

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv cenové regulace na řízení výkonnosti procesů  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Aleš Kačírek**  
Osobní číslo: **E22581**  
Studijní program: **N04 13A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Vliv cenové regulace na řízení výkonnosti procesů**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat, jak cenová regulace ovlivňuje řízení výkonnosti vybraných procesů v konkrétní firmě. Na základě provedení analýzy budou formulována doporučení a návrhy ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení problematiky měření a řízení výkonnosti procesů a cenové regulace.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza vlivu cenové regulace na vybrané procesy v podniku.
- Zhodnocení výsledků a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

BĚLOHLÁVEK, Alexander J. *Cenová regulace z pohledu tuzemské, komunitární a mezinárodní úpravy a ochrany investic*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2008. ISBN 978-80-7208-676-4.  
CIENCIALA, Jiří, Růžena PETŘIKOVÁ, Jaroslav NENADÁL a Ladislava ZAPLETALOVÁ. *Procesně řízená organizace, tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Prague: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.  
KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action – Hardcover*. Harvard Business Review Press, 1996. ISBN 10: 0875846513 ISBN 13: 9780875846514.  
KOTTER, John P. *Vedení procesu změny*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4.  
KRÁL, Bohumil, et al. *Manažerské účetnictví*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-568-1.  
WAGNER, Jaroslav. *Měření účinnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové účinnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

LS.

**doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.**  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem „Vliv cenové regulace na řízení výkonnosti procesů“ jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice..

V Pardubicích dne 9. 4. 2024

Aleš Kačírek v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D., vedoucí práce, za odborné vedení, cenné připomínky a rady, které významně přispěly k vytvoření této práce.

Dále bych rád poděkoval jmenovitě předsedovi představenstva nejmenované společnosti a ostatním zaměstnancům, bez jejichž konzultací a pomoci bych nemohl uskutečnit svou analytickou část práce.

Děkuji také celé mé rodině, zejména své ženě, za velkou podporu, trpělivost a péči při tvorbě této práce.

## **ANOTACE**

Předmětem diplomové práce „Vliv cenové regulace na řízení výkonnosti procesů“ je popsat, analyzovat a zhodnotit, jak cenová regulace ovlivňuje procesy měření a řízení ve vybrané společnosti působící na regulovaném trhu. Nejprve je vysvětlena metodika cenové regulace, Dále jsou charakterizovány systémy měření a řízení výkonnosti procesů, zejména moderní přístup Balanced Scorecard. V konkrétní společnosti jsou následně analyzovány jednotlivé procesy měření a řízení výkonnosti ve vztahu k cenové regulaci. V případě identifikace slabých míst jsou na závěr formulovány návrhy na jejich zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*cena, cenová regulace, měření a řízení výkonnosti, proces, Balanced Scorecard, nápravná opatření*

## **TITLE**

The effect of price regulation on process performance management

## **ANNOTATION**

The subject of the diploma thesis " The effect of price regulation on process performance management" is to describe, analyze and evaluate how price regulation affects measurement and control processes in a selected company operating on a regulated market. First, the methodology of price regulation is explained, then the systems of measurement and management of process performance are characterized, especially the modern approach of the Balanced Scorecard. Subsequently, individual processes of performance measurement and management in relation to price regulation are analysed in a particular company. In the case of identifying weaknesses, proposals for their improvement are formulated at the end.

## **KEYWORDS**

*price, price regulation, performance measurement and management, process, Balanced Scorecard, corrective actions*

# OBSAH

<b>Seznam obrázků a grafů.....</b>	<b>9</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>9</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Teoretické vymezení problematiky cenové regulace.....</b>	<b>12</b>
1.1 Cena a její vymezení .....	12
1.1.1 Definice a funkce ceny .....	12
1.1.2 Tvorba ceny .....	13
1.1.3 Metody stanovení ceny .....	15
1.1.4 Shrnutí.....	16
1.2 Regulace.....	16
1.2.1 Význam regulace .....	16
1.2.2 Důvody regulace .....	17
1.3 Cenová regulace .....	19
1.3.1 Cenová regulace z pohledu ekonomické teorie .....	20
1.3.2 Cenová regulace v ČR .....	21
1.3.3 Cenová regulace v ČR v oblasti pitné vody a odpadních vod .....	24
<b>2 Teoretické vymezení problematiky měření a řízení výkonnosti procesů.....</b>	<b>27</b>
2.1 Proces a jeho hlavní charakteristika.....	27
2.2 Výkonnost a její podstata.....	28
2.3 Měření a řízení výkonnosti.....	30
2.3.1 Metody měření a řízení výkonnosti .....	31
2.3.2 Model Balanced Scorecard (BSC).....	32
2.3.3 Benchmarking.....	34
<b>3 Charakteristika vybraného podniku .....</b>	<b>36</b>
<b>4 Analýza vlivu cenové regulace na vybrané procesy v podniku .....</b>	<b>38</b>
4.1 Příprava a tvorba strategie.....	39

4.2	Implementace a revize strategie .....	52
<b>5</b>	<b>Zhodnocení, doporučení a návrhy ke zlepšení.....</b>	<b>61</b>
5.1	Silné stránky systému měření a řízení výkonnosti .....	61
5.2	Slabé stránky systému měření a řízení výkonnosti .....	62
5.3	Vliv cenové regulace na systém měření a řízení výkonnosti .....	62
5.4	Doporučení a návrhy ke zlepšení .....	63
<b>Závěr .....</b>	<b>.....</b>	<b>65</b>
<b>Použitá literatura .....</b>	<b>.....</b>	<b>66</b>



## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 - Schéma procesu .....	28
Obrázek 2 - výstup SWOT analýzy (SW) .....	41
Obrázek 3 - výstup SWOT analýzy (OT) .....	42
Obrázek 4 - Kalkulace nájemného v regulované ceně.....	58
Obrázek 5 - Výpočet průměrného zisku v nájemném .....	59
Obrázek 6 - Výpočet průměrného zisku vč. vyrovnání .....	60
Graf 1 - Vývoj tržeb dle strategických období .....	44
Graf 2 - Vývoj výsledku hospodaření dle strategických období .....	45

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Přehled cenové regulace v ČR.....	24
Tabulka 2 - Přehled zásadních změn v obdobích cenové regulace.....	39
Tabulka 3 - Přehled cílů, ukazatelů a vlivu regulace (2009-2013).....	46
Tabulka 4 - Přehled cílů, ukazatelů a vlivu regulace (2014-2018).....	47
Tabulka 5 - Přehled cílů, ukazatelů a vlivu regulace (2019-2023).....	47
Tabulka 6 - Přehled cílů, ukazatelů a vlivu regulace (2024-2029).....	48

## ÚVOD

V současné době existuje tržní segment zabývající se produkcí nezbytné komodity pro život. Pro život natolik důležitou, že ve světě jsou jednotlivci, skupiny i státy schopny o tuto komoditu soupeřit mimo rámec standardního konkurenčního boje. Dokonce i pro živočišnou říši je tento přírodní zdroj natolik důležitým zdrojem pro život, že v případě jeho nedostatku, za ním podnikají dlouhé migrační cesty, aby uspokojili základní životní potřeby. Tímto přírodním zdrojem je voda (European Environment Agency, 2018).

Pro člověka však běžně v přírodě se vyskytující voda není vodou požitelnou bez vyloučení rizika z jejího užití. Za tímto účelem se tato voda musí upravit, aby dosahovala určitých specifických vlastností stanovených formou hygienických limitů. Teprve upravenou hygienicky nezávadnou vodu lze klasifikovat jako vodu pitnou. Pitná voda jako nezbytný statek pro řádný život na Zemi.

K výrobě a distribuci pitné vody je třeba zajistit kapacitně dostatečná výrobní zařízení, která budou fungovat několik desetiletí pro další generace. Kapacitně dostatečným výrobním zařízením lze chápat takové zařízení, jenž umožňuje výrobu a distribuci vody v objemech zajišťujících nejen běžnou spotřebu v rámci uspokojování základních lidských potřeb ve formě pití, ale také pro užití různými způsoby při hygieně, či v rámci spotřeby standardního chodu jednotlivých domácností. Jedná o komplexní systémy, jejichž dalším úkolem je snížení rizika nedostatku pitné vody v případech nenadálých přírodních událostí (např. povodně, lesní požáry nebo dlouhotrvající sucho) či vlivem činností člověka (např. užívání mnoha chemikálií v různých oborech ovlivňujících kvalitu povrchových a podzemních vod) (European Environment Agency, 2018).

S ochranou podzemních a zejména povrchových vod je spojena jiná činnost v oblasti vodního hospodářství, jejímž hlavním předmětem je čištění odpadních vod. Na čistírnách odpadních vod dochází ke shromažďování odpadních vod, odvedených prostřednictvím systémů sběrných kanálů, a následné úpravě do požadované kvality, která splní přísné limity životního prostředí (European Environment Agency, 2018; Pokorná, 2023).

Výroba včetně dodávky pitné vody a odvádění včetně čištění odpadních vod tvoří jeden tržní segment. V rámci České republiky lze tento trh ohraničit a zároveň určit významné hráče na tomto trhu. Nejdůležitějším jsou vlastníci a provozovatelé vodárenské infrastruktury na straně nabídky a odběratelé na straně poptávky. Dalšími významnými subjekty jsou orgány

státní správy a samosprávy, kteří do fungování trhu vstupují nejen v pozici běžného spotřebitele, ale také v pozici subjektu ovlivňujícího fungování tohoto trhu formou regulace.

Shodně jako s většina jiných ekonomických činností i výroba a distribuce pitné vody včetně odvádění a čištění odpadních vod je spojena s vynaloženými náklady na jejich zajištění. Existuje mnoho různých názorů ohledně nákladů vynakládaných při ekonomické činnosti jednotlivých společností v rámci provozování vodovodů a kanalizací. Otázkou však zůstává, zda-li vynaložené náklady byly, jsou a budou účelně a efektivně vynaloženy na uvedené činnosti při zajišťování základních životních potřeb. O tom, jaké prostředky budou vynaloženy, kam a v jaké výši, se rozhoduje v těchto společnostech na mnoha úrovních a v různých souvislostech. Takovou souvislostí je i vliv cenové regulace na vnitřní procesy v rámci vybraného podniku.

Cílem práce je identifikovat, jak cenová regulace ovlivňuje řízení výkonnosti vybraných procesů v konkrétní firmě. Na základě provedení analýzy budou formulována doporučení a návrhy ke zlepšení. Konkrétně se bude jednat o společnost VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s..

Tato práce je rozdělena do několika částí. První a druhá kapitola se zaměřuje na porozumění problematice cenové regulace a měření a řízení výkonnosti procesů. Pro tyto účely bude použita metoda rešerše. Rešerše bude provedena jako první fáze vědeckého výzkumu s cílem identifikovat existující poznatky a teoretické přístupy v oblasti měření a řízení výkonnosti procesů a cenové regulace. Hlavním účelem je dosáhnout komplexního a důkladného porozumění problematice měření a řízení výkonnosti procesů v kontextu cenové regulace. Systematický přehled relevantní literatury umožní získat ucelený pohled na současný stav problematiky, identifikovat klíčové koncepty a teoretické rámcové modely.

Ve třetí části navazujících kapitol bude zvolena metoda analýzy. Tato metoda bude využita pro analýzu konkrétního zvoleného podniku. Tato fáze se zaměří na hloubkové zkoumání vybraného podniku a jeho procesů v kontextu cenové regulace. Nástroje analýzy budou použity ke zhodnocení dat týkajících se výkonnosti procesů a cenové regulace. Kvalitativní přístup, jako jsou rozhovory nebo dotazníky, může být implementován k získání hlubšího porozumění vnímání a postojů pracovníků a managementu k této problematice.

V čtvrté kapitole bude také diskutována a provedena validace výsledků. To zahrnuje ověření spolehlivosti použitých metod, důvěryhodnost získaných dat a celkovou robustnost dosažených závěrů.

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY CENOVÉ REGULACE

Tato kapitola je věnována základnímu vymezení pojmů cena, cenová politika a cenová regulace.

## 1.1 Cena a její vymezení

Cena tvoří nezbytný nástroj trhu, kde dochází ke konfrontaci mezi poptávkou na jedné straně a nabídkou na straně druhé. Jde o neustálou interakci prodávajícího a kupujícího, jejíž cílem je nalezení tržního stavu v ekonomii označovaného jako rovnovážný (Hořejší a kol., 2018).

### 1.1.1 Definice a funkce ceny

Dle Hořejšího, Soukupové a spol. (Hořejší a kol., 2018) představuje cena tržní mechanismus, který rozhoduje o alokaci vzácných zdrojů. Solomon a spol. (Solomon a kol., 2006) cenu chápou jako „*hodnotu, jíž se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu.*“ Samuelson (Samuelson a kol., 1991) definuje cenu jako výsledek tržního mechanismu, který rozhoduje co se bude vyrábět, jak se bude vyrábět a pro koho se bude vyrábět. Kotler (Kotler a kol., 2007) vnímá cenu jako rozhodující faktor zákaznickova výběru, jako výsledek vyjednávacího procesu mezi kupujícím a prodávajícím. Zároveň cenu definuje jako „*jediný prvek marketingového mixu, který přináší zisk.*“

Z uvedeného vyplývá, že cenou rozumíme výsledek procesu vyjednávání mezi prodávajícím a kupujícím. Výsledkem toho procesu by mělo být nalezení rovnovážného stavu mezi poptávkou a nabídkou. Na trhu statků a služeb lze tento okamžik popsat jako stav, kdy poptávající je ochoten koupit nabízené zboží o takové hodnotě, která odpovídá jeho meznímu užítku plynoucí poptávajícímu ze spotřeby tohoto zboží a současně prodávající je ochoten vyrobit a prodat toto zboží za cenu, která se rovná jeho mezním nákladům na výrobu tohoto prodávajícího zboží.

Aby mohl tržní mechanismus zajišťovat rovnováhu, je třeba zajistit, že cena bude samovolně rozhodovat o množství finální produkce (Samuelson a kol., 1991), a též plnit základní funkce, pomocí nich tuto rovnováhu zprostředkují. (Holman, 2005)

Pro správné fungování neviditelné ruky trhu je třeba, aby cena splňovala čtyři základní funkce. Ekonomická teorie přiřazuje cenám následující funkce (Holman, 2005):

- *informační* - přenáší ke spotřebitelům i výrobcům sdělení o vnější změně stavu, které má vyvolat změnu v jejich chování,
- *motivační* - podněcuje výrobce ke změně chování tím, že přináší odměnu související s touto změnou formou zisku ze změny,
- *alokační* – motivuje výrobce k efektivnímu umístování zdrojů,
- *distribuční* – spočívá k rozložení zboží mezi spotřebitele podle ochoty platit za toto zboží.

Jakubíková (Jakubíková a kol., 2023) identifikuje funkce ceny v tržní ekonomice následujícími vlastnostmi:

- regulační,
- rozdělovací,
- kriteriální
- informační
- racionalizační a
- evidenční.

Přeneseně lze tyto funkce charakterizovat jako signály, které v tržním prostředí dokáží zařídit, že výrobci vyrobí co je žádáno, v požadovaném množství, obdrží za vykonanou práci prémii ve formě zisku a vyrobené množství se dostane ke spotřebiteli, který za tento produkt zaplatí cenu požadovanou výrobcem, kterou je ochoten zaplatit. V takové případě lze cenu označit jako neviditelnou tržní sílu mající schopnost samovolné regulace trhu zajišťující efektivní alokaci vzácných zdrojů. (Hořejší a kol., 2018)

### 1.1.2 Tvorba ceny

Každý nabízející, který vstupuje na trh výrobků a služeb nebo výrobních faktorů, by měl umět stanovit správnou výši ceny nabízeného zboží či výrobního faktoru. Jakým způsobem však určit správnou výši ceny? Přestože zní jednoduše, v rámci složitého tržního fungování jde o elementární otázku a její vyřešení může nabízejícímu zajistit jeho ekonomickou existenci.

Při tvorbě ceny hrají důležitou roli faktory, které ji ovlivňují, či spíše limitují. Dle Boyda a kol. (Boyd a kol., 1998) limitují cenu ekonomicky významné faktory. Na jedné straně jsou limitujícím faktorem náklady na výrobu daného zboží. Tyto náklady představují spodní hranici

pro určení ceny, zejména z dlouhodobého hlediska. Na druhé straně se jedná o citlivost poptávky na cenu daného zboží. Tedy ochotu kupujícího akceptovat cenu.

Podobný názor ohledně tvorby ceny sdílí i Kotler (Kotler a kol., 2007). Přestože říká, že „*po většinu dějin byly ceny stanovovány vyjednáváním mezi kupujícími a prodávajícími*“ a „*smlouvání je v některých oblastech dosud sportem*“, stanovení ceny rozděluje do několika fází, kdy důraz klade zejména na stanovení cílů při tvorbě ceny, zjišťování poptávky a odhad nákladů. Důležitým faktorem dle Kotlera jsou také analýza nákladů, ceny a nabídky konkurence.

Z pohledu Krále (Král a kol., 2018) vychází určení správné ceny respektováním dvou samostatných pohledů. Prvním pohledem je přijatelnost ceny pro zákazníka a druhý pohled je zaměřen na vztah ceny vůči nákladům. Zda-li cena dokáže uhradit výrobcí náklady na tvorbu a prodej výkonu.

Ekonomická teorie (Holman, 2005; Hořejší a kol., 2018) vychází při stanovení ceny ze dvou základních hledisek. První hledisko je na straně poptávky a druhé hledisko je na straně nabídky. U poptávky určuje cenu vztah spotřebitelského užítku plynoucího poptávajícímu ze spotřeby daného statku a výdaj vynaložený na nákup tohoto statku. Protože užitek spotřebitele klesá s další jednotkou spotřebovaného množství statku, optimální cena je průsečíkem mezního užítku z posledního spotřebovaného statku a výdajem, který vynaloží na jeho získání. Ze strany nabídky se cena určuje na základě vztahu mezi náklady vynaloženými na výrobu tohoto statku a příjmy plynoucími z jeho prodeje. Výrobce je ochoten vyrobit takové množství statků, kdy poslední dodatečná vyrobená jednotka zvýší dodatečný příjem, který je roven nákladu vznikajícímu výrobcí z posledního vyrobeného kusu.

Z pohledu nabídky je důležité vnímat, v jakém konkurenčním prostředí je cena určována, neboť postavení prodávajícího na konkrétním trhu determinuje způsob určení ceny a její výši. Konkurenční prostředí lze rozlišit na dokonalé a nedokonalé. Mezi nedokonalé konkurenční prostředí se řadí monopolistická konkurence, oligopol a monopol. U dokonalého prostředí hovoříme, že poptávka určuje cenu, jinými slovy výrobce přebírá cenu určenou spotřebiteli. Jedná se tedy o cenu odvozenou trhem. V případě nedokonalého prostředí se síla pro tvorbu ceny přesouvá na stranu nabídky. V důsledku lepší vyjednávací síly stanovuje cenu výrobce, kdy cena pokrývá nejen výrobní náklady, ale dochází ke zvýšení zisku v ceně ve prospěch výrobce na úkor spotřebitele. (Hořejší a kol., 2018; Holman, 2005)

Cena je klíčovým faktorem při rozhodování spotřebitele na konkrétním trhu, v konkrétních podmínkách. Její výše tedy zásadně ovlivňuje rozhodování, zda-li je ochoten za daný statek zaplatit výrobcem požadovanou hodnotu, či nikoliv. Cena současně odráží postavení výrobce a jeho vyjednávací sílu vůči spotřebiteli. K pochopení, jak výrobci nastavují ceny jednotlivých produktů, slouží jimi uplatňované metody stanovení ceny.

### 1.1.3 Metody stanovení ceny

Ke stanovení ceny se používají různé metody. Tyto metody uplatňují společnosti na základě zvolené cenové politiky společnosti, která je determinována její celkovou strategií a současně zpětně tuto strategii ovlivňuje.

Kotler (Kotler a kol., 2007) vnímá stanovení ceny jako klíčový krok marketingové strategie, protože pomáhá složit konečnou mozaiku celého marketingového mixu. Kotler vymezuje následující metody stanovení ceny:

- *přirážkou k nákladům* – jde o nejzákladnější určení ceny na základě detailního určení jednotkových nákladů, které společnost navýší o přirážku související s požadovanou rentabilitou tržeb,
- *cílovou návratností* – jedná se způsob aplikace ukazatele návratnosti investic (ROI = return on investment) do ceny odpovídající jednotkovým nákladům zvýšeným o požadovaný zisk z investice na jeden vyrobený produkt,
- *podle vnímané hodnoty* – tento způsob určení ceny odráží hodnotu vlastností produktu vnímanou zákazníkem skládající se z tvrdých i měkkých prvků, jimiž jsou např. pověst, důvěryhodnost a vážnost producenta,
- *podle hodnoty* – cenu určuje kombinace nižších cen než konkurence a reengineering výrobních operací společnosti s cílem snižování nákladů na výrobu bez změny kvality k horšímu,
- *podle běžné ceny* – jde o stanovení ceny dle cen konkurence,
- *aukcí* – jde o určení cena na základě podané nabídky formou elektronické nebo jiné formy aukce.

Obdobně jako Kotler definuje Jakubíková (Jakubíková a kol., 2023) stanovení ceny za nedílnou součást cenové politiky a strategie společnosti. Pro stanovení ceny společnosti využívá následující metody:

- Nákladově orientovaná cena
- Poptávkově orientovaná cena
- cena stanovená ve vazbě na konkurenci
- cena podle vnímání hodnoty zákazníkem
- cena stanovená v závislosti na chování spotřebitele
- cena dle hodnoty
- diferencované stanovení cen
- cena na základě adaptace
- tvorba cen sdílením přínosu a rizika
- stanovení aukcí
- cena stanovená obálkovou metodou

Přestože uvedené metody vykazují odlišnosti ve formě přístupu ke konečnému způsobu stanovení finální ceny, důvody a rozhodování o finálním způsobu stanovení ceny jsou podobné. Důvodem je cenová politika společnosti ve vazbě na její strategii, kterou určuje nejvyšší vedení společnosti.

#### **1.1.4 Shrnutí**

Stanovení ceny je složitým procesem závislým na mnoha faktorech. Na očekávání spotřebitele, na efektivitě výrobce, na strategii společnosti a s ní spojené cenové politice, na vlastnostech výrobku, ale zejména tržním prostředí, které determinují vyjednávací sílu kupujícího a prodávajícího. Cena je základním mechanismem určujícím rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou. Cena funguje jako přirozený regulátor toho co se má vyrábět, v jakém množství, kdy a pro koho. Cena zajišťuje efektivní alokaci vzácných zdrojů v čase i místě mezi výrobcem a spotřebitelem. To vše za podmínek fungování dokonale konkurenčního prostředí.

## **1.2 Regulace**

### **1.2.1 Význam regulace**

Jak uvádí Slaný (Slaný a kol., 1999), regulací rozumíme systémový (kvalitativní) nástroj hospodářské politiky vlády, jehož podstata spočívá v „*dohledu a kontrole ekonomických aktivit soukromého sektoru v zájmu ekonomické efektivnosti, spravedlnosti, bezpečnosti a zdraví,*



*neboli vědomá činnost vlád při usměrňování ekonomického a sociálního vývoje“*. Dle Holmana (Holman, 2005) lze regulaci charakterizovat jako vědomé užívání vládních zásahů a opatření, jejíž cílem je ovlivnění ekonomického chování regulovaných subjektů za účelem narovnání tržního prostředí. Hořejší a kol. (Hořejší a kol., 2018) uvádějí, že regulace je nástrojem hospodářské politiky státu, která na mikroekonomické úrovni ovlivňuje chování spotřebitelů a firem. Z pohledu Samuelsona (Samuelson a kol., 1991) regulace *„spočívá v pravidlech nebo zákonech vlády vydávaných k vyvolání změny nebo ovlivnění aktivit ekonomických subjektů“*. Baldwin (Baldwin a kol., 2012) se nad pojmem regulace zamýšlí z různých úhlů. Prvním je úzký pohled významu regulace, který představuje pouze činnost, jenž limituje chování s cílem zabránit výskytu nežádoucích činností. V širším pohledu jde o soubor závazných pravidel státu, prosazovaných jím určeným orgánem, vedoucí k ovlivnění obchodního nebo společenského chování.

Na základě výše uvedených definic lze vyvodit, že regulace z ekonomického pohledu představuje na mikroekonomické úrovni nástroj hospodářské politiky vlády, jejíž cílem je ovlivnění chování subjektů trhu za účelem narovnání neefektivní alokace vzácných zdrojů, způsobených tržním selháním.

Z definic uvedených výše vyplývá, že regulace má být účinným nástrojem hospodářské politiky, jejíž úkol spočívá v odstranění, narovnání či zmírnění tržních selhání. Co je však důvodem, že je třeba regulovat?

### **1.2.2 Důvody regulace**

Samuelson se zamýšlí nad příčinou regulace, proč omezovat působení mocné neviditelné ruky trhu? První důvod vidí v účelu krocení tržní moci firem, druhý důvod spatřuje v tom, že kdo regulaci provádí, činí tak v zájmu regulovaného subjektu (Samuelson a kol., 1991).

Z mikroekonomického úhlu pohledu existují tržní selhání, která jsou důvodem pro vznik regulace. Holman uvádí mezi příčiny nedokonalou konkurenci, asymetrie rozdělní informací a jejich vzácnost, problematiku veřejných statků a existenci externalit (Holman, 2005).

Baldwin specifikuje důvody pro regulaci v existenci monopolů a přirozených monopolů, v neočekávaném/nadměrném zisku, ve výskytu externalit, v informačních nedostatcích, v kontinuitě a dostupnosti služeb, v predátorském stanovení cen, v existenci černého pasažéra, v asymetrii vyjednávací síly, v prioritizaci přerozdělování, v racionalizaci výroby a konečně v koordinaci budoucí spotřeby (Baldwin a kol., 2012).

Slaný nabízí důvody k regulaci v přirozené veřejné potřebě, v sociálním konsensu, ve veřejných statcích, v nedokonalosti trhů a také v existenci externalit (Slaný a kol., 1999). Bělohlávek spatřuje důvody zásahů státu do ekonomiky v nedokonalé konkurenci, v potřebě veřejných statků a v existenci externalit (Bělohlávek a kol., 2008).

Dle Hořejšího je příčinou vzniku regulace nedokonalost konkurence, existence externalit, potřeba veřejných statků a špatné přerozdělení informací (Hořejší a kol., 2018).

Na základě výše uvedených důvodů jednotlivých autorů lze shrnout hlavní charakteristiky tržních selhání a příčiny existence regulace:

- *nedokonalá konkurence* – vyznačuje se schopností firem prosadit vyjednávací sílu při stanovení ceny. Tato schopnost umožňuje danému ekonomickému subjektu uplatnit cenu vyšší, než která by byla uplatněna v rámci dokonale konkurenčního prostředí a tím snížit přebytek spotřebitele ve prospěch přebytku výrobce. Při zachování „zlatého pravidla“ uplatní firma cenu odpovídající průsečíku mezních nákladů a mezních příjmů plus zisková přírážka (marže). Nedokonalá konkurence se může projevovat např. formou fúzí společností, tarifními cenami dle velikosti odběru spotřebitele, různými slevami dle věrnostního programu, úmyslným snižováním cen za účelem ekonomické eliminace konkurence, bariérami vstupu na trh atd.
- *externality* – jedná se o situace, kdy mezi ekonomickými subjekty vznikají vztahy, které nejsou zohledněny v tržních cenách těchto vztahů. Externalita vzniká, pokud výrobou či spotřebou daného statku vzniká druhé straně nezamýšlený ekonomický prospěch nebo náklad, aniž by docházelo k úhradě tohoto prospěchu nebo nákladu. V případě prospěchu hovoříme o kladné externalitě, při vzniku nákladu o záporné externalitě. Příkladem záporné externality může být nezaplatněné odlehčení nečištěných odpadních vod do vodního toku, kdy vznikají následně zvýšené náklady správci vodního toku na odstranění sedimentů pevných částic. Kladnou externalitou může být inovace v procesu čištění odpadních vod, která sníží emise vypouštěné od vodního toku a tím následně pomůže zlepšit stav vodního toku.
- *veřejné statky* – charakteristickými vlastnostmi těchto statků jsou nezmenšitelnost a nevyloučitelnost. Nezmenšitelnost znamená, že bez ohledu na spotřebu kýmkoliv, nedochází k poklesu množství tohoto statku, který mohou spotřebovávat další subjekty. Např. služby ve formě policie, armády atd. Nevyloučitelnost představuje skutečnost, že vyloučení subjektu spotřeby je nemožné, nebo vyloučení neplatíče je nepřiměřeně

nákladné, tedy statek může být spotřebován, aniž by za něj bylo hrazeno. Zároveň se jedná o statky, pro které je charakteristické, že jejich zřízení nebo výroba je ve veřejném zájmu a tuto úlohu řeší stát, kraj či obec, je financována převážně z daní a nepřenechává ji volnému působení trhu. Problém nastává v rámci užívání takového statku subjektem, který se vyhýbá plnění daní s tím, že úhradu statku přenesl na jiného poplatníka.

- *asymetrie informací* – tržní selhání v podobě odlišně rozmístěných informací představuje pro jednu stranu výhodné postavení a pro druhou stranu nevýhodné postavení v rámci následného vyjednávání. Jedna strana má tedy lepší postavení, např. vlivem úplných informací, a druhá strana je oslabena, jelikož nemůže tyto informace získat pro jejich omezený přístup. Důsledkem takového jednání může být nepříznivý výběr kupujícího z různých variant nabízeného zboží, kdy „méně“ žádané zboží je upřednostněno na základě nedostatečných informací sdělených prodávajícím.

V případě tržních selhání existují různé nástroje regulace, které vláda v rámci hospodářské politiky uplatňuje (Hořejší a kol., 2018):

- v případě nedokonalé konkurence využívá antimonopolních zákonů, různých opatření na ochranu hospodářské soutěže a na ochranu spotřebitelů nebo cenovou regulaci,
- u externalit se jedná o snahu eliminovat nejasnosti ve vlastnických právech jejich přesnějším vymezením a následně zajistit lehčí vymahatelnost těchto vlastnických práv, dále o fúzování subjektů za účelem zániku externalit, nebo o uplatnění sankcí ve formě limitů, daní či subvencí,
- u veřejných statků vybírá potřebné částky na dané statky zahrnutím všech potenciálních uživatelů těchto statků,
- u asymetrie informací vyžaduje různé povinné uveřejňování klíčových informací o svých výrobcích, nebo podporuje subjekty, které budou tyto informace shromažďovat a poskytovat.

### **1.3 Cenová regulace**

Cenová regulace je jedním celé řady regulačních nástrojů hospodářské politiky státu v případě tržních selhání vyznačujících se neefektivní alokací vzácných zdrojů v důsledku oslabení konkurenčního prostředí. Stát v takovém případě přebírá odpovědnost za nastavení a vymáhání pravidel v oblasti cen se záměrem eliminovat dopady tržního selhání (Bělohávek a kol., 2008). Oproti regulačním nástrojům uvedeným výše, které ovlivňují chování

prodávajícího, čímž nepřímo působí na cenu, cenová regulace představuje přímý zásah do uplatňované ceny.

### 1.3.1 Cenová regulace z pohledu ekonomické teorie

Ekonomická teorie rozlišuje z pohledu cenové regulace různé formy zásahů do cen. Forma zásahu závisí na konkrétním cíli cenové regulace a očekávaném způsobu dopadu. Cílem může být stanovení ceny pod rovnovážnou cenu, tedy uplatnění cenového stropu, nebo naopak stanovení ceny nad rovnovážnou cenu ve formě cenového prahu (Hořejší a kol., 2018).

Holman uvádí následující formy intervencí do tvorby cen (Holman, 2005):

- *Maximální cena* – představuje omezení pro prodávajícího, který nesmí uplatnit vyšší cenu, než stanovuje regulátor. Jedná se o maximální možnou cenu. Může jít o stanovení maximální ceny bez určení platnosti doby ukončení omezení, nebo v časový úsek lze ohraničit a potom hovoříme o cenovém moratoriu,
- *Minimální cena* – jedná o opatření, které zaručuje prodávajícímu, že obdrží minimální cenu za daný statek. Tato cena je většinou současně spojena s poskytnutím subvence. V otevřené ekonomice dochází zároveň k subvencování vývozu daného produktu do zahraničí,
- *Uplatnění daně* – daně slouží k financování státních výdajů. Jedná se především o nepřímé daně, mezi něž patří spotřební daň (selektivní), daň z přidané hodnoty (univerzální) a dále daň z elektřiny, daň ze zemního plynu a daň z pevných paliv (ekologické daně). Při zavedení či zvýšení sazby představují finanční zátěž pro kupujícího ve formě zvýšené ceny, nebo snížení zisku pro prodávajícího vlivem snížení produkce či participace na zvýšení ceny formou absorpce do přímého snížení zisku. Velikost dopadu změny daně závisí na cenové elasticitě poptávky a nabídky,
- *Subvence* – představuje částku, kterou od státu obdrží výrobce k ceně statku. Jedná se o analogii snižování celkových nákladů prodávajícího,
- *Státní intervenční nákupy* – tímto zásahem do ceny se stát snaží zajistit výrobcům vyšší cenu, než by stanovil trh,
- *Produkční kvóty* – jedná se o maximální možné množství, které může producent vyrobit. Nařízením množství, které je většinou pod optimálním množstvím, dochází k řízené neefektivitě v rámci zvýšení cen daného výrobku (např. kvóty na výrobu cukru),

Cenová regulace zná i jiné formy zásahů do cen. Příkladem může být:

- *Pevná cena* – pro prodávajícího představuje direktivně stanovenou cenu, od které se není možné odchýlit (MFČR, 2022),
- *Stanovení pravidel pro tvorbu ceny* – představuje závazný postup pro prodávajícího, v němž jsou nastaveny základní principy, jakým způsobem může stanovovat cenu jak po nákladové, tak i po ziskové stránce (MFČR, 2022),
- *Cenové moratorium* – rozumí se jím časově omezený zákaz zvyšování cen nad dosud platnou úroveň na trhu daného zboží (MFČR, 2022).

### 1.3.2 Cenová regulace v ČR

V České republice upravuje cenovou regulaci zákon č. 526/1990 Sb., zákon o cenách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o cenách“). Tento zákon nabyl účinnosti 1. ledna 1991 a jeho hlavním předmětem je vymezení základních podmínek pro regulaci cen (Bělohávek a kol., 2008).

Vývoj cenové regulace prošel v České republice značným vývojem. Na začátku roku 1991 byla provedena cenová liberalizace a zároveň zaveden nástroj pro vlastní cenovou regulaci, jímž bylo přijetí zákona o cenách. Tím došlo k zásadnímu obratu v poměru regulovaných a volných tržních cen. Dle vyjádření MFČR bylo v počátku regulováno okolo 15 % HDP a v roce 2022 činil poměr regulovaných cen vyjádřeným obratem k HDP zhruba 5%, což v celkovém sledovaném počtu položek zboží a služeb Českým statistickým úřadem formou indexu spotřebitelských cen představuje podíl cca 11,4% (MFČR, 2022).

*„Od počátku cenové regulace byly jejím předmětem ceny vody a stočného, pohonných hmot, pevných paliv, plynu, tepelné energie, elektřiny, léků, zdravotních pomůcek a zdravotních výkonů a zdravotní péče, osobní železniční a autobusové dopravy, pronájmu železniční cesty, poštovních služeb, telekomunikací, nájemného, rozhlasových a televizních poplatků, nucených výkonů (technická prohlídka vozidla, měření emisí) a některé místní služby (komunální odpad, služby krematorií atd.). Ceny byly regulovány především pomocí stanovení maximálních cen“* (Bachanová, 2006).

Postupem času dochází k upouštění od úředně stanovených cen přechodem k mírnějšímu systému cenové regulace formou uplatnění věcného usměrňování cen a současně k zeštíhlení regulovaných cen. Tento přechod představuje změkčení cenové regulace a současně přiblížení se k tržním cenám (Bachanová, 2006; MFČR, 2022).

V současné době se dle zákona o cenách uplatňují tři způsoby cenové regulace. První způsob spočívá v úředně stanovených cenách, druhý způsob představuje věcné usměrňování cen a třetím je cenové moratorium (viz. §4 zákona o cenách).

Úředně stanovenou cenu nařizuje pro určité zboží příslušný cenový orgán jako cenu maximální, minimální nebo pevnou (viz. §5 zákona o cenách).

V případě věcného usměrňování ceny spočívá ve stanovení podmínek pro sjednání ceny cenovým orgánem. Těmito podmínkami jsou maximální rozsah možného zvýšení ceny zboží ve vymezeném období, nebo maximální podíl, v němž je možné promítnout do ceny zvýšení cen určených vstupů ve vymezeném období, nebo závazný postup při tvorbě ceny nebo při kalkulaci ceny, včetně zahrnování přiměřeného zisku do ceny (viz. §6 zákona o cenách).

Cenové moratorium představuje časově omezený zákaz zvyšování cen nad dosud platnou úroveň na trhu daného zboží (viz. § 9 zákona o cenách). Příkladem použití cenového moratoria je Nařízení vlády č. 202/2020 Sb. ze dne 23. dubna 2020, kterým se stanoví cenové moratorium nájemného z bytů v době onemocnění COVID-19.

Celkový přehled aktuální cenové regulace uplatňované v rámci České republiky zobrazuje tabulka 1.

<b>Regulační orgán</b>	<b>Předmět cenové regulace</b>	<b>Způsob cenové regulace</b>
Ministerstvo financí	nájemné z pozemků veřejné infrastruktury, na kterých není provozována podnikatelská činnost a slouží zejména jako občanské vybavení pro veřejnou správu, soudy, státní zastupitelství, policii, vězeňskou službu, pro ochranu obyvatelstva, pro sport, školy, předškolní a školská zařízení, pro kulturu, pro zdravotnictví a sociální služby	Maximální cena
Ministerstvo financí	voda povrchová, voda pitná a odpadní odvedená, voda předaná a převzatá	Věcně usměrňovaná cena
Ministerstvo financí	užití železniční infrastruktury celostátních a regionálních drah a veřejně přístupných vleček, veřejné užití jinak veřejně nepřístupné vlečky, užití zařízení pro účely bezprostředně související s provozováním drážní dopravy	Věcně usměrňovaná cena
Ministerstvo financí	doprava osobní železniční vnitrostátní	Věcně usměrňovaná cena
Ministerstvo financí	veřejná linková osobní vnitrostátní pravidelná silniční doprava	Věcně usměrňovaná cena
Ministerstvo financí	služby krematorií (zpopelnění zemřelého a ostatků v rakvi, uložení popele do pevné uzavíratelné urny s označením včetně ceny urny)	Věcně usměrňovaná cena
Ministerstvo financí	pohřební služby ve vymezených případech (tzv. sociální nebo obecní pohřby)	Věcně usměrňovaná cena
Ministerstvo financí	veřejná drážní osobní doprava na dráze celostátní a regionální (jízdné) pro přepravní služby na základě jednotného jízdního dokladu	Pevná cena
Ministerstvo zdravotnictví	zdravotní výkony, stomatologické výrobky a zdravotnické prostředky	Maximální cena
Státní úřad pro kontrolu léčiv	léčivé přípravky a potraviny pro zvláštní lékařské účely	Maximální cena
Celní úřad pro Středočeský kraj	cigarety pro účely odvodu spotřební daně	Pevná cena
Energetický regulační úřad	elektrická energie	Kombinace minimální, maximální a pevná cena
Energetický regulační úřad	zemní plyn	Kombinace maximální a pevná cena

Energetický regulační úřad	tepelná energie	Věcně usměrňovaná cena
Český telekomunikační úřad	základní poštovní služby (pro držitele poštovní licence)	Nákladově orientovaná cena
Kraje a obce	odstranění vozidel včetně střežení vozidla na parkovišti a případného přitažení zpět, integrovaná veřejná služba provozovaná ve vnitrostátní osobní silniční a železniční dopravě, městská hromadná doprava, taxislužba osobní, služby parkovišť, přiložení a odstranění technických prostředků k zabránění odjezdu vozidla, služby pohřební, služby hřbitovní (jen obce), kontrola a revize spalinových cest, zpracování průkazů energetické náročnosti budov, energetických auditů a energetických posudků, užití služeb autobusových terminálů a nádraží pro veřejnou linkovou dopravu osob	Maximální cena
Ministerstvo práce a sociálních věcí	cena práce (minimální mzda)	Minimální cena

Tabulka 1 - Přehled cenové regulace v ČR

Zdroj: (MFČR, 2022)

### 1.3.3 Cenová regulace v ČR v oblasti pitné vody a odpadních vod

V oblasti dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod uskutečňuje cenovou regulaci Ministerstvo financí formou věcného usměrňování ceny. Konkrétně se jedná o věcné usměrňování ceny tím, že jednotlivé společnosti stanovující cenu musí dodržet závazný postup při tvorbě ceny nebo při kalkulaci ceny, včetně zahrnování přiměřeného zisku do ceny. Tato povinnost dodržování uvedeného pravidla vyplývá z ustanovení příslušného výměru MF, část. II, jímž se stanovuje seznam zboží, u něhož se uplatňují věcně usměrňované ceny, kde jsou pod položkou č. 2 uvedeny následující dodávky zboží a služeb (MFČR, 2021):

- pitná voda dodávaná odběratelům,
- pitná voda dodávaná do vodovodní sítě pro veřejnou potřebu jiné osobě, než je odběratel (označená jako „voda předaná“),
- odpadní voda odvedená kanalizací nečištěná a odpadní voda odvedená kanalizací čištěná,
- odpadní voda převzatá do kanalizace od jiného vodohospodářského subjektu (označená jako „převzatá voda odpadní“)



Subjekty cenové regulace v oblasti dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod mohou stanovit cenu vodného, stočného, případně vody předané, či odpadní vody převzaté pouze do výše, která obsahuje ekonomicky oprávněné náklady a přiměřený zisk (viz. §1, odst. 7 zákona o cenách).

Definice ekonomicky oprávněných nákladů dle zákona o cenách zní: „*za ekonomicky oprávněné náklady považují náklady pořízení odpovídajícího množství přímého materiálu, mzdové a ostatní osobní náklady, technologicky nezbytné ostatní přímé a nepřímé náklady a náklady oběhu; při posuzování ekonomicky oprávněných nákladů se vychází z dlouhodobě obvyklé úrovně těchto nákladů v obdobných ekonomických činnostech s přihlédnutím k zvláštnostem daného zboží*“.

Při posuzování, zda se jedná o oprávněný náklad zahrnutý do ceny či nikoliv, je třeba zodpovědět základní otázku, splňuje-li vynaložený náklad kritéria obvyklosti, efektivnosti a účelnosti. Jde o jiné chápání vynaložení nákladu, než klasické pojetí z pohledu zákona o daních z příjmů. Kritérium *obvyklosti* – jde o testování, jestli by byl vynaložen tento náklad za podobných podmínek i jiným subjektem při stejném charakteru činnosti, kritérium *efektivnosti* – vynaložení nákladu je zkoumáno z pohledu nezbytnosti, tj. bez jeho vynaložení by nebyla zajištěna dodávka nebo odvádění vody v odpovídajícím množství a požadované kvalitě a současně z pohledu péče řádného hospodáře, tedy odpovídá vynaložený náklad nejlepší možné výši s ohledem na tržní možnosti, kritérium *účelnosti* - představuje vynaložení nákladu přímou nebo nepřímou souvislost se zajištěním dodávky a odvádění vody (MFČR, 2021).

Zákon o cenách definuje přiměřený zisk následovně: „*za přiměřený zisk se považuje zisk spojený s výrobou a prodejem daného zboží odpovídající obvyklému zisku dlouhodobě dosahovanému při srovnatelných ekonomických činnostech, který zajišťuje přiměřenou návratnost použitého kapitálu v přiměřeném časovém období*“.

Ačkoliv je v zákoně obecně nastavená definice přiměřeného zisku, který prodávající může uplatnit při tvorbě ceny, zisk samotný se stává s postupem času nejvíce regulovanou částí cenové regulace v oblasti dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod.

Do konce roku 2012 byla pouze obecná definice přiměřeného zisku uvedená v zákoně o cenách. Výměrem MF č. 01/2013 ze dne 28. listopadu 2012 dochází od roku 2013 ze strany cenového regulátora jednak k upřesňování podmínek tvorby přiměřeného zisku a současně k jeho zpřísňování. Zisk je poprvé vypočítává ze zůstatkové hodnoty použitého kapitálu násobené maximální možnou mírou 7% za omezující podmínky meziročního nárůstu ve výši

5% na každý fakturovaný m<sup>3</sup> pitné nebo odpadní vody. Použitý kapitál se vypočítá podle následujícího vzorce: zůstatková účetní hodnota infrastrukturního majetku + zůstatková účetní hodnota provozního majetku + pracovní kapitál (pohledávky – závazky + zásoby) + zohlednění nákupu společnosti za souhlasu cenového regulátora (MFČR, 2021).

Další výrazná změna v oblasti cenové regulace nastává výměrem MF č. 01/VODA/2022 o regulaci cen v oboru vodovodů a kanalizací ze dne 12. července 2021. Tímto výměrem cenový regulátor zavádí nový nástroj, kde dochází ke změně výpočtu přiměřeného zisku z nového základu odvozeného z reprodukční hodnoty majetku metodicky určené Ministerstvem zemědělství ČR (tedy jiné evidence než účetní). Tento základ umožňuje vytvářet potenciální maximální zisk v úrovni až 1,41% z reprodukční hodnoty, ale za limitující podmínky meziročního nárůstu 7% na každý fakturovaný m<sup>3</sup> pitné nebo odpadní vody. Při aplikaci tohoto nového výpočtu přiměřeného zisku musel prodávající navázat na původní zisk na m<sup>3</sup>. Úskalím tohoto výpočtu je skutečnost, že snížení zisku v kalkulaci jednoho roku znamená omezení základny pro výpočet zisku do let následujících. Kromě nové regulace zisku cenový regulátor také zavádí nové pravidlo ohledně vyrovnání odchylek mezi plánovaným a skutečně dosaženým ziskem, kdy vyrovnání není předmětem přímého finančního vyrovnání s odběratelem do výše odchylky, která je nižší než 10% úplných vlastních nákladů. V takovém případě se vypočtená odchylka uplatní snížením základny v regulované ceně v následujícím roce po zjištění. V opačném případě musí být provedeno finanční vyrovnání. Kromě regulace zisku a zavedení způsobu vyrovnání, zavádí cenový regulátor regulaci nájemného hrazeného vlastníkovu infrastrukturního majetku za identických pravidel jako pro přiměřený zisk. Nově nastavená regulace nájemného je velmi problematickou otázkou z pohledu prodávajícího, který ručí za výši uplatněného nájemného v ceně, že se jedná o ekonomicky oprávněný náklad a odpovídá cenové regulaci (MFČR, 2021).

## 2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ

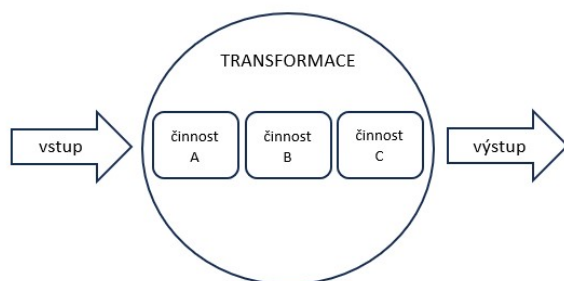
Tato kapitola se zaměřuje na objasnění problematiky ohledně měření a řízení výkonnosti procesů. Nejprve se zaměřuje na jednotlivé pojmy proces a výkonnost, jakožto základní stavební kameny. Samotný pojem proces ani výkonnost neříkají bez kontextu dalších činností nic o tom, jakou mají kvalitu, vývoj nebo účel. K pochopení těchto souvislostí slouží měření a řízení procesů a jejich výkonnosti. Vědecké disciplíny v této oblasti měření a řízení výkonnosti v průběhu času vyvinuly různé metody, které budou zmíněny jako výchozí pro další práci v rámci praktické části.

### 2.1 Proces a jeho hlavní charakteristika

Slovo proces je v dnešní době velmi užívaným pojmem. Manažeři, řadoví zaměstnanci, vlastníci společností, konzultanti nebo politici užívají toto slovo ve spojení různých významů. Jako příklady lze uvést podnikový proces, proces implementace, proces nákupu společnosti, legislativní proces, atd. Jaký je tedy obecný význam toho pojmu?

Dle Svozilové lze proces chápat jako „*sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků*“ (Svozilová, 2011). Zajímavý pohled nabízí Cienciala a kol., který proces popisuje jako „*množinu vzájemně propojených činností měnících vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách*“ (Cienciala a kol., 2011). Model EFQM proces charakterizuje jako „*opakující se soubor činností, které se navzájem ovlivňují, neboť výstup jedné činnosti se stává vstupem jiné činnosti. Procesy s využitím zdrojů přidávají hodnotu pro externí nebo interní zákazníky přeměňováním vstupů na výstupy. Obvykle se v organizaci vyskytují tři skupiny procesů: hlavní procesy, řídicí procesy a podpůrné procesy*“ (EFQM, 2021).

Z výše uvedených definic lze dovodit, že procesem lze chápat provádění činností v takovém uspořádání, jejichž podstatou je transformace vstupů na výstupy.



Obrázek 1 - Schéma procesu

Zdroj: vlastní

Z podnikového pohledu představuje proces organismus, který tvoří systematicky uspořádaná skupina na sebe navazujících činností, které jsou prováděny za účelem dosažení stanoveného cíle. Tímto cílem je uspokojení přání zákazníka externího nebo interního. Při těchto činnostech dochází k přetváření vstupních zdrojů na výstupní produkty a to za podmínek determinujících vlastní transformaci.

Každý systém může obsahovat více typů procesů s jiným významem. Procesy lze rozdělit na hlavní, podpůrné a řídicí. Hlavním procesem se označuje proces, který primárně realizuje finální výstup. Z pohledu výrobního podniku lze takovými procesy označit proces nákupu, proces výroby a proces odbytu (prodeje). Podpůrnými procesy označujeme procesy zajišťující vstupy pro realizaci hlavního procesu, např. personální. Řídicími procesy jsou označovány procesy nastavující podmínky pro fungování a měření procesů hlavních a podpůrných (Cienciala a kol., 2011).

Důležitým faktorem pro pochopení fungování jakéhokoliv systému, kde existují procesy, je znalost jejich navazující posloupnosti a vzájemných vazeb. K tomuto účelu se v praxi používá mapa procesů. Mapa procesů představuje přehledné schéma zachycující všechny procesy a jejich vzájemné vazby včetně vazby s vnějším prostředím ve formě prvotních vstupů a finálních výstupů (Cienciala a kol., 2011).

Z pohledu řízení procesu je důležité určit rozhraní procesů a vlastníka procesu. Rozhraní procesu určuje, kde na sebe procesy navazují. Jinak vyjádřeno, co je výstupem předcházejícího procesu je zároveň vstupem navazujícího procesu. Vlastníkem procesu je chápána konkrétní osoba nebo funkce, která je za daný proces zodpovědná (Cienciala a kol., 2011).

## 2.2 Výkonnost a její podstata

Tato část se zaměřuje na objasnění pojmu výkonnost a s tím související problematiku jejího měření, které je nedílnou součástí komplexního souboru řízení výkonnosti.

V současné době je pojem výkonnost široce využíván v různých spojeních, např. výkonnost podniku, manažerská výkonnost, technická či sportovní výkonnost. Přestože je užívání různorodé, podstata pojmu zůstává shodná, což lze dovést na základě dostupných odborných pramenů.

Cienciala se zamýšlí nad pojmem výkonnosti jako nad „*mírou dosahování výsledků jednotlivci, procesy, systémy i produkty*“ (Cienciala a kol., 2011). Fibírová a Šoljaková chápou výkonnost jako schopnost transformovat vstupní zdroje na výstupy v určitém období, kdy výsledkem poměru výstup vstup je kladný rozdíl v podobě dosaženého zisku (Fibírová a kol., 2005). Dle Vebera představuje výkonnost „*obecné měřítko úsilí jednotlivce či skupiny*“. Také v jeho pojetí je výkonnost spojena s účinností procesu zhodnocení vstupních zdrojů na výstupy, kdy je žádoucí vyšší hodnota výstupu než hodnota vstupu (Veber a kol., 2009). Zajímavý pohled nabízí též Wagner, podle něhož výkonnost „*znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti*.“ Kromě této definice se zamýšlí nad výkonností z procesního pohledu, jako nad cestou, prostřednictvím níž lze dosáhnout prospěchu (Wagner, 2009).

Z uvedeného lze dovést, že výkonnost představuje míru výsledků, jakých konkrétní subjekt dosahuje při transformaci vstupů na výstupy v určitém časovém horizontu. Snahou subjektu je dosažení prosperity a úspěchu v krátkodobém, střednědobém a zejména v dlouhodobém časovém hledisku fungování podniku.

Prosperita podniku spočívá na vnějších a vnitřních faktorech. Mezi vnější faktory patří (Veber a kol., 2009):

- situace na trhu práce,
- vývoj na trhu výrobků a služeb,
- předvídatelné či nepředvídatelné zásahy státu,
- podmínky na trhu kapitálu,
- eko-požadavky,
- rozhodování územní správy.

Mezi rozhodující vnitřní faktory podniku se řadí (Veber a kol., 2009):

- strategie,

- struktura a
- kultura.

K tomu, aby bylo možné hodnotit výkonnost, tedy míru dosahovaných výsledků včetně způsobu jejich dosažení a časového intervalu jejich dosažení, slouží systém měření a řízení výkonnosti a jeho nástroje.

## 2.3 Měření a řízení výkonnosti

Lze něco řídit bez znalosti směru, jakým se vydat? Lze něco řídit bez znalosti, jak na tom dotyčný subjekt je? Lze řídit bez kvalitních informací? Uvedené otázky jsou fundamentální a dokládají, že bez řádného určení směru formou vize, mise a cílů nelze dlouhodobě dělat správné věci. Současně sdělují, že měření je výchozím bodem pro pochopení toho, kde se subjekt nachází a kam by měly směřovat jeho další kroky. Je třeba však mít na paměti, že ne vše, co měřit lze, se má měřit a naopak (Wagner, 2009; Veber a kol., 2009).

Řízení výkonnosti lze chápat jako proces, ve kterém se manažeři rozhodují na základě podkladů získaných z měření o výkonnosti, založeném na systematicky uspořádaném souboru nástrojů, zda-li podnik směřuje k vytčenému cíli budoucího úspěchu. Dochází tedy k propojování (Kaplan a kol., 1996)

Mezi měřením výkonnosti a řízením výkonnosti existuje velmi úzká vazba. Dle Krále plní měření výkonnosti při řízení výkonnosti především následující funkce (Král a kol., 2018):

- *„je nástrojem, který pomáhá transformovat cíle do měřitelných úkolů,*
- *umožňuje působit na zvýšení motivace pracovníků,*
- *je nástrojem zjištění skutečných výsledků a jejich hodnocení a*
- *zajišťuje informační zpětnou vazbu.“*

Uvedené funkce podporuje taktéž metoda Balanced Scorecard, známá pod zkratkou „BSC“, kterou publikovali autoři Kaplan a Norton (Kaplan a kol., 1996).

Vazbu mezi řízením výkonnosti a měřením výkonnosti lze nalézt též ve způsobu, jakým jsou výkonnostní měřítka provázána se strategií podniku. Tento způsob spočívá ve vazbě, že nastavení výkonnostních cílů úzce záleží na stanovených strategických cílech a vychází z nich. Tyto výkonnostní cíle jsou následně transformovány do konkrétních výkonnostních měřítek a úkolů (Král a kol., 2018; Kaplan a kol., 1996).

### 2.3.1 Metody měření a řízení výkonnosti

Měření a řízení výkonnosti prochází postupem času procesem vývoje ve všech jeho podobách. Vlivem vývoje podnikatelského prostředí dochází k postupnému zavádění nových metod zaměřených dle jednotlivých uživatelů těchto metod a dalších charakteristik, jimiž jsou (Wagner, 2009):

- stabilita podnikatelského prostředí
- podíl vlastníka na řízení
- koncentrace kapitálu

Uvedené charakteristiky přímo souvisí s vývojem jednotlivých metod měření výkonnosti podniku. Ve 2. polovině 20. století je relativně stabilní podnikatelské prostředí, podíl vlastníka na řízení je přímý a nedochází ke koncentraci kapitálu. V tomto případě je řízení výkonnosti zaměřeno s ohledem na operativní až taktický horizont s důrazem na efektivitu hospodaření. Za bazální měřítka výkonnosti jsou považovány hospodářský výsledek a rentabilita kapitálu. Představitelem výkonnostního ukazatele je pyramidový ukazatel DuPont (Wagner, 2009).

V 70. a 80. letech 20. století dochází k významné vývojové tendenci. Vznikají nová syntetická měřítka výkonnosti ve vazbě na hodnocení současné situace podniku na budoucí vývoj výkonnosti podniku. Mezi nové ukazatele měření výkonnosti patří Market Value Added (MVA), Cash Flow Return On Investment (CFROI) nebo Economic Value Added (EVA). Tato měřítka jsou zaměřena na krátkodobou až střednědobou budoucnost a jejich hlavní orientace je zaměřena na hodnocení tvorby hodnoty pro vlastníka. Dále se začíná prosazovat systém decentralizovaného způsobu řízení a s tím spojený odpovědnostní pohled všech úrovní managementu podniku na výkonnosti formou strategických podnikatelských jednotek (SBU), divizí nebo segmentů v důsledku kapitálové provázanosti ekonomických celků (Wagner, 2009).

90. léta 20. století jsou měření výkonnosti ovlivněna dvěma pohledy na podstatu podniku, kdy první pohled chápe podnik jako finanční investici a druhý vnímá podnik jako socioekonomický systém. U prvního pohledu je měření výkonnosti zaměřeno na tržní hodnotu podniku a volné peněžní toky pro vlastníka založené převážně na stávajících měřítkách, převážně syntetických. V případě druhého pohledu dochází ke kritice syntetických postupů měření výkonnosti, protože všechna tato měřítka jsou finanční měřítka nezohledňující, či nezachycující, že na výkonnosti podniku se podílejí i jiné vlivy založené na užívání nehmotných aktiv. Mezi ně můžeme řadit např. spokojenost zákazníka. Měření výkonnosti se ubírá směrem k zákazníkovi. Vzniká například metoda Activity Based Costing (ABC). Kromě

jiného dochází u vnitropodnikového měření výkonnosti ke kritice syntetických měřítek založených na celopodnikové úrovni v důsledku rozhodovacích možností středního managementu o dlouhodobých investicích a dlouhodobých zdrojích financování, které tento střední management nemůže ovlivnit, protože spadají do kompetence vrcholového managementu (Wagner, 2009).

Výše uvedené představuje hodnocení výkonnosti založené na tradičních přístupech, které jsou převážně orientované do minulosti a těžiště hodnocení je ve finančních ukazatelích, což vyústilo v požadavky na nové moderní přístupy k měření výkonnosti, pro něž je charakteristické (Kráal a kol., 2018):

- *„využívají nejen hodnotová, ale i věcně naturální a kvalitativní kritéria měření a řízení výkonnosti podniku a jeho vnitřních struktur integrovaná do systému měření a řízení výkonnosti,*
- *podporují řízení výkonnosti zaměřené na výkonnost podniku ve vztahu nejen k vlastníkům, ale i k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a dalším zájmovým skupinám, které ovlivňují rozvoj podniku a*
- *zahrnují i oblasti sociální a environmentální výkonnosti.“*

Moderní přístupy nejsou založené výhradně na tradičních finančních ukazatelích zaměřených převážně do minulosti, nýbrž se snaží zapojit do měření a řízení výkonnosti nová mimofinanční kritéria, jenž jsou zaměřena na hodnocení výkonnosti do budoucnosti. (Veber a kol., 2009)

Mezi moderní přístupy lze zařadit následující přístupy (Veber a kol., 2009):

- dílčí analýzy výkonnosti
- modely cen za kvalitu (např. model excelence EFQM či americké ceny M. Baldrige)
- Balanced Scorecard
- Model 7S firmy McKinsey.

### **2.3.2 Model Balanced Scorecard (BSC)**

Balanced Scorecard je strategický systém měření a řízení výkonnosti, který dle autorů Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona reaguje na potřeby podniku zůstat v současném globalizovaném podnikatelském prostředí dlouhodobě konkurenceschopným. BSC neodstraňuje zavedená finanční měřítka tradičních manažerských modelů založených na



zpětném hodnocení dosažených výsledků, nýbrž tato měřítka zachovává a nově rozvíjí o další ukazatele, které jsou postaveny na pohledu do budoucna s úzkou vazbou na vizi a strategii společnosti (Kaplan a kol., 1996).

Model BSC je rozdělen do čtyřech vzájemně provázaných perspektiv: *finanční, zákaznická, interní podnikové procesy a učení se a růstu*. Uvedené perspektivy tvoří rámec BSC. V rámci každé perspektivy jsou stanoveny cíle, měřítka minulé výkonnosti, měřítka hybných sil budoucí výkonnosti a tzv. iniciativy, které vycházejí z vize a strategie společnosti. Jednotlivá měřítka slouží k identifikaci, jak se podniku daří zvyšovat výkonnost vzhledem k nastaveným cílům a přispívají k naplnění strategie a vize (Kaplan a kol., 1996).

Finanční perspektiva představuje část strategické výkonnosti zaměřenou na finanční oblast. Tato oblast zahrnuje cíle a měřítka výkonnosti složených z finančních ukazatelů. V pomyslné hierarchii kauzálních vazeb výkonnosti je konečným vyústěním výkonnosti ostatních perspektiv (Kaplan a kol., 1996).

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na výkonnosti v oblasti vztahů se zákazníky případně stakeholdery. Cíle, měřítka minulé výkonnosti a hybných sil budoucí výkonnosti včetně iniciativ mohou být složena z finančních i nefinančních ukazatelů. Vyšší výkonnost v této perspektivě je založena na výkonnosti v oblasti perspektiv interních podnikových procesů a učení se a růstu (Kaplan a kol., 1996).

Perspektiva interních podnikových procesů představuje oblast výkonnosti podniku, kde cíle, měřítka a iniciativy sledují oblast vnitřních procesů, které v této oblasti transformují vstupní zdroje na výstupy, čili produkce podniku. Vyšší výkonnost v této oblasti závisí na čtvrté poslední perspektivě učení se a růstu. (Kaplan a kol., 1996)

Perspektiva učení se a růstu je pomyslnou výchozí výkonnostní oblastí, v níž identifikované cíle, měřítka a iniciativy se zaměřují na oblast lidských zdrojů a systémů vytvářejících schopnosti podniku (Kaplan a kol., 1996).

Proces zavedení BSC se skládá z devíti postupně navazujících kroků, který musí zahajovat představitelé nejvyššího vedení společnosti ve spolupráci s klíčovými stakeholdery (Balanced Scorecard Institute):

- analýza/hodnocení/ověření vnitřního a vnějšího prostředí
- formulace strategie
- určení strategických cílů

- vytvoření strategické mapy
- nastavení měřítek k měření výkonnosti
- definice strategických iniciativ
- měření a vyhodnocování výkonnosti
- kaskádování strategie (transformace na nižší úrovně řízení/zaměstnance)
- vyhodnocení, revize

BSC je komplexní model, jehož podstatou je řízení a měření výkonnosti podniku v souladu s vizí a stanovenou strategií, kde jednotlivé cíle jsou pod různým úhlem pohledu perspektiv ve vzájemné souvislosti podporující zvyšování výkonnosti. S ohledem na rozsáhlost modelu bude v praktické části užití modelu BSC zúženo pouze na vybranou část.

### 2.3.3 Benchmarking

K měření a řízení výkonnosti lze použít i metodu benchmarkingu. Benchmarking vyvinula společnost Xerox v 70. letech 20. století poté, co identifikovala problémovou oblast skladování, kde jí vznikají významně vysoké náklady a své postupy porovnávala se společností L.L.Bean, která patřila v té době ke špičce v oblasti skladování (Nenadál a kol., 2011).

Benchmarking lze dle Americké společnosti pro jakost (ASQ) chápat jako „*techniku, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly a využívají získaných informací ke zlepšování své vlastní výkonnosti*“ (Nenadál a kol., 2011). Veber definuje benchmarking „*jako nepřetržitý proces, při němž srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty nebo s těmi podniky, které jsou považovány za špičku*“ (Veber a kol., 2009). Na základě zkoumání uvedených definic, benchmarking charakterizují následující faktory:

- nepřetržitý soubor aktivit, které se systematicky opakují a prostřednictvím systematického opakování jsou katalyzátorem změn a zlepšování,
- porovnání s takovou organizací, jež může poskytnout inspiraci ke změnám a zlepšení, kdy porovnání by mělo být založené na měření za účelem identifikace mezer ve výkonnosti a jejich velikosti,
- výstupem z benchmarkingu jsou identifikace oblastí vlastního učení se a zlepšování a jejich realizace.

Typy benchmarkingu lze rozlišit na *interní* a *externí*. Toto rozlišení vychází z hlediska, kde je vykonáván. Interní je vykonáván v rámci jedné organizace mezi organizačními jednotkami. Při externím se partnerem srovnání a měření stává jiná organizace. Externí benchmarking může mít podobu *odvětvovou*, kde se hledá partner pro porovnání z řad konkurence shodného odvětví, nebo *mimoodvětvovou*, kde předmětem porovnání jsou jiné organizace mimo odvětví, jež zvládají lépe porovnávanou problematiku. V závislosti na základě charakteru zvoleného objektu zkoumání lze rozlišit benchmarking *výkonový*, *funkcionální* a *procesní* (Nenadál a kol., 2011; Veber a kol., 2009).

Existuje celá řada modelů benchmarkingu lišící se v postupech jednotlivých kroky/algoritmy prováděných aktivit vlastního benchmarkingu. Mezi nejvyspělejší patří model firmy XEROX, model APQC a model EFQMM. V České republice existuje norma ČNS EN ISO 9004:2010 obsahující doporučení pro provádění benchmarkingu (Nenadál a kol., 2011).

*Model firmy XEROX* zahrnuje čtyři fáze prováděných celkem v deseti krocích. První fáze plánování obsahuje identifikaci objektu benchmarkingu, identifikaci partnerů pro benchmarking, výběr metody sběru dat a sběr dat. Druhá fáze analýzy se skládá z vyhodnocení dat a definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti. Třetí fázi integrace tvoří vyhodnocení dat a plánování cílů zlepšování. Čtvrtá fáze realizace zahrnuje realizaci projektu zlepšování a rekaliibraci úrovně výkonnosti (Nenadál a kol., 2011).

Model APQC je založen na zodpovězení čtyřech principiálních otázek z pohledu porovnávající a porovnávané organizace. Těmito otázkami jsou: „Co se bude porovnávat?“, „Jak to děláme my?“, „Kdo je v tom lepší?“ a „Jak to dělají oni?“. Vše je postavení na interním a externím sběru dat, následovaném analýzou, vyhodnocením a realizací (Nenadál a kol., 2011).

Model EFQM je z pohledu aktivit benchmarkingu rozdělen do čtyřech fází, které lze označit jako „plánuj“, „shromažďuj“, „analyzuj“ a „adaptuj“. (Nenadál a kol., 2011)

Ačkoliv je benchmarking modelově nenormovaný, lze jeho podobu shrnout do následujících fází provádění: „iniciační, plánovací, analytická, integrační a realizační“, maximálně podpořených vrcholným vedením společnosti. Současně by měl umět odpovědět na otázky začínající zájmeny: „Proč?, Co?, Jaké?, Jak?, Kolik? Kdo?, Kdy? a Které?“ ve vazbě na jednotlivé fáze, aby výsledek benchmarkingu vedl ve vazbě na strategii společnosti ke zvýšení výkonnosti a dlouhodobé konkurenceschopnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA

**Bachanová, Veronika. 2006.** Regulace a deregulace v ČR. *WORKING PAPER* č. 6/2006. Brno : Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, červen 2006. ISSN 1801-4496.

**Balanced Scorecard Institute.** How to Create a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success. *Balanced Scorecard Institute*. [Online] Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company. <https://balancedscorecard.org/about/nine-steps/>.

**Baldwin, Robert, Cave, Martin a Lodge, Martin. 2012.** *Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice*. 2.nd edition. New York : Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-957609-8.

**Bělohlávek, Alexandr a Hótová, Renáta. 2008.** *Cenová regulace z pohledu tuzemské, komunitární a mezinárodní úpravy a ochrany investic*. Ostrava : Nakladatelství Sagit, a.s., 2008. 978-80-7208-676-4.

**Boyd, Harper W. (Jr.), Walker, Orville C. a Larréché, Jean-Claude. 1998.** *Marketing Management: a strategic approach with a global*. 3rd. místo neznámé : The McGraw-Hill Companies, Inc., 1998. ISBN 0-256-22632-6.

**Cienciala, Jiří a kolektiv. 2011.** *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Příbram : Kamil Mařík - Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.

**EFQM. 2021.** The EFQM Model. *EFQM*. [Online] 2021. [www.efqm.org](http://www.efqm.org). ISBN: 978-90-5236-878-8.

**European Environment Agency. 2018.** Úvodní slovo – Čistá voda znamená život, zdraví, potraviny, volný čas, energii... *European Environment Agency*. [Online] 13. 11 2018. <https://www.eea.europa.eu/cs/signaly/signaly-2018/clanky/uvodni-slovo-2013-cista-voda>.

**Fibířová, Jana a Šoljaková, Libuše. 2005.** *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha : ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-084-X.

**Holman, Robert. 2005.** *Ekonomie*. 4. vydání. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-891-6.

**Hořejší, Bronislav, a další. 2018.** *Mikroekonomie*. 6. vydání. Praha : Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.

**Jakubíková, Dagmar a Janeček, Petr. 2023.** *Strategický marketing*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2023. ISBN 978-80-271-3722-0.

**Kaplan, Robert S. a Norton, David P. 1996.** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action - Hardcover*. místo neznámé : Harvard Business Review Press, 1996. ISBN 10: 0875846513 ISBN 13:9780875846514.

**Kotler, Phillip a Keller, Lane Kevin. 2007.** *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

**Král, Bohumil a kolektiv. 2018.** *Manažerské účetnictví*. 4. vydání. Praha : Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.

**Král, Jindřich, Librová, Iva a Hedvábný, Jaroslav. 2023.** *30 let s vámi a pro vás - publikace k 30. výročí vzniku VODÁRENSKÉ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI, a. s.* Brno : VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s., 2023.

**MFČR. 2021.** Cenová regulace v oboru VaK. *Ministerstvo financí České republiky.* [Online] 17. 9 2021. <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/cenova-regulace-a-kontrola/cenova-regulace-v-oboru-vak>.

**MFČR. 2021.** Revize cenové regulace v oboru vodovodů a kanalizací 2022 - 2026. místo neznámé : Ministerstvo financí České republiky, 2021.

**MFČR. 2022.** Rozsah cenové regulace. *Ministerstvo financí České republiky.* [Online] 4. 4 2022. <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/cenova-regulace-a-kontrola/rozsah-cenove-regulace>.

**Nenadál, Jaroslav, Vykydal, David a Halfarová, Petra. 2011.** *BENCHMARKING, MÝTY A SKUTEČNOST: Model efektivního učení se a zlepšování.* Praha : Management Press, 2011. ISBN 978-7261-224-6.

**Pokorná, Lucie. 2023.** Hydrochemie a úprava vody. *VŠCHT Praha, Ústav technologie vody a prostředí.* [Online] 23. 1 2023. <https://tvp.vscht.cz/veda-a-vyzkum/hup>.

**Samuelson, Paul A. a Nordhaus, William D. 1991.** *Ekonomie.* Praha : Nakladatelství Svoboda, 1991. ISBN 80-205-0192-4.

**Slaný, Antonín a Žák, Milan. 1999.** *Hospodářská politika.* Praha : C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-237-3.

**Solomon, Michael R., Marshall, Greg W. a Stuart, Elnora W. 2006.** *Marketing očima světových marketing manažerů.* Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.

**Svozilová, Alena. 2011.** *Zlepšování podnikových procesů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

**Veber, Jaromír a kolektiv. 2009.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. vydání. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

**VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s. 2023.** *Strategie 2024 - 2029.* 2023.

**VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s. 2018.** *Strategie 2019 - 2023.* 2018.

**VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s. 2013.** *Strategie 2014 - 2018.* 2013.

**VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s. 2008.** *Strategie VAS, a. s. na období 2009 - 2013.* 2008.

**VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s. 2018.** Stručný profil společnosti. *VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a. s.* [Online] 2018. <https://vodarenska.cz/strucny-profil-spolecnosti/>.

**Wagner, Jaroslav. 2009.** *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.