

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

Ústav ekonomiky a managementu

Ing. Marcela Kožená

**KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU PŘI RESPEKTOVÁNÍ
STRATEGIE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE**

**THE COMPETITIVE ABILITY OF ENTERPRISE BY
RESPECTING THE STRATEGY OF THE SUSTAINABLE
DEVELOPMENT**

ZKRÁCENÁ VERZE PHD THESIS

Obor: Ekonomika a řízení podniku

Školitel: Doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.

Oponenti: Prof. Ing. Jiří Dvořák, CSc.
 Doc. Ing. Ilona Obršálová, CSc.
 Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

Datum obhajoby: 27. 9. 2002

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurenceschopnost podniku, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, udržitelný rozvoj

KEY WORDS

the competitive ability of enterprise, the competitive advantage, the competitive strategy, sustainable development

ULOŽENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

oddělení pro vědu a výzkum FP VUT v Brně

© Marcela Kožená, 2002

ISBN 80-214-2248-3

ISSN 1213-4198

OBSAH

OBSAH	3
SOUHRN	5
SUMMARY	6
1 ÚVOD	7
2 PŘEDMĚT A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	9
2.1 Důvody volby tématu disertační práce	9
2.2 Vymezení cíle disertační práce	9
2.3 Metody použité při zpracování disertační práce	10
3 OBSAH DISERTAČNÍ PRÁCE	11
4 ZÁVĚR, DISKUSE, PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	14
4.1 Cíle práce	14
4.2 Verifikace výsledků	15
4.3 Diskuse výsledků	15
4.4 Přínosy práce	16
5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	18
6 PUBLIKAČNÍ ČINNOST VZTAHUJÍCÍ SE K TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE “KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU PŘI RESPEKTOVÁNÍ STRATEGIE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE “	26
7 ŽIVOTOPIS	28

SOUHRN

Téma disertační práce: Konkurenceschopnost podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje

Cílem práce je návrh metodiky pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje. Z takto formulovaného základního cíle lze vyčlenit několik parciálních cílů:

- vymezení základních pojmů, vztahujících se k tématu práce (konkurenceschopnost podniku, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, strategie udržitelného rozvoje),
- analýza současného stavu v oblasti hodnocení konkurenceschopnosti podniku (dosud používaných metod a metodických postupů),
- vlastní návrh metodiky hodnocení konkurenční schopnosti podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje,
- ověření navržené metodiky v českých průmyslových podnicích,
- závěr a přínosy práce.

Při zpracování disertační práce byly použity následující metody:

- analýza teoretických poznatků, jejich utřídění a hodnocení ve vztahu ke zkoumanému problému,
- systematologický rozbor metod dosud používaných k hodnocení konkurenceschopnosti podniku, jejich možné využití pro hodnocení konkurenční schopnosti v podmínkách udržitelného rozvoje,
- v návrhové části práce stanovení hypotéz, návrh metodologie a její ověření metodou písemného dotazování, komparace zkoumaných podniků.

V závěrečné části disertační práce je provedeno shrnutí navržené metodologie a interpretovány výsledky jejího ověření na souboru českých průmyslových podniků, dále jsou uvedené možné přínosy práce pro rozvoj oboru, vědy a pro praxi.

SUMMARY

The topic of the thesis: The competitive ability of enterprise by respecting the strategy of the sustainable development

The main aim of this thesis is the project of methodology for evaluation of the enterprise competitive ability by respecting the strategy of the sustainable development. There were some particular aims to reach this basic aim:

- to define the basic conceptions related to the topic of the thesis (the competition ability of enterprise, the competitive advantage, the competitive strategy, the strategy of the sustainable development)
- the analysis of the contemporary state in the sphere of enterprise competition ability (methods and methodical procedures used so far),
- the one's own proposal of the methodology of the evaluation by respecting strategy of the sustainable development,
- the verification of the proposed methodology in the Czech industry enterprises,
- conclusion, discussion and contribution of the thesis.

Elaborating the thesis following methods were used:

- analysis of the theoretical knowledge and their classification and definition in the relation to researched problems,
- the systematic analysis of the so far used methods to the enterprise competition ability evaluation, their possible exploitation for the evaluation the competition ability in the condition of sustainable development,
- in the proposal part of the thesis determination of hypotheses, than the proposition of own methodology and its verification by the written question form, comparison of explored enterprises.

In the conclusion of the thesis is pursued summation of the proposal methodology and results of verification and the supposed contributions for advancement of science, branch and practise.

1 ÚVOD

Mezi globální problémy současné civilizace patří mimo jiné problém postupného vyčerpávání neobnovitelných přírodních zdrojů, nedostatek energie, zhoršování kvality biosféry a tím i životního prostředí společnosti. Příčinou zhoršování životního prostředí byly některé neovládnuté důsledky vědecko-technické revoluce a s ní spojeného ekonomického růstu, jejichž projevem byla především masová produkce různých druhů odpadů. Tyto odpady ekonomické činnosti začaly narušovat biosféru a celé životní prostředí, což mělo přímý negativní dopad hlavně na zdravotní stav obyvatelstva.

Novým způsobem vývoje se proto stal **udržitelný rozvoj**, který zohledňuje ekologickou únosnost zamýšlených i realizovaných činností. Udržitelný rozvoj neznámá zastavení ekonomického růstu, protože problémy chudoby a zaostávání nelze bez ekonomického růstu řešit, vyžaduje však méně závislosti na zdrojích a intenzivnější využití energie. Anglický termín „sustainable development“ byl zpočátku do češtiny jako trvale udržitelný rozvoj. V posledních letech se s ohledem na nepředpokladatelnost vývoje a obav z příliš dogmatických myšlenek užívá spíše zkrácená verze udržitelný rozvoj. Termín „development“ vystihují v češtině dva výrazy [2]:

- vývoj, přesněji vývojové stadium, znamená kvantitativní znak,
- růst, růstová fáze, představuje spíše kvantitativní znak pro posouzení životního prostředí.

Udržitelný rozvoj [21] představuje složitý a obsažný koncept, který ukazuje vzájemně se ovlivňující oblasti a faktory vývoje a rozvoje – **životní prostředí, společenský rozvoj a ekonomický rozvoj**. V rámci dimenze životního prostředí je třeba ochránit především přírodní zdroje pro získání energie a výrobu potravin, což jsou výrazně konfliktní cíle, protože opomenutí jejich ochrany v současnosti by znamenalo dramatický nedostatek v budoucnosti.

V oblasti společenského rozvoje vyžaduje mj. strategie udržitelného rozvoje stabilizaci populace, protože současné tempo růstu obyvatel klade značné nároky na přírodní zdroje a na možnosti jednotlivých ekonomik. Udržitelný rozvoj z tohoto hlediska znamená preferovat rozvoj venkova, omezit tak migraci do měst a rozvíjet nové technologie, které by minimalizovaly vliv urbanizace na životní prostředí. Rovněž ekonomická dimenze udržitelného rozvoje je velmi podstatná. Ve světovém měřítku existují velmi podstatné rozdíly v životních podmínkách jednotlivých zemí. Zvláštní odpovědnost za vedení udržitelného rozvoje mají především rozvinuté země, protože disponují finančními, lidskými a technickými zdroji, které jsou nutné k jeho realizaci.

Koncept udržitelného rozvoje a jeho naplňování vytváří také nový prostor pro **podnikatelskou sféru**. Na jedné straně zákonná opatření ze strany státu usměrňují podnikové chování tak, aby nedocházelo k dalšímu zhoršování kvality životního prostředí, určují určitý rámec, v němž se musí podniky pohybovat, pokud chtějí dlouhodobě prosperovat. Na druhé straně vytváří strategie udržitelného rozvoje pro podniky významnou příležitost, jak zvýšit svou konkurenceschopnost tím, že budou ochranu životního prostředí chápat jako jeden ze svých strategických cílů a její zásady etablovat do všech podnikových činností.

V této souvislosti nelze opomenout také **společenský aspekt** ochrany životního prostředí; pozitivní vztah podniku k ochraně životního prostředí se totiž v současné době stává téměř nevyhnutelnou podmínkou společenské existence podniku. Ten je dnes mnohem více závislý na podpoře a akceptování svých činností ze strany veřejnosti. Stále více lidí odmítá produkty takových podniků, které zaujmají lhostejný postoj k životnímu prostředí, a upřednostňují výrobky a obaly vyrobené z recyklovatelných materiálů, produkty, jejichž výroba, spotřeba a následná likvidace po skončení doby životnosti, zatěžují co nejméně životní prostředí. Toto všechno vytváří strategickou marketingovou příležitost pro výrobce, který tak může začleněním ochrany životního prostředí mezi podnikové priority přispět k posílení své konkurenční pozice.

Domnívám se, že všechny tyto a další trendy, související s implementací strategie udržitelného rozvoje do podnikových činností, ještě více zesílí po vstupu České republiky do Evropské unie. Již dnes je podnikům exportujícím své produkty do vyspělých zemí požadováno, aby prokázaly, že ochrana životního prostředí patří mezi oblasti, kterými se přednostně zabývají a jejíž zásady aplikují do svých podnikových činností. Lze proto předpokládat, že podniky, které již v současné době implementují dobrovolně do svých aktivit opatření na ochranu životního prostředí nezbytná pro podnikání ve vyspělých zemích, budou na vstup České republiky do Evropské unie lépe připraveny. Z tohoto pohledu by bylo žádoucí, aby se ochrana životního prostředí stala již dnes jedním z prioritních strategických cílů našich podniků.

2 PŘEDMĚT A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

2.1 DŮVODY VOLBY TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práci na téma „Konkurenceschopnost podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje“ jsem zvolila zejména z těchto důvodů:

- problematika ochrany životního prostředí je oblast, která je mi svým obsahem blízká, zajímá mne proto, že se setkávám ve svém okolí (i v rámci své rodiny) s důsledky vlivu znečištěného životního prostředí na lidské zdraví,
- jde o téma v současné době vysoce aktuální, které v dnešním světě patří mezi nejdůležitější globální problémy lidstva, které je nutné bezodkladně řešit,
- zmíněná tematika je v rámci Univerzity Pardubice již dlouhodobě sledována, a to jak na Fakultě ekonomicko-správní, která je mým působištěm, tak na Fakultě chemicko-technologické, problematika ochrany životního prostředí byla a je tématem mnoha bakalářských, diplomových i disertačních prací,
- pardubický region patří mezi oblasti České republiky nejvíce postižené vlivem ekonomických aktivit, přímo v Pardubicích jsou lokalizovány podniky Paramo, a.s., a Synthesia, o.z., v okolí jsou tepelné elektrárny v Opatovicích a Chvaleticích, což má negativní vliv nejen na kvalitu ovzduší, vodních toků (Labe), ale i dalších složek životního prostředí města a regionu. Řada kroků k nápravě této situace byla již podniknuta (např. odsíření elektráren a tepláren, vybudování čističky odpadních vod vypouštěných z podniku Synthesia, a.s., apod), další bude nezbytné teprve uskutečnit.

2.2 VYMEZENÍ CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je návrh metodiky pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje. K naplnění tohoto základního cíle práce bude přistupováno v následujících krocích:

- vymezení základních pojmů, vztahujících se k tématu práce (konkurenceschopnost podniku, konkurenční výhody, konkurenční strategie, strategie udržitelného rozvoje),
- analýza současného stavu v oblasti hodnocení konkurenceschopnosti podniku (dosud používaných metod a metodických postupů),
- vlastní návrh metodiky hodnocení konkurenceschopnosti podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje,
- ověření navrženého modelu konkurenceschopnosti podniku v českých průmyslových podnicích,
- závěry, diskuse.

2.3 METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

V části 3 své disertační práce, která je zaměřena na analýzu¹ teoretických poznatků z oblasti konkurenceschopnosti podniku, je provedeno jejich utřídění a hodnocení ve vztahu ke zkoumanému problému. Základem je **rešerše odborné literatury**, která vychází ze základních pramenů, vztahujících se k tématu práce, poté jsou uvedeny myšlenky a názory některých dalších autorů, kteří se danou problematikou (zejména na podnikové úrovni) zabývají. Rešerše je východiskem pro vlastní návrhy definování zkoumaných pojmů.

V části, zabývající se dosud používanými metodami a postupy při hodnocení konkurenceschopnosti podniku, je proveden **systematologický rozbor těchto metod**. Ten spočívá nejprve v popisu a hodnocení obecných metod, kterými lze hodnotit konkurenceschopnost podniku, poté uvádí metodologické postupy jednotlivých autorů, kombinující ve většině případů několik obecně využívaných metod.

V návrhové části jsou nejprve stanoveny **hypotézy**, vyplývající ze poznatků zjištěných v rešeršní části práce, poté je proveden **návrh metodologie**, vztahující se k hodnocení konkurenceschopnosti podniku v podmínkách udržitelného rozvoje. Ověření stanovených hypotéz je provedeno na souboru podniků z oblasti českého průmyslového podnikatelského prostředí. K ověření navržených metod bude využito **metody písemného dotazování**. Při vyhodnocení dotazníků byla provedena komparace² zkoumaných objektů.

Následuje závěrečná část, shrnující zjištěné poznatky, potvrzující nebo naopak vyvracející stanovené hypotézy, **diskuse** nad zjištěnými výsledky. V této části je využito metody indukce.³

¹ Analýza je postup spočívající v rozložení celku na jeho části a jejich popis nebo řešení (z přednášky A. Glogara *Metodika zpracování analyticko-syntetické části práce*)

² Komparace je porovnání určitých objektů výzkumu na základě stanovených kritérií

³ Indukce je úsudek z jedinečných premis na obecný závěr doprovázený důkazem nebo zdůvodněním

3 OBSAH DISERTAČNÍ PRÁCE

1 ÚVOD	12
2 PŘEDMĚT A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	14
2.1 Důvody volby tématu disertační práce	14
2.2 Vymezení cíle disertační práce	14
2.3 Metody použité při zpracování disertační práce	15
3 VÝCHODISKA A SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ V OBLASTI KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	17
3.1 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda	17
3.1.1 Definice konkurenční výhody podle M. Portera	18
3.1.2 Vymezení pojmů konkurenceschopnost a konkurenční výhoda podle dalších autorů.....	20
3.1.3 Vymezení pojmů konkurenceschopnost a konkurenční výhoda	25
3.2 Konkurenční strategie	28
3.2.1 Klasický přístup k vytvoření podnikové strategie	28
3.2.2 Poslání (mise) a strategické cíle podniku	30
3.2.3 Základní strategické koncepce	34
3.2.4 Vymezení pojmu konkurenční strategie	46
3.3 Udržitelný rozvoj	49
3.3.1 Stručná historie vzniku pojmu	49
3.3.2 Vymezení pojmu udržitelný rozvoj	50
4 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU V PODMÍNKÁCH UDRŽITELNÉHO ROZVOJE	53
4.1 Strategické řízení podniku v podmínkách udržitelného rozvoje	53
4.1.1 Ekologie jako konkurenční faktor	56
4.1.2 Environmentální cíle jako součást strategických cílů podniku	58
4.1.3 Základní ekologické strategie	60
4.2 Současný stav aplikace strategie udržitelného rozvoje do podnikatelském prostředí	64
4.2.1 Legislativní úpravy aplikace strategie udržitelného rozvoje v zemích Evropské unie	64
4.2.2 Legislativní úpravy aplikace strategie udržitelného rozvoje v České republice před vstupem do Evropské unie	66

4.3	Současný stav v oblasti aplikace strategie udržitelného rozvoje v podnikatelském prostředí České republiky	74
4.3.1	<i>Nástroje ochrany životního prostředí České republiky</i>	74
4.3.2	<i>Analýza implementace systémů environmentálního managementu v českém podnikatelském prostředí</i>	80
4.4	Konkurenceschopnost podniku v podmínkách udržitelného rozvoje - shrnutí	83
5	SOUČASNÝ STAV V OBLASTI HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU (POUŽÍVANÉ METODY)	86
5.1	Přehled a popis obecně využívaných metod pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku	86
5.1.1	<i>Marketingový audit</i>	86
5.1.2	<i>Benchmarking a rapidmarking</i>	88
5.1.3	<i>Balanced Scorecard (dále jen BSC)</i>	92
5.1.4	<i>Měření spokojenosti a loajality zákazníka, řízení hodnoty zákazníka (CVM)</i>	95
5.1.5	<i>SWOT analýza</i>	97
5.1.6	<i>Finanční analýza</i>	99
5.2	Metodické postupy hodnocení konkurenceschopnosti využívající kombinaci obecných metod	102
5.2.1	<i>Hodnocení konkurenceschopnosti podniku na základě podnikové strategie a rozboru její úspěšnosti</i>	102
5.2.2	<i>Hodnocení konkurenceschopnosti na základě bilance slabých a silných stránek</i>	106
5.2.3	<i>Hodnocení konkurenceschopnosti podniku na základě podnikových schopností (tj. vnitřních faktorů konkurenceschopnosti)</i>	110
5.2.4	<i>Metoda analýzy konkurence a trhu (analýza vnějšího prostředí podniku)</i>	110
5.3	Metody měření konkurenceschopnosti podniku - shrnutí	112
6	NÁVRH METODOLOGIE A JEJÍ OVĚŘENÍ	116
6.1	Měření konkurenceschopnosti podniku v podmínkách udržitelného rozvoje na základě marketingového auditu zaměřeného na hodnocení podnikové strategie	117
6.1.1	<i>Stanovení hypotéz</i>	118
6.1.2	<i>Stanovení klíčových faktorů pro dosažení konkurenceschopnosti podniku</i>	118
6.1.3	<i>Hodnocení vybraných faktorů kvantitativními matematickými metodami (stanovení vah, určení rovnic) a vytvoření modelu konkurenceschopnosti podniku v podmínkách udržitelného rozvoje</i>	119
6.1.4	<i>Ověření modelu konkurenceschopnosti podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje v praxi</i>	127
6.1.4.1	<i>Identifikace podniků</i>	127
6.1.4.2	<i>Kvantitativní hodnocení environmentální konkurenceschopnosti sledovaných podniků</i>	131

6.1.4.3	<i>Výsledky hodnocení environmentální konkurenceschopnosti podniků</i>	137
6.2	Měření konkurenceschopnosti metodou finanční analýzy - prostřednictvím vybraných ukazatelů	139
6.2.1	<i>Metodický postup</i>	139
6.2.2	<i>Ověření metody v praxi</i>	141
6.3	Návrh využití metodiky Balanced scorecard (dále jen BSC) při hodnocení konkurenceschopnosti podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje	143
6.3.1	<i>Důvody pro využití metodiky BSC</i>	143
6.3.2	<i>Návrh metodiky BSC pro měření environmentální konkurenceschopnosti podniku</i>	145
6.3.3	<i>Možnosti vyhodnocení výkonnosti podniku v podmínkách udržitelného rozvoje podle metody BSC</i>	155
6.3.3.1	<i>Metoda mezipodnikového srovnávání</i>	155
6.3.3.2	<i>Metoda grafického znázornění</i>	156
6.3.4	<i>Ověření metody BSC v praxi</i>	158
7	ZÁVĚR, DISKUSE, PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	161
7.1	Cíle práce	161
7.2	Verifikace výsledků	162
7.3	Diskuse výsledků	163
7.4	Přínosy práce	163
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	166
	DISERTAČNÍ PRÁCE - PŘÍLOHY	174
	PUBLIKAČNÍ ČINNOST	200
	ŽIVOTOPIS	203

4 ZÁVĚR, DISKUSE, PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

4.1 CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této práce byl návrh metodiky pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje. Před vlastním návrhem metodiky pro měření konkurenceschopnosti podniku v podmínkách udržitelného rozvoje jsem provedla vymezení a utřídění základních pojmů podle dostupné literatury, vztahujících se k tématu práce (konkurenceschopnost podniku, konkurenční výhody, konkurenční strategie, strategie udržitelného rozvoje), a toto vymezení jsem doplnila vlastním komentářem, který shrnuje a hodnotí dosavadní vědecké poznání v této oblasti.

Dále jsem se zaměřila na rozbor konkurenční strategie podniků, jejímž předmětem je rozpracování strategických vizí a cílů do jednotlivých strategických koncepcí, které mají zajistit jejich realizaci. V návaznosti na téma své disertační práce jsem se zabývala teorií i praxí konkurenceschopnosti podniků v podmínkách udržitelného rozvoje.

Při podrobnější analýze metod, využívaných v současné době k hodnocení konkurenceschopnosti podniku bylo zjištěno, že zkoumané metody a jejich autoři hodnotí konkurenční schopnosti podniků pouze obecně, aniž by mezi významné faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku začlenili ochranu životního prostředí. Přesto byl tento rozbor některých dosud používaných metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku přínosný a některé závěry z něho vyplývající byly využity při konstrukci vlastního návrhu.

Ve svém návrhu jsem zohlednila zejména tyto aspekty:

- komplexnost metody, respektování tzv. vnitřní a vnější konkurenceschopnosti,
- zaměření na současný stav i budoucí vývoj,
- provázanost sledovaných strategických oblastí,
- měřitelnost klíčových faktorů,
- aplikovatelnost v podmínkách českého podnikatelského prostředí.

Z těchto důvodů jsem se zaměřila ve svém návrhu na využití těchto metod:

- hodnocení konkurenceschopnosti podniku v podmínkách udržitelného rozvoje na základě marketingového auditu zaměřeného na hodnocení podnikové strategie,
- měření konkurenceschopnosti standardní metodou - vybranými ukazateli finanční analýzy podniku,

- využití metodiky Balanced Scorecard při hodnocení konkurenceschopnosti podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje.

4.2 VERIFIKACE VÝSLEDKŮ

Všechny tři metody byly ověřovány na souboru českých průmyslových podniků. V rámci ověřování bylo osloveno 20 průmyslových podniků prostřednictvím písemného dotazníku, 17 se výzkumu zúčastnilo a většina z nich má zájem na sdělení zjištěných výsledků. Ověření má dokumentovat praktický postup při hodnocení konkurenceschopnosti v podmínkách strategie udržitelného rozvoje, i když jsem si vědoma toho, že vypovídající schopnost je základě tohoto souboru pouze omezená (z důvodu rozsahu souboru). I přesto lze konstatovat, že podniky, které se podílejí nejvíce na znečišťování životního prostředí, se snaží tuto skutečnost nejvíce eliminovat aktivitami, kterými znečištění předcházejí nebo ho alespoň výrazně omezují. Tato metoda je sice zatížena jistým subjektivním pohledem hodnotitelů, kterými byly většinou manažeři podniků, resp. pracovníci oddělení marketingu a životního prostředí, nicméně odpovědi v dotazníku (které nebyly jen kladné) dokumentují tu skutečnost, že se uvedení pracovníci snažili odpovědět na položené otázky pravdivě podle skutečnosti.

Tuto metodu jsem měla v úmyslu doplnit vybranými ukazateli finanční analýzy, která je sice zatížena určitým pohledem na hospodaření podniků do minulosti, k jejím přednostem však bezesporu patří určitá vypovídací schopnost finančních ukazatelů, vycházejících z účetních výkazů (zejména jde o rozvahu, výkaz zisků a ztrát a výkaz o peněžních tocích podniku - o cash flow). Nicméně tato má snaha ztroskotala na neochotě zhruba 60 % oslovených podniků tyto údaje zveřejnit.

Třetí způsob, kterým jsem se rozhodla hodnotit konkurenceschopnost podniků v podmínkách udržitelného rozvoje, je aplikace metody Balanced Scorecard v podmínkách udržitelného rozvoje. Navrhla jsem klíčové faktory úspěchu, absolutní a poměrové ukazatele, kterými by bylo možno hodnotit konkurenceschopnost podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje. Bohužel jsem při ověřování tohoto modelu opět narazila na problém poskytnutí potřebných informací - podniky buď potřebné údaje vůbec nesledují nebo se zdráhají je poskytnout (cca 50% ze sledovaných podniků). Proto zůstává tento návrh pro zjištění konkurenceschopnosti podniků zatím pouze v teoretické rovině.

4.3 DISKUSE VÝSLEDKŮ

Problematikou konkurenceschopnosti podniku se ve své vědecko-výzkumné činnosti zabývám po celou dobu svého doktorského studia na Podnikatelské fakultě VUT v Brně, dokladem toho je zaměření mé publikační činnosti a účast na

konferencích a seminářích (zejména pořádaných Ministerstvem životního prostředí České republiky), kde se snažím uvedenou problematiku diskutovat a konzultovat s příslušnými odborníky. Dalším zdrojem poznání je v tomto směru účast na grantové činnosti, realizované na mém působišti - Univerzitě Pardubice. V této souvislosti bych chtěla zmínit Interní grantový projekt č. 23/00

„Vytvoření metodiky zjišťování environmentálních nákladů na vnitropodnikovém principu znečišťovatel platí“, jehož jsem byla řešitelem. Dále jsem se účastnila a dosud účastním jako spoluřešitel grantu Univerzity Pardubice VAV/320/2/01 „Alternativní ekonomické indikátory udržitelného rozvoje, udržitelnosti a blahobytu“.

Všechny výše uvedené aktivity byly přínosné pro zpracování mé disertační práce, zejména účast v grantových projektech byla příležitostí poznat blíže podnikovou a realitu a současný stav a přístupy podniků k aplikaci strategie udržitelného rozvoje do svých aktivit. Výsledky této disertační práce zatím nebyly zveřejněny, resp. pouze rámcově, domnívám se však že by se mohly stát příspěvkem k rozšíření metodologie hodnocení konkurenceschopnosti podniku zejména z důvodu zohlednění environmentálního hlediska.

4.4 PŘÍNOSY PRÁCE

Přínosy této disertační práce spatřuji zejména v těchto oblastech.

Pro rozvoj oboru :

- v oblasti klasifikace jednotlivých pojmů pro oblast konkurenceschopnosti podniku, zejména v jejím utřídění a ve vlastním hodnocení jednotlivých pojmů a strategií,
- ve vnesení prvku udržitelného rozvoje do konkurenceschopnosti podniku, což bude přínosné zejména po vstupu České republiky do Evropské unie,
- v řešení optimálního modelu v podmínkách udržitelného rozvoje a jeho možností,
- v oblasti kvantifikace sledovaných hodnot ověřitelných v podnicích, eventuelně ve vymezení funkčních závislostí.

Pro rozvoj vědy:

- domnívám se, že mnou navržené metody mohou přispět k rozšíření dosud známých metod měření konkurenceschopnosti podniků, zejména pokud jde o začlenění oblasti ochrany životního prostředí, neboť dosud známé metody označují tuto oblast za sice velmi významnou pro konkurenceschopnost podniku, nicméně ji ve svém hodnocení většinou nezohledňují.

Pro praxi:

- myslím, že zejména první z navržených metod může v současné době přispět ke zjištění konkurenceschopnosti podniků v podmínkách udržitelného rozvoje, o čemž svědčí i zájem kontaktovaných podniků o výsledky šetření. V kombinaci s finančními ukazateli může být významným hodnotícím kritériem pro finanční ústavy, pojišťovny, obchodní partnery i samotné akcionáře firem. Návrh aplikace metody Balanced Scorecard pro podmínky udržitelného rozvoje informuje podniky o tom, jakým směrem se dále orientovat v oblasti zvyšování své konkurenční schopnosti. Domnívám se, že řada podniků je si v současné době vědoma toho, že jedině včasná aplikace aspektů ochrany životního prostředí do svých cílů a strategií, zajistí jejich budoucí konkurenceschopnost.

5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *Agenda 21*, vydala Komise EU v roce 1997
- [2] *Akční program zdraví a životního prostředí ČR*. Praha: MŽP ČR, 1998
- [3] Barnard, W. – Wallace, T. F. *The innovation Edge: Creating strategic breakthroughs using the voice of the customer*. Printed in the U.S.A.: Oliver Wight Publications, Inc., 1994
- [4] Bennett, S. J. – Freierman, R. – George, S. *Corporate Realities and Environmental Truths: Strategies for leading your business in the environmental era*. Printed in the U.S.A.: Published by John Wiley, Inc., 1993
- [5] Běťáková, M. Transpozice a implementace směrnice 96/61/ES o IPPC. In *Sborník přednášek z mezinárodního regionálního semináře k problematice podnikového environmentálního účetnictví konaného v Brně*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. ISBN 80-7194-396-7
- [6] Blažek, L. - Hálek, I. - Křištof, M.-Pazdera, F. Suchánek, P. *Multifaktorová analýza úspěšnosti podniku*. 2. Etapa. Výzkumná zpráva. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1999
- [7] Bogan, CH. Callahan, D. Benchmarking in Rapid Time. In *Moderní řízení*, 2001, roč. 36, č. 11, str. 17 - 19
- [8] *Conference of the Representatives of the Governments of the Members States (1997): The Consolidated version of the EC Treaty incorporating the changes made by the treaty of Amsterdam, as signed on 2 October, 1997*. European Commission, Brussel
- [9] Cooper, J - Lane, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999
- [10] Czech Republic 2000. *Ten years on: Environment and Quality of Life*. Praha: Charles University Environment Center, 1999
- [11] Čichovský, L. Marketing konkurenčních výhod. In *Moderní řízení*, 1999, roč. 34, č. 9, příloha III - VII
- [12] Davidson, M. *Jak se stát skvělým stratégem*. Praha: Management Press, 1997

- [13] Denton, K. D. *Enviro-management: How smart companies turn environmental costs into profits*. Printed in the U.S.A. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994
- [14] Drucker, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001
- [15] Gibson, R. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 1998
- [16] Hadrabová, A. *Ekologické aspekty fungování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994
- [17] Hayes, R.H. - Wheelwright, S. C. *Restoring our Competitive Edge (Competing through Manufacturing)*. Printed in the U.S.A. 1984
- [18] Haedrich, G. Tomczak, T. *Strategische Marketfuerung*: Bern, 1990
- [19] Hron, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 1998
- [20] Jauch, L.R. Glueck, W.F. *Business Policy and Strategic Management*. Mc Graw Hill
- [21] Jeníček, V. - Foltýn, J. *Životní prostředí a trvale udržitelný rozvoj v soustavě problémů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996
- [22] Jirásek, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada publishing, 1993
- [23] Jungwiertová, P. Ekonomický dopad a environmentální efektivnost certifikace ISO 14001/EMAS ve francouzských průmyslových podnicích. In *Environmentální aspekty podnikání*. Praha : CEMC, 2000, číslo 1, strana 22 – 25
- [24] Kaplan, R.S.- Norton, D.P. *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press, 2000
- [25] Kelly, K. *Out of Control: The new biology of machines, social systems and the economic world*: USA,1995
- [26] Keřkovský, M. - Vykypěl, O. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR, spol.s.r.o.- Nakladatelství Brno, 1998

- [27] Kislingerová, E. - Neumaierová, I. *Vybrané příklady firemní výkonnosti podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998
- [28] Kloudová, J. Marketingový autoaudit pro malé a střední firmy. In *Ekonomie a Management*, 2001, roč. IV, č. 2, str. 56 - 61, ISSN 1212-3609
- [29] Knap, P. Stručně o metodě VSU (Balanced Scorecard). In *Moderní řízení*, 2000, ročník 35, č.7, str. 34 - 36
- [30] Knap, P. Balanced Scorecard: zavádění VSU (metodika Arthur Andersen). In *Moderní řízení*, 2000, roč. 35, č. 8, str. 46 - 49
- [31] Kotler, P. Mapování budoucího trhu.. In *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 1998, str. 197-206
- [32] Kotler, P. *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing, 1993
- [33] Kotler, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 1997
- [34] Kožená, M. Ecology and enterprise's economy. In *Sborník příspěvků z Mezinárodní vědecké konference „Vysoké školy při přípravě ekonomů na vstup do EU“*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1998, str. 136 - 139, ISBN 80-210-1882-8
- [35] Kožená, M. Ekologie a podnikové hospodářství před vstupem ČR do EU. In *Sborník příspěvků doktorandů VUT Brno, „Česká republika na cestě do Evropské unie“*: Brno: VUT v Brně, 1999, str. 115 – 118, ISBN 80-214-1267-4
- [36] Kožená, M. Zavádění environmentálních systémů řízení do podnikového managementu. In *Sborník Technické univerzity v Liberci ze IV. Mezinárodní konference na téma „Ekonomika a informatika na přelomu tisíciletí“*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1999, str. 83 – 86, ISBN 80-7083-359-9
- [37] Kožená, M. Analýza aplikace strategie udržitelného rozvoje v rámci daného regionu. In *Sborník Univerzity Pardubice „Region z hlediska podnikatelského prostředí, kapitálových zdrojů a využití možností finančního trhu (v zájmu jeho rozvoje)“*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1999, str. 33 - 38, ISBN 80-7194-238-3
- [38] Kožená, M. Ekologie jako konkurenční faktor. In *Sborník příspěvků ze 3.ročníku mezinárodní vědecké konference „Agroregion 2000 , Konference EKO – Konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj“*. České Budějovice: Jihočeská

univerzita v Českých Budějovicích - Zemědělská fakulta, 2000, str. 23 – 24, ISBN 80-7040-425-6

[39] Kožená, M. Metoda LCA a její význam při hodnocení vlivu výrobních činností na životní prostředí. In *Sborník příspěvků z 1. mezinárodního vědeckého semináře doktorandů „ Participácia doktorandov na vedecko-výzkumnej činnosti na prelomu tisícročí“*. Bratislava: Fakulta hospodárskej informatiky Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2000, str. 86-89, ISBN 80-225-1327-X

[40] Kožená, M. Zjišťování environmentálních nákladů na vnitropodnikovém principu “znečišťovatel platí“. In *Sborník příspěvků z 1. Mezinárodní konferenci studentů doktorských studijních programů IMEA 2001*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2001, str. 147 – 152, ISBN 80-7194-347-9

[41] Kožená, M. Tasks of manufacturing strategy in seeking competitive advantage. In *Sborník Acta oeconomia cassoviensia N° 5*, Košice: Ekonomická univerzita Bratislava, Podnikohospodárska fakulta Košice, 2001, str. 170 – 177, ISBN 80-225-1407-1

[42] Kožená, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku před vstupem České republiky do Evropské unie. In *Sborník příspěvků mezinárodní konference Ekonomika firiem 2001*. Košice: Ekonomická univerzita Bratislava, Podnikohospodárska fakulta Košice, 2001, str. 370 – 374, ISBN 80-225-1446-2

[43] Kožená, M. Sledování environmentálních nákladů v podniku chemického průmyslu. In *Sborník příspěvků z II. Mezinárodního seminára doktorandov „Participácia doktorandov na vedecko- výskumnej činnosti“*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislavě, 2001, str. 137 – 142, ISBN 80-225-0171-9

[44] Kožená, M. Konkurenceschopnost firem certifikovaných v programu EMS na českém a zahraničním trhu. In *Ekonomie a management*, 1999, roč. II, č. 4, str. 43 – 46, ISSN 1212-3609

[45] Kožená, M. Vliv certifikace v programu EMS na zvyšování konkurenceschopnosti podniku. In *Ekonomie a management*, 2000, roč. IV, mimořádné číslo pro studenty bakalářského, doktorského a magisterského studia, str. 25 – 29, ISSN 1212-3609

[46] Kožená, M. Marketing in Environmental Era: European Union Experience. In *European Integration: Selected chapters*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000, str. 46-52, ISBN 80-7194-2772-3

- [47] Kožená M: Konkurenceschopnost podniku s environmentálně orientovaným řízením. In *Sborník „Nové trendy rozvoje průmyslu (Institucionální výzkum)“*. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2001 , str. 16, ISBN 80-214-2102-9
- [48] Kožená, M. - Pechová, M. *Vytvoření metodiky zjišťování environmentálních nákladů na vnitropodnikovém principu znečišťovatel platí*. Interní grantový projekt č. 23/00 , Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000 – 2001.
- [49] Kubátová, J. ISO 14031 – Hodnocení environmentálního profilu. In *Environmentální aspekty podnikání*. Praha: CEMC, 1999, Speciál 99, str. 47 - 48
- [50] Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., Behrens III, W.W. (1972): *The Limits to Growth*. Pan Books: London (205pp.) Český překlad Ústřední ústav geologický Praha, 1972
- [51] Meffert, H. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1996
- [52] Moldan, B. *Konference OSN o životním prostředí a rozvoji*. Dokumenty a komentáře. Praha: Management Press, 1993
- [53] Moučka, J. - Obršálová, I. *Environmentální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1999
- [54] Münger, M. Customer Value Management: Kundeorientierung in der Praxis. *Management* 6/2000, str. 56 - 59 (zkráceno) . In *Moderní řízení* , 2001, roč. 36, č. 4, str. 35-37
- [55] Nenadál, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001
- [56] Němeček, P. *Podnikový management pro inženýrské studium*. Brno: VUT Brno, 1997
- [57] Nováček, V. Konkurenceschopnost - více otázek, než odpovědí. In *Sborník z vědecké konference s mezinárodní účastí Regio 2001*, 1.díl. Západočeská univerzita v Plzni: Cheb, 2001, str. 153
- [58] Obršálová, I. - Rudolf, E. *Environmentální ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1999
- [59] *Podpora ochrany životního prostředí v České republice*. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2001

- [60] Porter, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994
- [61] Porter, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994
- [62] Prahalad, C.K. - Hammel, G. *Competiting for the Future*: Harward Business School Press, 1995
- [63] Přednáška A. Glogara na téma *Metodika zpracování analyticko-syntetické části disertační práce* (podnikatelská fakulta VUT Brno)
- [64] Příbová, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996
- [65] Příbová, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998
- [66] Sedláček, J.- Hamplová, E. - Úradníček, V. *Finanční analýza*. Brno: Masarykova univerzita, ESF, 1998
- [67] Sedláček, J. Finanční analýza v hodnocení úspěšnosti podniku. In *Sborník příspěvků z konference „ Česká ekonomika na přelomu tisíciletí“*, část druhá, ESF MU v Brně: Brno, 2001, , str. 197 - 207, ISBN 80-210-2537-9
- [68] Sehnal, P. Vytlačil, M. *Transformační model výrobního podniku na úrovni podniku světové třídy*. disertační práce, PF VUT Brno, 2001
- [69] Siedel, E. *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert*. Prited in Germany. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1999
- [70] Slávik, Š. Konkurenční výhoda - od předpokladů k realitě. In *Česká ekonomika na přelomu tisíciletí*. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova univerzita Brno, ESF, 2001, část druhá, str. 240 - 241, ISBN 80-210-2537-9
- [71] Slávik, Š. *Strategický management*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislavě. Ekonóm, 1997, ISBN 80-225-0816-0
- [72] Směrnice 96/61/EC o integrované prevenci a omezování znečištění. In *Vládní návrh zákona o integrované prevenci a omezování znečištění, integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů*. Předpokládané nabytí účinnosti 1.1. 2003
- [73] Smrčka, J. Komplexní analýza trhu jako východisko úvah o zaměření podniku. In *Moderní řízení*, 1999, roč. 34, č. 5, str. 34 -38

- [74] *Soubor norem ČSN ISO 14 000*. Praha: Český normalizační institut: 1997
- [75] *Státní politika životního prostředí*. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2001
- [76] Stieglitz, J. E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing, 1997
- [77] Strhan, R. Kollár, V. Kačeňák, I. *Environmentálna produktová politika*. Ekonomická univerzita v Bratislavě. Bratislava: Ekonóm, 2000, ISBN 80-225-1172-2
- [78] Synek, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000
- [79] *The World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford (400pp.) český překlad Academia Praha, 1991
- [80] Tomek, G. *Marketing management*. Praha: ČVUT, 1999
- [81] Trnka, F. Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců. In *Podnik pro třetí tisíciletí - cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí*. Sborník příspěvků. FaME ve Zlíně: Zlín, 1999, str. 13 - 18
- [82] Vaněček, V. Podnikové environmentální účetnictví. In *Environmentální aspekty podnikání*. Praha: CEMC, 2000, číslo 1, strana 26 - 27
- [83] Veber, J. *Systém ekologicky orientovaného podnikového řízení*. Ostrava: VŠB, 1996
- [84] Viturka, M. *Základy environmentální ekonomie*. Masarykova univerzita Brno, Brno 1997
- [85] Vodáček, L. Vodáčková, O. *Management - teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994
- [86] Vybíralová, J.- Füzyová, L'. *Životné prostredie a investície*. Ekonomická univerzita v Bratislave. Bratislava: Ekonóm, 2000, ISBN 80-225-1195-1
- [87] Wah, L. *The Almighty Customer*. Management Review, 1999, č. 2. In *Moderní řízení*, 2000, roč. 35, č.1, str. 17-22

[88] *Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí*

[89] *Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů*

[90] *Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech)*

[91] *Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posouzení vlivů na životní prostředí)*

[92] Zbořil, K. *Marketingový výzkum*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996

[93] *WWW stránky*

www.Czp.cuni.cz/osoby/Moldan/Publikace/t126.htm

www.czp.cuni.cz

www.czp.env.cz

www.env.cebin.cz

www.ceu.cz

www.env.cz

www.cemc.cz

6 PUBLIKAČNÍ ČINNOST VZTAHUJÍCÍ SE K TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE “KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU PŘI RESPEKTOVÁNÍ STRATEGIE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE “

1. Kožená, M. Ecology and enterprise's economy. In *Sborník příspěvků z Mezinárodní vědecké konference “Vysoké školy při přípravě ekonomů na vstup do EU”*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1998, str. 136 - 139, ISBN 80-210-1882-8

2. Kožená, M. Ekologie a podnikové hospodářství před vstupem ČR do EU. In *Sborník příspěvků doktorandů VUT Brno “Česká republika na cestě do Evropské unie”*: Brno: VUT v Brně, 1999, str. 115 – 118, ISBN 80-214-1267-4

3. Kožená, M. Zavádění environmentálních systémů řízení do podnikového managementu. In *Sborník Technické univerzity v Liberci ze IV. Mezinárodní konference na téma “Ekonomika a informatika na přelomu tisíciletí”*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1999, str. 83 – 86, ISBN 80-7083-359-9

4. Kožená, M. Analýza aplikace strategie udržitelného rozvoje v rámci daného regionu. In *Sborník Univerzity Pardubice “Region z hlediska podnikatelského prostředí, kapitálových zdrojů a využití možností finančního trhu (v zájmu jeho rozvoje).”* Pardubice: Univerzita Pardubice, 1999, str. 33 - 38, ISBN 80-7194-238-3 (5,8 %)

5. Kožená, M. Ekologie jako konkurenční faktor. In *Sborník příspěvků ze 3.ročníku mezinárodní vědecké konference “Agroregion 2000 , Konference EKO – Konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj ”*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích - Zemědělská fakulta, 2000, str. 23 – 24, ISBN 80-7040-425-6

6. Kožená, M. Metoda LCA a její význam při hodnocení vlivu výrobních činností na životní prostředí. In *Sborník příspěvků z 1.mezinárodního vědeckého semináře doktorandů “ Participácia doktorandov na vedecko-výzkumnej činnosti na prelomu tisícročí”*. Bratislava: Fakulta hospodárskej informatiky Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2000, str. 86-89, ISBN 80-225-1327-X

7. Kožená, M. Zjišťování environmentálních nákladů na vnitropodnikovém principu ”znečišťovatel platí”. In *Sborník příspěvků z 1. Mezinárodní konferenci studentů doktorských studijních programů IMEA 2001*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2001, str. 147 – 152, ISBN 80-7194-347-9

8. Kožená, M. Tasks of manufacturing strategy in seeking competitive advantage. In *Sborník Acta oeconomia cassoviensia N° 5* , Košice: Ekonomická univerzita Bratislava, Podnikohospodárska fakulta Košice, 2001, str. 170 – 177, ISBN 80-225-1407-1
9. Kožená, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku před vstupem České republiky do Evropské unie. In *Sborník příspěvků mezinárodní konference Ekonomika firiem 2001*. Košice: Ekonomická univerzita Bratislava, Podnikohospodárska fakulta Košice, 2001, str. 370 – 374, ISBN 80-225-1446-2
10. Kožená, M. Sledování environmentálních nákladů v podniku chemického průmyslu. In *Sborník příspěvků z II. Mezinárodního seminára doktorandov "Participácia doktorandov na vedecko- výskumnej činnosti"*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislavě, 2001, str. 137 – 142, ISBN 80-225-0171-9
11. Kožená, M. Konkurenceschopnost firem certifikovaných v programu EMS na českém a zahraničním trhu. In *Ekonomie a management*, 1999, roč. II, č. 4, str. 43 – 46, ISSN 1212-3609
12. Kožená, M. Vliv certifikace v programu EMS na zvyšování konkurenceschopnosti podniku. In *Ekonomie a management*, 2000, roč. IV, mimořádné číslo pro studenty bakalářského, doktorského a magisterského studia, str. 25 – 29, ISSN 1212-3609
13. Kožená, M. Marketing in Environmental Era: European Union Experience. In *European Integration: Selected chapters* . Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000, str. 46-52, ISBN 80-7194-2772-3
14. Kožená M: Konkurenceschopnost podniku s environmentálně orientovaným řízením. In *Sborník "Nové trendy rozvoje průmyslu (Institucionální výzkum)"*. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2001, str. 16, ISBN 80-214-2102-9
15. Kožená, M. - Pechová.M. *Vytvoření metodiky zjišťování environmentálních nákladů na vnitropodnikovém principu znečišťovatel platí*. Interní grantový projekt č. 23/00 , Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000 – 2001.
16. Kožená, M. *Marketing in Environmental Era: European Union Experience*. Součást publikace Prof. PhDr. K. Lacina, DrSc. a kol. : *European Integration : Selected chapters*. (Vybrané kapitoly z problematiky evropské integrace). Univerzita Pardubice, 2000, ISBN 80-7194-2772-3, 170 stran, str. 46-52

7 ŽIVOTOPIS

Ing. Marcela Kožená, Jana Zajíce 960, Pardubice 530 12

Vzdělání:

1974 - 1978	Gymnázium v Jaroměři
1978 - 1982	Vysoká škola ekonomická v Praze, obor vnitřní obchod
1982 -1986	Vysoká škola ekonomická v Praze, učitelství odborných předmětů ekonomických – doplňkové pedagogické studium
1998-dosud	Podnikatelská fakulta VUT Brno – doktorandské studium v oboru Řízení a ekonomika podniku, plánované ukončení 2002.

Zaměstnání:

1982-1989	Cestovní kancelář mládeže, vedoucí obchodní referent, Praha
1989-1996	Střední ekonomická škola Pardubice, učitel odborných předmětů ekonomických
1996-dosud	Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, odborný asistent na Ústavu ekonomie, od roku 1996 výuka těchto předmětů: Manažerská ekonomika I. a II. (denní, kombinované studium), Řízení výroby (denní studium), Základy marketingu (denní studium), Strategický marketing (denní studium), Finanční řízení (denní studium).

Granty a výzkumné úkoly:

Výzkumný záměr MŠMT Analýza a modelování sídelních celků a regionů a jejich informačního propojení“, výzkumný úkol : Analýza aplikace strategie udržitelného rozvoje v rámci regionu, **1999- 2001**

Řešitel **interního grantu č. 23/00**: Zpracování metodiky zjišťování environmentálních nákladů na vnitropodnikovém principu „znečišťovatel platí “

Spoluřešitel grantu VAV/320/2/01: Alternativní ekonomické indikátory udržitelného rozvoje, udržitelnosti a blahobytu, zodpovědný řešitel Doc. Ing. Souček, CSc.