	Počet podaných inovatívnych projektov
		Počet využiteľných návrhov od krúžkov kvality alebo zlepšovateľských skupín
		Úspory nákladov vzniknuté na základe návrhov a doporučení krúžkov kvality

Zdroj: JANDZIKOVA, K., STRENITZEROVA, M.: Uplatnenie metodiky BSC pri vytváraní stratégie riadenia ľudských zdrojov v Slovenskej pošte, a. s. In: Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod. 4/2010. s. . ISSN 1336-8281

Kritické faktory úspechu rozdelené podľa týchto perspektív umožnia definovať zdroje a kvalifikácie, ktoré ovplyvnia ďalšie smerovanie výkonnosti podniku. Balanced Scorecard ale neposkytuje iba rámec na meranie výkonu. Zároveň umožňuje napláňovať, čo by sa malo v organizácii sledovať a merať, aby bolo možné realizovať zvolenú stratégiu.

4. Diskusia a výsledky

Ako sme rozoberali v kapitole č. 1, skúmanou organizáciou je malý portál so 6 zamestnancami, ktorý riadi manželský pár. Ten sa zároveň sám podieľa na činnosti portálu a okrem riadiacich funkcií vykonáva aj ďalšie aktivity. Pred štyrmi rokmi pri vzniku portálu bolo celé strategické riadenie organizácie zadefinované prostredníctvom vízie: „*Náš portál chce byť rovnaký ako vy - zvedavý, inteligentný, hladný po informáciách, plný života, moderný, vtipný a hlavne zábavný!*“ Majitelia si taktiež definovali ciele do budúcnosti, ktoré boli počas pôsobenia portálu sčasti splnené, niektoré sa zavrhlí a väčšina je už prekonaná, keďže portál prešiel výraznými zmenami. Jednou z nich bol aj začiatok vydávania vlastného online časopisu, pre ktorý bola zakúpená nová doména. Ďalšou, veľmi výraznou zmenou, bolo rozšírenie na český trh prostredníctvom vytvorenia českej verzie stránky a rovnako aj časopisu s podobnými, ale nie rovnakými článkami a príspevkami.

Na začiatku definovania stratégie portálu bolo potrebné vykonať *Analýzu strategickú spôsobilosti organizácie*, ktorú sme vykonali podľa schémy opísanej na obrázku č. 1. Výsledkom bol výber kľúčových kvalifikácií prostredníctvom VRIO metódy, ktorú sme ako vhodnú metódu pre túto činnosť navrhli pri riešení analýzy strategickú spôsobilosti ľudských zdrojov v predchádzajúcich článkoch. Jednotlivé faktory VRIO metódy vychádzali z auditu zdrojov organizácie vykonaného pred začiatkom definovania stratégie (pozri tabuľku č. 1).

Na základe určenia strategických oblastí vhodných pre budúce smerovanie (starostlivosť o ľudské zdroje ako o najcennejší kapitál spoločnosti; starostlivosť o klientov a návštevníkov, udržanie si stálych a hľadanie stále nových; múdre vedenie portálu zamedzujúce nekalým praktikám a neustále rozvíjanie povedomia značky na trhu) sme mohli spoločne s majiteľmi určiť víziu, poslanie a ciele organizácie na nasledujúce obdobie:

Vízia: „*Náš portál chce byť rovnaký ako vy - zvedavý, inteligentný, hladný po informáciách, plný života, moderný, vtipný a hlavne zábavný. Chce byť lídrom na trhu a nechce pri tom robiť žiadne kompromisy.*“

Poslanie: „*Poslaním portálu je vzorne sa starať o svojich zamestnancov, pretože tvoria najdôležitejšie aktívum organizácie, vzorne sa starať aj o svojich klientov, pretože vďaka nim portál prosperuje a prinášať návštevníkom vždy nové a zaujímavé informácie a osloviť široké spektrum návštevníkov.*“

Ciele:

- *V priebehu piatich rokov chceme na českom trhu dosiahnuť rovnaký podiel ako máme v súčasnosti na slovenskom trhu.*
- *Chceme rozšíriť počet zamestnancov na 10 ľudí a zlepšiť systém riadenia ľudských zdrojov.*
- *Chceme, aby sa minimálne z 80% klientov stali stáli klienti (využívajú služby portálu viac ako 1 rok).*
- *Chceme rozšíriť svoje portfólio služieb.*

Z VRIO analýzy, definovanej vízie, poslanca a cieľov a benchmarkingu z konkurenciou bola vykonaná analýza kritických faktorov úspechu. Kritickými faktormi úspechu, v ktorých musí organizácia vynikať, aby dokázala získať konkurenčnú výhodu, sú po schválení majiteľov tieto činnosti a aktivity organizácie:

- Detailný výber zamestnancov a starostlivosť o nich.
- Znalosť trhu a získanie verných a stále sa vracajúcich klientov aj návštevníkov portálu.
- Zvýšenie podielu portálu na českom trhu.
- Zdokonaľovanie a neustále vyvíjanie nových služieb a produktov.

Hrubá identifikácia kritických faktorov	Identifikácia podporných kvalifiácií	Detailná identifikácia kritických faktorov
Detailný výber zamestnancov a starostlivosť o nich	Diferencovaný systém hodnotenia a motivácie	Počet zamestnancov spokojných so svojim ohodnotením. Počet prijatých žiadostí o voľné miesto. Počet uchádzačov pozvaných na pohovor. Suma vynaložených peňažných prostriedkov na ohodnotenie jedného zamestnanca. Suma odmien za rok pre všetkých zamestnancov
Znalosť trhu a získanie verných a stále sa vracajúcich klientov a návštevníkov portálu	Zaujímavý a prepracovaný obsah, pravidelná analýza trhu	Počet vykonaných analýz trhu/ mesiac. Počet splnených mesačných cieľov. Počet nesplnených mesačných cieľov. Suma vynaložená na získanie nových zákazníkov/ rok. Suma vynaložená na získanie verných zákazníkov/ rok.
Zvýšenie podielu portálu na českom trhu	Zlepšenie marketingovej komunikácie, investícia do českého portálu	Počet nových zákazníkov na českom portáli. Suma vynaložená na prezentáciu portálu v Českej republike. Podiel portálu voči konkurencii na danom trhu. Rast/ pokles návštevnosti portálu. Náklady na prevádzkovanie českého portálu.
Zdokonaľovanie a neustále vyvíjanie nových služieb a produktov	Zväčšenie portfólia služieb, inovatívne produkty	Počet nových produktov/ mesiac. Počet zmenených služieb/ mesiac. Náklady na inovácie/ rok. Zmena návštevnosti po implementácii inovácie. Zmena záujmu zo strany klientov po implementácii inovácie.

Obrázok č. 3 Analýza kritických faktorov úspechu pre vybraný podnik (Zdroj: Autor)

Keďže organizácia je malá, pre každú perspektívu Balanced Scorecard bol definovaný jeden kritický faktor. Podľa postupnosti analýzy kritických faktorov úspechu z kapitoly 3.2. sme kritické faktory úspechu posúdili v jednotlivých krokoch postupnosti a urobili rozklad na merateľné kritické faktory úspechu (pozri obrázok č. 3).

Pre každý strategický cieľ sú tak určené merateľné faktory, ktoré umožnia sledovať priebežné plnenie cieľa a celkovej stratégie organizácie. Kritické faktory môžu byť taktiež použité pre kvalitnejšie ohodnocovanie práce zamestnancov, pre určenie rastu organizácie a jej celkového hospodárskeho výsledku. Dané faktory možno ďalej rozviesť pre určenie čiastkových stratégií jednotlivých funkčných oblastí organizácie.

Výsledné použitie Balanced Scorecard možno vidieť v tabuľke č. 2. Aby organizácia mohla splniť strategické ciele, musí sa venovať kritickým faktorom úspechu a sledovať ich podľa jednotlivých stanovených meradiel. Iba tak dokáže v budúcnosti splniť stanovené ciele a dodržať predstavu o budúcom smerovaní organizácie definovanú vo vízii a poslaní.

Kritické faktory boli vybrané so zreteľom na ich merateľnosť a reálnu zistiteľnosť v organizácii. Nie je vylúčené, že v priebehu času sa budú meniť, očakávaný je najmä rozvoj organizácie a s tým spojené využívanie kvalitnejších informačných systémov, ktoré umožnia detailnejšie skúmanie jednotlivých kvalifikácií. Organizácia má problém najmä s uchovávaním údajov o klientoch a s ich zdieľaním medzi jednotlivými zamestnancami. Vývoj alebo nákup hotového informačného systému je z dôvodu finančných prostriedkov nemožný, do úvahy pripadá rozšírenie užívateľského prostredia na portáli, kde majú prístup všetci zamestnanci. Zatiaľ tento editovací nástroj neumožňuje komplexnejšie uchovávanie dát.

Tabuľka č. 2 Analýza Balanced Scorecard vybraného podniku

Strategický cieľ		Kritický faktor úspechu
Finančná perspektíva	V priebehu piatich rokov chceme na českom trhu dosiahnuť rovnaký podiel ako máme v súčasnosti na slovenskom trhu.	Počet zamestnancov spokojných so svojim ohodnotením.
		Počet prijatých žiadostí o voľné miesto.
		Počet uchádzačov pozvaných na pohovor.
		Suma vynaložených peňažných prostriedkov na ohodnotenie jedného zamestnanca.
		Suma odmien za rok pre všetkých zamestnancov
Perspektíva vnútorných procesov	Chceme rozšíriť počet zamestnancov na 10 ľudí a zlepšiť systém riadenia ľudských zdrojov.	Počet vykonaných analýz trhu/ mesiac.
		Počet splnených mesačných cieľov.
		Počet nesplnených mesačných cieľov.
		Suma vynaložená na získanie nových zákazníkov/ rok.
		Suma vynaložená na získanie verných zákazníkov/ rok.
Zákaznícka perspektíva	Chceme, aby sa minimálne z 80% klientov stali stáli klienti (využívajú služby portálu viac ako 1 rok).	Počet nových zákazníkov na českom portáli.
		Suma vynaložená na prezentáciu portálu v Českej republike.
		Podiel portálu voči konkurencii na danom trhu.
		Rast/ pokles návštevnosti portálu.
		Náklady na prevádzkovanie českého portálu.
Perspektíva učenia sa a rastu	Chceme rozšíriť svoje portfólio služieb.	Počet nových produktov/ mesiac.
		Počet zmenených služieb/ mesiac.
		Náklady na inovácie/ rok.
		Zmena návštevnosti po implementácii inovácie.
		Zmena záujmu zo strany klientov po implementácii inovácie.

Zdroj: Autor

Záver

Analýza kritických faktorov úspechu je dôležitým nástrojom pri detailnom posudzovaní zvoleného strategického smerovania organizácie a umožňuje definovať oblasti, ktoré by mala organizácia sledovať pre dosiahnutie konkurenčnej výhody. Využitie CSF je nenáročné jeho princípy je možné použiť vo viacerých oblastiach strategickej analýzy.

V diskusii nášho príspevku sme použili CSF pri vykonaní metódy Balanced Scorecard a určili sme tak zdroje a kvalifikácie, ktoré by mala vybraná organizácia sledovať pre splnenie definovaných strategických cieľov. Využitie CSF preto môžeme ohodnotiť ako vhodné a pri väčších organizáciách aj potrebné pre dosiahnutie konkurenčnej výhody. Umožňuje vytvoriť nadhľad na pôsobenie organizácie, spojiť interné aj externé faktory pôsobenia a zamerať tak jednostrannému pohľadu na problematiku.

Literatúra

- [1] Johnson, G., Scholes, K.: *Cesty k úspešnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3
- [2] CHOVNÁK, M.: *Pricemania.sk: Veľký prieskum e-shopov*. [online]. 2013. [cit. 2014-04-26]. Dostupné na internete: <<http://www.mojandroid.sk/2013/10/25/velky-prieskum-e-shopov/>>
- [3] ŠTOFKOVÁ, J., ŠTOFKOVÁ, K.: *Využitie metódy BSC v riadení podniku*. IV. medzinárodná vedecká konferencia - zborník príspevkov : 17.-18. apríl 2008, Žilina. ISBN 978-80-8070-819-1.

- [4] BALANCED SCORECARD INSTITUTE: *Balanced Scorecard Basics*. [online]. 2013. [cit. 2014-04-26]. Dostupné na internete: <<http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>>
- [5] JANDZIKOVA, K., STRENITZEROVA, M.: *Uplatnenie metodiky BSC pri vytváraní stratégie riadenia ľudských zdrojov v Slovenskej pošte, a. s.* In: Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod. 4/2010. s. . ISSN 1336-8281

Grantová podpora

Inštitucionálny výskum IV. Regulačné aspekty interoperability poštových systémov