

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická

Sdílená ekonomika v ČR a její možnosti z pohledu podniků

Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Kolmašová**
Osobní číslo: **C18517**
Studijní program: **N2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**
Téma práce: **Sdílená ekonomika v ČR a její možnosti z pohledu podniků**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

Zásady pro vypracování

1. Teoretická východiska sdílené ekonomiky (pojem sdílená ekonomika v kontextu alternativních pojmů, druhy sdílené ekonomiky, regulace sdílené ekonomiky z pohledu EU a ČR, segmenty sdílené ekonomiky, možnosti aplikace sdílení z pohledu podniků).
2. Sdílení z pohledu vybraných podniků působících v ČR (analýza a zhodnocení aktuálního stavu, možnosti, přínosů, omezení a rizik).
3. Shrnutí výsledků a závěr.

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

Seznam doporučené literatury:

1. PICHRT, Jan, Radim BOHÁČ, David ELISCHER, Martin KOPECKÝ a Jakub MORÁVEK, ed. Sdílená ekonomika a delikty. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7598-235-3.
2. PICHRT, Jan, Radim BOHÁČ a Jakub MORÁVEK, ed. Sdílená ekonomika – sdílený právní problém? Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-874-2.
3. STONE, Brad. Uber a Airbnb mění svět: příběhy sdílené ekonomiky. Přeložil Jiří PONDĚLÍČEK. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0779-7.
4. VATAMANESCU, Elena-Madalina a Florina Magdalena PÎNZARU, ed. Knowledge management in the sharing economy: cross-sectoral insights into the future of competitive advantage. Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2018. ISBN 978-3-319-88339-7.
5. VEBER, Jaromír, Vladimír KRAJČÍK, Lubor HRUŠKA, Petr MAKOVSKÝ a kol. Sdílená ekonomika: Vymezení metodologických postupů pro zajištění datové základny a ekonomických východisek pro regulatorní ošetření tzv. sdílené ekonomiky. Vysoká škola podnikání a práva [online]. Praha, 2016, 52 s. [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://www.vspp.cz/wp-content/uploads/2017/05/zprava.pdf>.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.**
Katedra ekonomiky a managementu chemického
a potravinářského průmyslu

Datum zadání diplomové práce: **28. února 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2020**

L.S.

Ing. Petr Kalenda, Ph.D.
děkan

Ing. Jan Vávra, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena 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 14. 5. 2020

Bc. Pavla Kolmašová

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat doc. Ing. Liběně Tetřevové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytovala v průběhu vedení mé diplomové práce. Pracovníkům společnosti Synthesia, a.s., Ing. Petr Švec – PENTA, s.r.o., JUSDA Europe, s.r.o., Caravan Centrum Pardubice, s.r.o. a Česká spořitelna, a.s. děkuji za ochotu při poskytování informací. Velké poděkování patří rodičům, prarodičům a bratrovi za podporu a trpělivost během mého studia.

ANOTACE

Diplomová práce je věnována sdílené ekonomice a možnostem jejího využití z pohledu podniků působících v České republice. V teoretické části práce je vymezen pojem sdílená ekonomika i pojmy alternativní. Klasifikovány jsou druhy sdílené ekonomy. Pojednáno je také o její regulaci. Zvláštní pozornost je věnována alternativním segmentům a formám sdílení. V praktické části práce jsou prezentovány výsledky studie mapující možnosti aplikace sdílení vybraných podniků působících v České republice a postoje manažerů těchto firem k nim. V závěru práce jsou zhodnocena a komparována primární data získaná formou polostrukturovaných rozhovorů a jsou konfrontována se sekundárními daty získaných literární rešerší.

KLÍČOVÁ SLOVA

sdílená ekonomika, kooperativní ekonomiky, regulace sdílené ekonomiky, formy sdílení, B2B sdílení

TITLE

Sharing Economy in the Czech Republic and its Possibilities from the Perspective of Companies

ANNOTATION

The diploma thesis is devoted to the shared economy and the possibilities of its use from the view of companies operating in the Czech Republic. The theoretical part of the thesis defines the concept of shared economy and alternative concepts. The types of shared economists are classified. Its regulation is also discussed. Special attention is paid to alternative segments and forms of sharing. The practical part of the work presents the results of research mapping the possibilities of applications for sharing in selected companies operating in the Czech Republic and the attitudes of managers of these companies to them. At the end of the work, the primary data acquired by semi-structured interviews are evaluated and furthermore confronted with the secondary data obtained by literary research.

KEYWORDS

sharing economy, cooperative economy, regulation of sharing economy, forms of sharing, B2B sharing

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| SEZNAM TABULEK | 8 |
| SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK..... | 9 |
| ÚVOD | 10 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SDÍLENÉ EKONOMIKY | 12 |
| 1.1 POJEM SDÍLENÁ EKONOMIKA V KONTEXTU ALTERNATIVNÍCH POJMŮ | 12 |
| 1.2 DRUHY SDÍLENÉ EKONOMIKY..... | 15 |
| 1.3 REGULACE SDÍLENÉ EKONOMIKY Z POHLEDU EU A ČR..... | 16 |
| 1.4 SEGMENTY SDÍLENÉ EKONOMIKY | 18 |
| 1.5 MOŽNOSTI APLIKACE SDÍLENÉ EKONOMIKY Z POHLEDU PODNIKŮ..... | 20 |
| 1.5.1 Sdílení zaměstnanců..... | 21 |
| 1.5.2 Sdílení dopravních prostředků..... | 23 |
| 1.5.3 Sdílení prostor..... | 26 |
| 1.5.4 Sdílení ubytovacích a stravovacích kapacit..... | 28 |
| 1.5.5 Sdílení informací a znalostí | 29 |
| 1.5.6 Sdílení dalších forem majetku | 30 |
| 1.5.7 Sdílení finančních a pojišťovacích služeb..... | 31 |
| 1.5.8 Sdílení nefinančních služeb | 33 |
| 2 PRAKTICKÝ POHLED NA SDÍLENOU EKONOMIKU A JEJÍ MOŽNOSTI Z POHLEDU PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V ČR | 35 |
| 2.1 PROJEKT VÝZKUMU | 35 |
| 2.2 ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU | 38 |
| 2.2.1 Rámcová charakteristika sledovaných podniků..... | 38 |
| 2.2.2 Zpracování a analýza výsledků výzkumu ve sledovaných podnicích..... | 40 |
| 2.3 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A ZÁVĚRY | 58 |
| ZÁVĚR | 61 |
| SEZNAM LITERATURY | 63 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 72 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 – Segmenty sdílené ekonomiky | 19 |
| Tabulka 2 – Příklady platforem jednotlivých segmentů sdílené ekonomiky působících v ČR 20 | |
| Tabulka 3 – Příklady platforem B2B sdílení využíváných ve světě | 21 |
| Tabulka 4 – Časový harmonogram výzkumu | 38 |
| Tabulka 5 – Participace sledovaných podniků na možných formách sdílení | 59 |

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

| | |
|------------|--|
| AU | Australia, tj. Australské společenství |
| B2B | Business to business, tj. obchodník – obchodník |
| CA | Canada, tj. Kanada |
| CNC | Computer Numerical Control, tj. počítačem řízený obráběcí stroj |
| ČR | Česká republika |
| EU | Evropská unie |
| ERP systém | Enterprise Resources Planning Systém, tj. plánování podnikových zdrojů |
| FR | France, tj. Francouzská republika |
| GE | Germany, tj. Spolková republika Německo |
| ICT | Information and Communication Technologies, tj. informační a komunikační technologie |
| IRL | Ireland, tj. Irská republika |
| Kč | koruna česká |
| LU | Luxembourg, tj. Lucemburské velkovévodství |
| MPO ČR | Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky |
| MV ČR | Ministerstvo vnitra České republiky |
| NL | Netherlands, tj. Nizozemské království |
| P2P | Peer to peer, tj. klient – klient |
| P+R | Park + ride, tj. zaparkuj a jeď |
| SBU | Strategic Business Unit, tj. strategická obchodní jednotka |
| SE | Sweden, tj. Švédské království |
| SG | Singapore, tj. Singapurská republika |
| SZIF | Státní zemědělský intervenční fond |
| UK | United Kingdom, tj. Spojené království Velké Británie a Severního Irska |
| US | United States, tj. Spojené státy americké |

ÚVOD

Sdílení umožňuje individuálním subjektům i podnikům přístup k tomu, co potřebují, kdykoli to potřebují, místo toho, aby vlastnili statky, které používají jen zřídka. Založeno je na důvěře, transparentnosti, společenství a spolupráci. Sdílení přináší trojí hodnotu – ekonomickou, sociální a environmentální. (Matofská, 2019)

Sdílená ekonomika postupem času nabývá na stále větším významu, a to jak z pohledu individuálních občanů, tak firem, ale i celé společnosti, a to právě díky svým pozitivním ekonomickým, sociálním a environmentálním dopadům. Považovat ji můžeme za zajímavou příležitost pro business-to-business (B2B) trhy. Díky sdílení totiž podniky mohou získat nové příležitosti pro své podnikatelské aktivity a sdílení se mimo jiné může stát jednou z cest snižování jejich nákladů.

Téma sdílení z pohledu podniků však stále stojí mimo hlavní proud zkoumání v této oblasti. Z tohoto důvodu vznikla i tato diplomová práce, jejímž hlavním cílem je souhrnně zpracovat teoretická východiska sdílené ekonomiky a identifikovat, analyzovat a zhodnotit možnosti sdílení podniků v praxi České republiky. Tento hlavní cíl je rozpracován do následujících partiálních cílů:

- 1) Definovat pojem sdílená ekonomika v kontextu alternativních pojmů a kategorizovat sdílenou ekonomiku.
- 2) Charakterizovat regulaci sdílené ekonomiky v EU a ČR.
- 3) Identifikovat možné segmenty sdílené ekonomiky a návazně specifikovat možnosti aplikace sdílené ekonomiky z pohledu podniků.
- 4) Zmapovat povědomí manažerů vybraných podniků o sdílené ekonomice a zhodnotit jejich postoje k tomuto fenoménu.
- 5) Identifikovat a zhodnotit aktuálně využívané a potenciálně možné formy sdílení z pohledu vybraných podniků působících v České republice.

Předložená diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází z literární rešerše především zahraničních zdrojů. Jejím předmětem se staly odborné knihy, články či konferenční příspěvky, ale i studie, dokumenty a další materiály prezentované na Internetu. Jejich výběr byl ovlivněn relevancí a aktuálností daných zdrojů. Při zpracování praktické části práce byly využity techniky kvalitativního výzkumu. Primární data byla získána formou řízených rozhovorů s manažery vybraných podniků působících

v České republice. Při zpracování diplomové práce byly aplikovány standardní metody vědecké práce, konkrétně se jednalo o kritickou analýzu, syntézu, komparaci, dedukci anebo indukci.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SDÍLENÉ EKONOMIKY

Pojem sdílená ekonomika je překladem anglického termínu „sharing economy“. Jde o pojem, se kterým se v posledních letech setkáváme stále častěji. Pro pojem sdílená ekonomika však neexistuje jednotná definice. Tento fakt je způsoben neustálým rozvojem tohoto obchodního modelu a jeho postupným rozšiřováním do mnoha různých sfér podnikání. Díky tomu se můžeme setkat s řadou alternativních vyjádření a vysvětlení tohoto pojmu.

1.1 Pojem sdílená ekonomika v kontextu alternativních pojmů

V kontextu pojmu sdílená ekonomika se setkáváme s pojmy kolaborativní či kooperativní ekonomika, přístupová ekonomika, ekonomika hejna much či cirkulační ekonomika. Někteří autoři se s určitými pojmy ztotožňují, jiní mezi nimi vymezují určité vazby, jak je dále z uvedeného textu patrné.

Sdílená ekonomika představuje podle Chappelowa (2019) ekonomický model založený na činnostech typu peer-to-peer (P2P), spočívající v získávání, poskytování nebo sdílení přístupu ke zboží a službám, které je často usnadněno využitím online platformy.

Obdobně definují tento pojem Veber a kol. (2016, s. 8), kteří uvádí, že sdílená ekonomika představuje „*ekonomický model, kdy prostřednictvím technologických platforem se propojují dodavatelé ochotni pronajímat svá aktiva se spotřebiteli, kteří mají zájem o dočasné použití těchto aktiv.*“

Podle Barancové (2017, s. 23) sdílená neboli kolaborativní ekonomika představuje určitý druh obchodu, který je založen na společném uskutečňování pracovních činností a služeb, jež jsou pro jejich poskytovatele zdrojem obživy, i když se nemusí uskutečňovat jen za účelem zisku. Jde o rozmanitou škálu činností v různých hospodářských sektorech, které jsou realizované pomocí on-line platformy.

Kromě individuálních autorů se o vymezení pojmu sdílená ekonomika pokusily i některé národní a nadnárodní instituce. Podle Úřadu vlády ČR (2017, s. 11) jde o ekonomický ekosystém založený na sdílení lidských a přírodních zdrojů, který zahrnuje vytváření hodnot, produkci, distribuci, obchod a spotřebu zboží a služeb mezi různými lidmi a organizacemi.

Podle Ministerstva financí ČR (Benda, 2016, s. 8) se pod pojmem sdílená ekonomika rozumí „*poskytování a najímání si služeb, případně užívání statků prostřednictvím digitálních*

platform, které redukuje transakční náklady a zvyšují užítost daných statků, mnohdy jinak určených pouze k osobnímu užítí“.

Uvést můžeme i definici Evropské komise, která je ve srovnání s výše uvedenými definicemi mnohem obsáhlejší, avšak obsahuje i rysy zmiňované ve výše uvedených definicích. Podle Evropské komise (2016) *„Ekonomika sdílení označuje obchodní modely, v nichž jsou činnosti usnadňovány platformami pro spolupráci, které vytvářejí otevřený trh pro dočasné využívání zboží nebo služeb často poskytovaných soukromými osobami. Ekonomika sdílení zahrnuje tři kategorie aktérů:*

- i) poskytovatele služeb, kteří sdílejí aktiva, zdroje, čas a/nebo dovednosti – může se jednat o soukromé osoby nabízející příležitostně služby (tzv. „peers“, subjekty na stejné úrovni) nebo o poskytovatele služeb jednajících v rámci výkonu svého povolání („profesionální poskytovatelé služeb“),*
- ii) jejich uživatele,*
- iii) zprostředkovatele, kteří – prostřednictvím on-line platformy – propojují poskytovatele s uživateli a usnadňují transakce mezi nimi („platformy pro spolupráci“). Transakce v rámci ekonomiky sdílení obecně nezahrnují změnu vlastnictví a mohou být prováděny pro zisk i neziskově.“.*

Z výše uvedených definic je zřejmé, že sdílená ekonomika zahrnuje širokou oblast podnikání. **Společné znaky definic** tohoto pojmu jsou přitom následující:

- jedná se o dočasné poskytování nevyužitých aktiv;
- zpravidla je využívána online platforma, která slouží k propojování nabídky a poptávky;
- transakce jsou realizovány za úplatu, ale i bezúplatně.

Dalším pojmem, se kterým se můžeme setkat v souvislosti s pojmem sdílená ekonomika je pojem **kolaborativní či kooperativní ekonomika** (collaborative economy). Někteří autoři přitom považují sdílenou a kolaborativní ekonomiku za synonyma, např. Barancová (2017, s. 23) či Carvalho (2019, s. 197), jiní mezi nimi vidí určitý rozdíl, např. Hatzopoulos (2018, s. 4), Botsman (2013, cit. podle Strähle a Erhardt, 2016, s. 144), či Brighenti (2015, s. 29). Podle Hatzopoulose (2018, s. 4) je sdílená ekonomika podmnožinou kolaborativní ekonomiky, která se zaměřuje výhradně na přímé sdílení aktiv bez využití třetí strany. Také podle Botsman (2013, cit. podle Strähle, 2016, s. 144) je sdílená ekonomika podmnožinou kolaborativní ekonomiky, a to konkrétně její spotřební částí. Podle jejího názoru totiž kolaborativní ekonomika zahrnuje

kolaborativní výrobu, spotřebu, vzdělávání a financování. Brighenti (2015, s. 29) pak v této souvislosti uvádí, že kooperativní ekonomika je taková ekonomika sdílení, která podporuje vzájemný přístup či zapojuje uživatele do navrhování výrobního procesu anebo mění klienty v komunitu. V praxi se s kooperativní ekonomikou setkáváme v rámci družstevních modelů, kdy např. lidé žijí v komunitních družstvech, navzájem jsou si soběstační, pěstují si vlastní potraviny a dělí se o výdaje. Ovšem nemusí se jednat pouze o bydlení, existují i družstva, která jsou vlastněná zaměstnanci či zákazníky. Tuto ekonomiku lze také nazvat jako ekonomiku založenou na vzájemnosti. Nejvíce těchto družstev je přitom ve Finsku, kde průměrně každý dospělý obyvatel Finska je členem dvou družstev. (Mayo, 2014)

Jako alternativní výraz pro pojem sdílená ekonomika se používá pojem **ekonomika hejna much** (swarm economy). V rámci tohoto označení je zdůrazněno, že podstatou této ekonomiky je oslabování sil velkých subjektů, masivní decentralizace a posilování role jednotlivců. (Veber a kol., 2016, s. 10)

Setkat se můžeme také s názorem, že pojem sdílená ekonomika není dostatečně přesný termín pro tento ekonomický trend. Podle některých autorů, např. Eckhardta a Bardhi (2015), je přesnějším termínem pojem **přístupová ekonomika** (access economy). Jde o to, že podstatou takovéto ekonomiky je to, že se s výrobky a službami obchoduje spíše na základě přístupu, než vlastnictví (Brighenti, 2015, s. 29). Podle Eckhardta a Bardhi (2015), pokud je nějaká firma prostředníkem mezi spotřebiteli, kteří se navzájem neznají, nejedná se o sdílení. Navíc podle jejich názoru se za sdílení dá považovat pouze taková směna, která je bezúplatného charakteru. V obchodních modelech založených na přístupu uživatelé platí za přístup ke zboží či službám, které jsou poskytnuty na kratší nebo delší časové období. Dále dodávají, že spotřebitelé kladou větší důraz na nižší náklady a pohodlí, než na vytváření sociálních vztahů s jinými spotřebiteli nebo poskytovateli.

Dalším pojmem, se kterým se můžeme setkat v kontextu pojmů sdílení a sdílená ekonomika je pojem **cirkulační či cirkulární ekonomika** (circular economy). Podle Webstera (2013, s. 542) jde o ekonomiku, která je založena na obnovitelných zdrojích, nekonečném toku energie ze slunce a přeměně materiálů v užitečné produkty a služby. Tento přístup transformuje funkci zdrojů v ekonomice (Preston, 2012, s. 1). Odpad z továren se stává cenným vstupem do jiných procesů. Cirkulační ekonomika podporuje výrobu produktů prostřednictvím materiálových toků v uzavřené smyčce. Spotřeba energie je tak sdílena pro optimální využití. (Sauvé a kol., 2016, s. 53)

1.2 Druhy sdílené ekonomiky

Odborná literatura nabízí několik možných typologií sdílené ekonomiky. Klasifikovat můžeme sdílenou ekonomiku, např. z hlediska míry institucionalizace, typu aktérů, povahy platformy či charakteru sdílení.

Hůlka (2017, s. 40) rozlišuje z hlediska míry institucionalizace institucionalizovanou a neinstitucionalizovanou sdílenou ekonomiku. **Institucionalizovaná sdílená ekonomika** je taková ekonomika, kde několik fyzických osob založí sdružení či spolek, který slouží k uspokojování potřeb členů. O **neinstitucionalizovanou sdílenou ekonomiku** se pak jedná v případě, že jedna osoba vlastní věc, kterou dočasně nepotřebuje či nevyužívá, a dočasně ji tak přenechá k užití jiné osobě.

Sdílenou ekonomiku lze rozdělit i podle typu aktérů, kteří se sdílení účastní, a to na peer-to-peer, business-to-consumer a business-to-business. V modelu **peer-to-peer** jsou zboží či služby sdíleny mezi jednotlivci/spotřebiteli. Případné platformy zde fungují pouze jako prostředník mezi poptávajícími a nabízejícími. Model **business-to-consumer** se podobá tradičním obchodním modelům. Firmy v tomto případě s využitím platformy dodávají zboží nebo služby. Tento model se tedy liší od tradičních modelů podnikání pouze v tom, že interakce se zákazníky je založena na online komunikačních technologiích. Podstatou **business-to-business** modelů, které postupem času nabývají na významu, je pronajímání aktiv mezi podniky, které je upřednostňováno před jejich nákupem. (Demary, 2015, s. 4-7)

Podle Úřadu vlády ČR (2017, s. 16-17) lze rozlišit sdílenou ekonomiku či sdílení z hlediska povahy platformy, a to na sdílení realizované na základě kapitálových platform, pracovních platform a v podobě platformových podniků. V případě sdílení na základě **kapitálových platform** je realizováno sdílení určitého statku, který není využíván, a to ve snaze maximalizovat jeho využití. Příkladem může být platforma Airbnb, která poskytuje uživatelům obytné prostory, které nejsou zcela využity. V případě sdílení na základě **pracovních platform** je předmětem sdílení přebytečný čas, kterým jednatel disponuje. Příkladem pracovní platformy může být platforma Uber, která využívá volného času řidičů. Prvek sdílení obsahují i tzv. **platformové podniky**. Nejedná se však o klasický model sdílení. Jde o tradiční model podnikání, který využívá ke své komunikaci se zákazníky digitální platformy. Jako příklad lze uvést platformy Rohlík.cz, Dáme Jídlo nebo Booking.com. (Úřad vlády ČR, 2017, s. 16-17)

Veber a kol. (2016, s. 43) rozlišují sdílení z hlediska charakteru, který je vyjádřen aspektem času a tvorby finančního přínosu, pravého, příležitostného a komerčního sdílení. Podle jejich názoru **pravé sdílení** se zpravidla uskutečňuje mezi partnery, kteří se vzájemně znají. Jeho podstata spočívá v bezplatném zapůjčení produktů či bezplatném poskytnutí služeb osobám v okolí. **Příležitostné sdílení** je takový typ sdílení, jehož partneři se zpravidla vzájemně osobně neznají. Sdílení probíhá obvykle za úplaty s využitím online platformy, někdy ale i bez ní. **Komerční sdílení** probíhá na bázi online platformy, jejíž provozovatel si účtuje určitý poplatek, a to buď fixní anebo procentuálně daný. Tuto skupinu lze dále rozdělit na sdílení v rámci, kterého jsou respektovány regulativní podmínky, obcházeny regulativní podmínky nebo nejsou regulativní podmínky zaručeny.

1.3 Regulace sdílené ekonomiky z pohledu EU a ČR

Sdílená ekonomika se pohybuje na hraně šedé ekonomiky, která se vyznačuje daňovými úniky a podle některých kritiků i nižší kvalitou. Od roku 2014 se tak projevuje snaha **nastavit zákonný rámec sdílení** a určitým způsobem sdílenou ekonomiku regulovat. (Völfl, ©2018)

Zásadní problém představuje komerční sdílení, které v řadě případů obchází regulatorní podmínky, což vede ke vzniku, např. následujících **rizik** (Veber a kol., 2016, s. 44):

- nerovné podnikatelské podmínky;
- neplnění daňových povinností;
- individuální bezpečnostní riziko pro spotřebitele;
- kolektivní bezpečnostní riziko – např. nedochází k evidenci pobytu cizinců;
- hygienické riziko – nedodržování hygienických podmínek v případě ubytování.

Skutečností je, že význam sdílení je stále silnější a do budoucna ještě poroste, a proto je nutné nastavit **jasná pravidla upravující podnikání v oblasti sdílené ekonomiky**. Otázkou ale je, jak správně nastavit tato pravidla, **aby nebyla narušena původní myšlenka sdílení**, ale současně aby **nevznikaly nerovné podmínky** pro tradiční modely podnikání a **byly ochráněny zájmy všech zúčastněných subjektů**.

Podle Völfla (©2018) by prvním krokem mělo být přesné definování pojmu sdílená ekonomika, které by zabránilo zneužití sdílení jako nástroje pro únik před regulací v tradičních modelech podnikání. Podle Vebera a kol. (2016, s. 44-45) je třeba aktualizovat a zpřísnit platnou legislativu a také zvýšit aktivity orgánů, které se podílí na jejich kontrole.

Na evropské úrovni vznikla řada dokumentů věnovaných otázkám sdílené ekonomiky a její regulace. I když některé orgány EU zastávají názor, že by se nemělo zasahovat do velkého potenciálu ekonomiky sdílení, jsou evropské orgány povinny formulovat zásady a pravidla s cílem vytvořit jasný a předvídatelný právní rámec. Spíše, než zavádět nové regulace je však snahou posoudit, zda stávající regulace v jednotlivých sektorech není zbytečně zatěžující a podpořit její zjednodušení (Kruliš, 2018). Cílem orgánů EU je pak zavádět takové mechanismy, které jsou spravedlivé pro subjekty působící jak v rámci sdílené ekonomiky, tak i v tradičních formách (Guerini, 2017, s. 66).

Evropská komise v roce 2016 vydala dokument věnovaný sdílené ekonomice nazvaný *Evropský program pro ekonomiku sdílení*, který zdůrazňuje zajištění rovných pracovních podmínek, přiměřenou ochranu spotřebitele a sociální ochranu. Členské státy jsou v něm vybízeny k vytvoření pravidel a rovněž vymezení toho, jak dodržování těchto pravidel bude vymáháno. (Evropská komise, 2016, s. 16) Evropský hospodářský a sociální výbor pak považuje za nezbytné zvýšit intenzitu spolupráce a koordinace mezi jednotlivými členskými státy a jejich orgány daňové správy. Předpokládá přitom vytvoření jednotného integrovaného evropského systému, který v členských státech zajistí společná pravidla pro sdílenou ekonomiku (Guerini, 2017, s. 66).

V roce 2018 byly zpracovány dva rozsáhlé dokumenty analyzující odlišnosti regulace sdílené ekonomiky v jednotlivých členských státech EU. Jednalo se o „*Study on the assessment of the regulatory aspects affecting the collaborative economy in the tourism accommodation sector in the EU*“, která se zaměřuje na regulaci v sektoru krátkodobého ubytování a „*Study to monitor the business and regulatory environment affecting the collaborative economy in the EU*“, která se soustředí na podnikatelské prostředí a regulaci v oblasti ubytování, dopravy, financí, veřejné správy a podpory podnikání (Evropská komise, 2018a).

Z uvedených studií je patrné, že největší překážkou pro rozvoj sdílené ekonomiky **v České republice** je zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění. Ten v §2 vymezuje samostatnou výdělečnou činnost jako soustavnou činnost, provozovanou samostatně, pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Není přitom zřejmé, zda nebo do jaké míry se definice samostatné výdělečné činnosti podle tohoto zákona vztahuje na poskytovatele služeb prostřednictvím platform. V tomto ohledu existuje právní nejistota ohledně toho, jak bude daný zákon vykládán, což by mohlo vést k omezení rozvoje sdílené ekonomiky v České republice (Evropská komise, 2018b, s. 86).

Základní tematické okruhy regulace sdílené ekonomiky v České republice tvoří regulace v oblasti dopravy, krátkodobého ubytování a daní.

V **oblasti dopravy** se stal klíčovým rozsudek Soudního dvora EU, který v roce 2017 rozhodl, že poskytovaná služba společností Uber je službou v oblasti přepravy, tudíž je vyloučena z působnosti směrnice Evropského parlamentu a rady 2000/31/ES, o elektronickém obchodu a směrnice 2006/123/ES, o službách na vnitřním trhu (MPO ČR, 2018). V současné době jsou tak řidiči poskytující sdílenou dopravu prostřednictvím platformy Uber a platformám jí podobné povinni vlastnit licenci řidiče taxislužby a složit zkoušku z místopisu (Uber, ©2019a).

V **oblasti krátkodobého ubytování** byla 15. 10. 2019 schválena Poslaneckou sněmovnou Parlamentu České republiky novela zákona č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích. S účinností od 1. 1. 2020 zavádí poplatek z pobytu, kterému budou nově podléhat všechny krátkodobé pobyty za úplatu. Díky této novele tak budou zpoplatněny i ubytovací služby poskytované přes platformy jako je např. Airbnb. (MV ČR, 2019)

Rozsáhlé diskuse se vedou i o otázce regulace v **oblasti daní**. Diskutována je jednak problematika daně z příjmu, a to v kontextu toho, co je a co není příležitostný příjem osvobozený od daňové povinnosti (Marek a kol., 2017, s. 21), jednak problematika daně z přidané hodnoty, a to zejména v kontextu vymáhání daňové povinnosti (Sejkora, 2017, s. 204). Řešením odvodů daní by bylo propojení IT systémů Finanční správy a platform. Zajištěna by tak byla stejná daňová povinnost pro subjekty sdílené ekonomiky i tradičních modelů podnikání. (Marek a kol., 2017, s. 22) Příkladem přitom může být Estonsko, kde od roku 2015 provozovatelé platform zasílají data o tržbách finanční správě, která je automaticky zahrnuje do zdanitelných příjmů poskytovatele (VeJVodová, 2017).

1.4 Segmenty sdílené ekonomiky

Sdílená ekonomika postupem času nabývá na významu a prolíná se do stále širšího okruhu hospodářských činností. Šíře jejího rozsahu je patrná z Tabulky 1, která prezentuje aktuální segmenty sdílené ekonomiky z pohledu zahraniční praxe, která se však postupně stává také praxí v naší zemi.

Tabulka 1 – Segmenty sdílené ekonomiky

| | | |
|---|--|---|
| Cestování <ul style="list-style-type: none"> • Ubytování • Prohlídky • Průvodcovství | Domov <ul style="list-style-type: none"> • Umělecké předměty • Nábytek • Náradí • Freecycling¹ | Peníze <ul style="list-style-type: none"> • Půjčky • Pojištění • Investování • Virtuální měna |
| Zařízení <ul style="list-style-type: none"> • Stroje • Náradí • Sportovní vybavení | Luxusní zboží <ul style="list-style-type: none"> • Oblečení • Sporty • Svatby | Móda <ul style="list-style-type: none"> • Oblečení • Doplnky • Make-up |
| Elektronika <ul style="list-style-type: none"> • Spotřebiče • Fotoaparáty • Počítače • Stereo technika | Zábava <ul style="list-style-type: none"> • Knihy • Hry • Filmy • Hudba | Doprava <ul style="list-style-type: none"> • Auta • Jízdní kola, koloběžky • Motocykly • Sdílení jízdy |
| Domácí mazlíčci <ul style="list-style-type: none"> • Hlídní • Hotel • Služby | Volný čas <ul style="list-style-type: none"> • Kempování • Zimní sporty • Letní sporty | Děti <ul style="list-style-type: none"> • Hlídní dětí • Oblečení • Hračky |
| Jídlo <ul style="list-style-type: none"> • Dodávky • Obsluha • Úklid, mytí • Zahradní slavnosti | Prostory <ul style="list-style-type: none"> • Kancelář • Obchodní prostory • Úložné prostory • Parkoviště | Služby <ul style="list-style-type: none"> • Kurýři • Pochůzky • Úklid • Opravy |
| Učení se <ul style="list-style-type: none"> • Jazyková příprava • Učebnice • Konzultace | Práce <ul style="list-style-type: none"> • Příležitostná práce • LET systém² • Konzultace | Zemědělství <ul style="list-style-type: none"> • Výměna, prodej • Sdílení zahrádky |

(Zdroj: Veber, 2016, s. 12)

V Tabulce 2 jsou uvedeny konkrétní příklady platform vyvíjejících svou činnost v daných segmentech sdílené ekonomiky v České republice.

¹ Freecycling znamená darování věcí prostřednictvím internetu.

² LET systém představuje komunitu osob, která si vzájemně vypomáhá v různých manuálních úkonech.

Tabulka 2 – Příklady platformem jednotlivých segmentů sdílené ekonomiky působících v ČR

| | | |
|--|---|--|
| Cestování <ul style="list-style-type: none"> Airbnb, Couchsurfing, Daytrip, Flatio | Domov <ul style="list-style-type: none"> Bazoš, Facebook Marketplace, freecycle.org | Peníze <ul style="list-style-type: none"> Zonky.cz, Fundlift, HitHit, Starovač, Časová banka, První klubová pojišťovna |
| Zařízení <ul style="list-style-type: none"> Půjčím.to, SharyGo | Luxusní zboží <ul style="list-style-type: none"> Luxory Bags, Second Life | Móda <ul style="list-style-type: none"> Vinted.cz, Bazoš |
| Elektronika <ul style="list-style-type: none"> Sbazar, iCloud, Dropbox | Zábava <ul style="list-style-type: none"> YouTube, Spotify, Apple Music, Netflix, Reknihy, Steam, Epicgames | Doprava <ul style="list-style-type: none"> Uber, Liftago, Car4way, BlablaCar, Rekola, Lime |
| Domácí mazlíčci <ul style="list-style-type: none"> Doginni.cz, Hlídaní mazlíčů, Canis Cattus | Volný čas <ul style="list-style-type: none"> Mojechaty.cz, BezKempu | Děti <ul style="list-style-type: none"> Hlídačky.cz, Bazoš, Mimibazar |
| Jídlo <ul style="list-style-type: none"> Ubereats, Dáme Jídlo, Rozvoz Pardubice, A to je pecka | Prostory <ul style="list-style-type: none"> Hubpraha.cz, deskroom, DYI Praha | Služby <ul style="list-style-type: none"> Zavezu, Přivezu, Supersoused, Hodinový manžel, mikropráce, Nejřemeslníci |
| Učení se <ul style="list-style-type: none"> Primat.cz, HubHub, Seduo, Nostis | Práce <ul style="list-style-type: none"> LidskáSíla.cz, Freelancer | Zemědělství <ul style="list-style-type: none"> WWOOF Czechia |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

1.5 Možnosti aplikace sdílené ekonomiky z pohledu podniků

Sdílená ekonomika představuje pro podniky významnou příležitost, jejíž využití se může v dlouhodobém časovém horizontu stát existenční nutností. Zapojit se mohou do sdílení jak v podobě subjektu nabídky, poptávky, tak zprostředkovatele. V další části zaměříme pozornost na roli podniků v podobě poptávajícího – uživatele sdíleného statku.

Podniky mohou sdílet lidské zdroje, dopravní prostředky, výrobní prostory, reklamní plochy, ubytování, finance, ale i obchodní kontakty, informace a know-how (Kohout, 2019). Aktiv pro sdílení však může být mnohem více, např. kancelářské prostory, skladové prostory, parkovací plochy, inventář, např. nábytek, ale i stravovací služby či bezpečnostní služby.

Paajanen (2017, s. 13) uvádí **pět kategorií aktiv**, které mezi sebou mohou podniky sdílet – materiál a suroviny, stravovací kapacity a kancelářské prostory, vybavení, stroje a logistické služby, dopravní kapacity, informace a znalosti. V Tabulce 3 jsou prezentovány příklady konkrétních platforem v uvedených segmentech B2B sdílení využívaných ve světě.

Tabulka 3 – Příklady platforem B2B sdílení využívaných ve světě

| Segmenty sdílené ekonomiky | Platformy sdílené ekonomiky na B2B trhu |
|---|---|
| Materiál a suroviny | Amazon Business [US]; Austin Materials Marketplace [US]; Cooksmill NetSystems [US]; Excess Materials Exchange [NL]; Globechain [UK]; GreenTrade.net [FR]; Harvest Map (+Superuse.org) [NL]; INSCX™ [UK]; Material Exchange [US]; Materials Innovation Exchange [US]; Materials Marketplace [US]; SMILE Resource Exchange [IRL]; ScrapMonster [US]; Warp It [UK] |
| Stravovací kapacity a kancelářské prostory | Airbnb for Business [US]; breather [US]; Collective Works [SG]; LiquidSpace [US]; PivotDesk [US]; Share My Office [UK]; ShareDesk [US]; Share Your Office [US]; Storefront [US]; WeWork [US] |
| Vybavení, stroje a logistické služby | AgTribe [AU]; cargomatic [US]; Cohealo [US]; Farm-r [UK]; FedEx Supply Chain [US]; FLEXE [US]; FLOW2 [LU]; HarvestPort [US]; myTurn [CA]; Share Your Farming Gear [AU]; Trringo [US]; Yard Club [CA] |
| Dopravní kapacity | Lyft for Business [US]; TwoGo [US]; Uber for Business [US]; Zipcar for Business [UK] |
| Informace a znalosti | Cint [SE]; Maglis [GE]; Opportunity Peterborough [UK]; Upwork [US] |

(Zdroj: Upraveno podle Paajanen, 2017, s. 13)

1.5.1 Sdílení zaměstnanců

Jednou z forem sdílení, které mohou podniky využívat je **sdílení zaměstnanců**. To je podle Eurofoundu (2017) považováno za novou formu zaměstnávání, kdy „skupina zaměstnavatelů najímá zaměstnance společně a je za ně společně odpovědná“. Můžeme přitom

identifikovat následující dva **typy sdílení zaměstnanců** (Eurofound, 2017; Řeháčková a kol., 2017, s. 6):

- **strategické sdílení zaměstnanců**, kdy skupina zaměstnavatelů vytváří síť, která najímá jednoho či více pracovníků, kteří se pravidelně střídají mezi zúčastněnými zaměstnavateli;
- **ad hoc sdílení zaměstnanců**, kdy zaměstnavatel, pokud nemůže dočasně zajistit práci pro své zaměstnance, posílá je do jiné organizace, pracovní smlouva mezi původním zaměstnavatelem a pracovníkem je přitom zachována.

Jako příklad platformy umožňující sdílení zaměstnanců v ČR lze uvést platformu **WorkLinks.com**. Podniky jako poptávající využívají tuto platformu v případě, že se snaží pokrýt jednorázové výkyvy ve výrobě, kdy jim stávající pracovníci nestačí, anebo v případě sezónnosti výroby, kdy podnik nechce zvyšovat počet stálých zaměstnanců, které by v delším časovém horizontu nevyužil. Jako nabízející využívají podniky tuto platformu v případě dočasného nevyužití zaměstnanců z důvodu technických či stavebních úprav. V tomto případě mohou podniky realizovat údržbu, aniž by musely vyplácet mzdy při nečinnosti svých zaměstnanců. Toto sdílení probíhá v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění, §43a, který upravuje dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli. Inzeráty na této platformě jsou zveřejňovány bezplatně, při nalezení vhodného partnera je pak účtován transakční poplatek ve výši 9 %. Veškeré údaje se přitom zaznamenávají do přehledné webové a mobilní aplikace. Platforma funguje pouze jako zprostředkovatel a nevstupuje do vztahu mezi podniky. (Technický týdeník, 2019)

Alternativou vnitropodnikového sdílení zaměstnanců jsou **sdílená pracovní místa** (job-sharing). V tomto případě se dva či více zaměstnanců dělí o náplň práce jednoho pracovního místa. Zaměstnanci jsou přitom odměňováni dle počtu odpracovaných hodin. Toto interní sdílení může mít podobu děleného pracovního dne či týdne, popřípadě může docházet ke střídání po týdnech. Tato forma sdílení přispívá k lepšímu zajištění vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců a vede k jejich vyšší spokojenosti (Armstrong, 2007, s. 322). Zaměstnanci mohou rovněž využívat různé platformy, pomocí kterých si plánují směny podle vlastních časových možností. Tato alternativa sdílení je často využívána např. pro restaurační provozy, kina, obchody, sklady či call centra (Směny, 2019). Jako příklad platform nabízejících plánování směn lze uvést **Směny.cz**, **tamigo** anebo **Dayswaps**.

1.5.2 Sdílení dopravních prostředků

Sdílení v segmentu dopravy může probíhat formou spolujízdy (carpooling), sdílení osobních (carsharing), ale i nákladních aut, kol, příp. koloběžek.

Spolujízda probíhá ve formě předem domluvené společné jízdy, která je zpravidla dohodnuta přes online aplikaci, ale může probíhat i bez této aplikace, na základě osobní domluvy. Poskytovatel a přepravované osoby se přitom dělí o náklady za tuto jízdu. Tento typ přepravy je typický pro delší trasy, tudíž je alternativní volbou ke klasické autobusové či železniční dopravě, která je ve srovnání se spolujízdou spojena s podstatně vyššími náklady (Kruliš, 2016, s. 10). Setkat se se spolujízdou však můžeme také v případě pravidelně opakujících se jízd, kdy např. skupina zaměstnanců z určité lokality dojíždí společně do zaměstnání. Firma se může do takovéto formy sdílení zapojit např. tím, že svým zaměstnancům poskytuje příspěvek na dopravu do zaměstnání. Z pohledu samotné firmy je využití spolujízdy omezené. Přichází do úvahy např. v případě služebních cest, které jsou realizovány do určité lokality (např. pobočky závodu), kdy může interní softwarová aplikace pomoci plánovat a optimalizovat tyto sdílené jízdy, a tak přispět ke snížení cestovních nákladů.

Veber a kol. (2016, s. 14) od spolujízdy oddělují **společnou jízdu** (real-time ridesharing/dynamic carpooling), která se vyznačuje operativní jízdou ve velmi krátkém časovém horizontu. Jedná se o službu velmi blízkou tradiční taxislužbě, rozdíl je pouze v tom, že poskytovatel je občan, který nabízí své vozidlo a volnou časovou kapacitu. Této formy sdílení mohou využít zaměstnanci firem při služebních cestách.

Nejrozšířenější službou na trhu je v této oblasti služba společnost Uber s názvem **Uber for business** (©2019b). Ta nabízí všestranné řešení pro správu služebních jízd podniku. Platforma poskytuje výkaz o všech jízdách a umožňuje je automaticky účtovat přímo podniku. Podnik musí pouze nastavit pravidla, kdo a jak může tuto službu využívat, jelikož uživatel má možnost výběru ze tří kategorií – UberPOP, UberSelect a UberBlack, které jsou od sebe odlišeny cenou a standardem.

Další formou sdílení je **sdílení aut**, které je obdobou autopůjčovny. Poskytovatel vlastní, zpravidla, **osobní automobily** a poskytuje je na krátkou dobu uživatelům, včetně pohonných hmot, pojištění a oprav (Veber, 2016, s. 16). Pro podniky tato forma sdílení přináší úsporu finančních prostředků, a to ve srovnání se situací, kdy podnik musí vlastnit osobní automobily, které využívá pouze pro občasné služební jízdy či ve srovnání se situací, kdy zaměstnanci využívají vlastní osobní automobily a podnik jim proplácí cestovní náhrady.

V České republice mohou podniky této služby využívat prostřednictvím platformy *AJO*, *Autonapůl.cz* či *CAR4WAY*. *CAR4WAY* přitom nabízí i dlouhodobé řešení v podobě operativního leasingu. Společnosti, které působí na českém trhu sdílené dopravy, jsou sdruženy v Asociaci českého carsharingu (Veber, 2016, s. 16). V daném kontextu je třeba zmínit fakt, že automobilové společnosti si začínají všimnout rozvoje sdílené ekonomiky a například společnost Škoda Auto v rámci programu *Škoda Auto DigiLab* pomáhá zprostředkovávat auta ke sdílení. Podle Marka a kol. (2017, s. 6) by tímto způsobem mohl tradiční automobilový průmysl konkurovat fenoménu sdílené ekonomiky.

Sdílení aut lze využít i v **nákladní dopravě**, a to v podobě sdílení kapacit nákladních vozů, sdílení samotných nákladních vozů či tzv. truck platooningu.

Co se týká *sdílení kapacit nákladních vozů*, z výzkumu Eurostatu (2018) vyplývá, že v roce 2017 byla jedna pětina silničních nákladních cest v EU provozována prázdnými vozy. Jde o problém související především se zpátečními cestami v mezinárodní dopravě. Sdílení kapacit nákladních vozů umožňuje přepravníkům dosáhnout vyššího vytížení vozidel a zmenšit vozové parky, a snížit tak objem vázaného kapitálu. Ze společenského hlediska je pak spojen s nezanedbatelnými pozitivními environmentálními efekty. Na evropské úrovni lze využít platformy *TIMOCOM*, což je tzv. burza nákladů, na které je denně zveřejněno přes 750 000 mezinárodních nabídek vozů a přeprav. Podniky zde mohou nabízet své volné vozy či hledat přepravu pro své zboží. (TIMOCOM, ©2020) Na obdobném principu funguje česká platforma *ShipVio*, na které uživatel specifikuje zboží, jenž potřebuje přepravit, a následně mu dopravci nabízejí formou aukce ceny za danou přepravu. (Novotný, 2017) Pro zásilky menších rozměrů lze využít platformu *Zavezu.cz*.

Sdílení nákladních vozů umožňuje podnikům zmenšit vozový park, a tedy i snížit náklady, ale také poskytuje vyšší flexibilitu při náhodných výkyvech poptávky. Tuto službu nabízí například platforma *HoppyGo*, která propojuje majitele nevyužitých vozů se zájemci o ně.

Truck platooning představuje systém, kde se zpravidla tři nákladní automobily zařadí za sebe a jsou propojeny pomocí tzv. elektronického oje. První vůz v řadě určuje směr a rychlost vzniklé kolony, zařazené vozy dodržují mezi sebou malé, ale dostatečně bezpečné rozestupy vozidel a mohou mezi sebou komunikovat pomocí smart aplikace. Platooning funguje na principu vozidla s vysoce automatizovaným systémem řízení. Nákladní vozy mají zabudované „autopiloty“, které mezi sebou komunikují a rozhodují o rychlosti, směru jízdy

a rozestupu mezi vozy. Řidič se tak nemusí věnovat plně řízení, ale musí být schopen kdykoli ho převzít v případě potřeby. (Přenosilová, 2018, s. 96) Nesporná výhoda tohoto systému se projeví na jednotvárných úsecích dálnic, kdy pozornost řidičů klesá. Nelze však opomenout fakt, že první vůz musí být pod maximální kontrolou řidiče.

Největšími průkopníky platooningu jsou německé společnosti a univerzity, které vidí budoucnost v takto řízených vozech. Společně tak vyvíjí nové technologie a současně se podílí na legislativních úpravách. Česká legislativa dosud neumožňuje jízdu v kolonách, zejména kvůli omezením, která stanoví zákon č. 361/2000 Sb., O provozu na pozemních komunikacích. Ten například neumožňuje používat mobilní telefon během jízdy nebo obsahuje povinnost nákladních vozů mimo obec udržovat takový rozestup, aby se mezi ně zařadilo osobní vozidlo. (Přenosilová, 2018, s. 98-99)

Podniky také mohou svým zaměstnancům nabízet **sdílení kol, příp. koloběžek** pro služební účely. Ty mohou zaměstnanci využívat jak k cestám po areálu závodu, tak i mimo areál.

Jako příklad dobré praxe, který by se mohl stát inspirací i pro podniky, lze uvést ***sdílení kol zaměstnanci Magistrátu města Pardubic***. Pracovníci magistrátu mohou v současné době (rok 2019) využívat osmi kol, která jsou umístěna u dvou budov magistrátu. Do budoucna je však plánováno navýšení počtu kol i rozšíření stanišť, na kterých budou kola k dispozici o další magistrátní budovy. Kola si mohou zaměstnanci rezervovat ke služebním jízdám prostřednictvím jednoduché elektronické aplikace. Klíče od služebních kol jsou vybaveny čipy, které si zaměstnanci vyzvedávají z trezorů po zadání PIN kódu. Zaměstnancům je k dispozici osm stejných kol, která jsou určena pro městský provoz, jsou vybavena rychloupínáky na sedlo, aby se dala rychle přizpůsobit, a jsou vybavena kvalitním ocelovým zámekem, aby nedošlo k jejich odcizení. Podmínkou užívání služebních kol stejně jako u služebních vozidel, je absolvování školení pro jízdu na kole. Z interní směrnice současně vyplývá, že zaměstnancům je doporučeno používat při jízdě helmu. Tato investice, spočívající v pořízení kol, trezorů na klíče a čipů stála Magistrát města Pardubic cca 155 000 Kč. Díky rovinnému terénu a dobré síti cyklostezek jsou sdílená služební kola vhodným dopravním prostředkem zaměstnanců magistrátu, a to jak k cestám mezi jednotlivými budovami magistrátu, tak k cestám na jednání mimo úřad. Dochází tak k úspoře času, který by zaměstnanci strávili cestou pěšky či městskou hromadnou dopravou, tak k úspoře nákladů díky snížení počtu výjezdů služebních automobilů. (Magistrát města Pardubic, 2019; Tetřevová, 2019)

1.5.3 Sdílení prostor

Sdílení prostor může nabývat podoby coworkingových center, sdílení administrativních pracovišť, sdílení výrobních prostor, skladů či parkovacích prostor a míst.

Coworkingová centra umožňují sdílení/pronájem kancelářských prostor. Jsou určena primárně pro začínající podnikatele, ale mohou jich využívat i pracovníci na home office či na služebních cestách. Určena jsou uživatelům, kteří vyžadují ad hoc a krátkodobý přístup k pracovním stanicím a podpůrným zařízením, jako jsou zasedací místnosti nebo sociální zařízení. Formát prostoru je primárně otevřená kancelář a neformální prostředí, jehož cílem je usnadnit interaktivní a kreativní síťové prostředí. (Seo a Ock, 2016, s. 2)

Celosvětově počet coworkingových center za posledních deset let významně vzrostl. Za hlavní důvody, které k tomu vedly, můžeme považovat následující (Vrabec, 2011, s. 3):

- rostoucí počet tvůrčích profesí – trh vytváří stále více odborných pozic, která nepotřebují pracovat s firemním zázemím;
- rostoucí poptávka malých a středních podniků, ale také podnikového sektoru specializujícího se především na služby kreativních a marketingových profesionálů;
- outsourcing kreativních a marketingových služeb, přičemž externími dodavateli těchto služeb nemusí být pouze velké profesionální agentury, ale také drobní dodavatelé a nezávislí pracovníci;
- tato centra nabízí kreativní a stimulující prostředí podporující rozšiřování dovedností a růst motivace pracovníků;
- coworkingová centra dále přispívají k posilování vztahů a spolupráce mezi členy.

Coworkingová centra mohou existovat v různých formách. Většinou se jedná o soukromé iniciativy, kdy za členství v centru je třeba hradit paušální poplatek (denní, týdenní, měsíční či roční). Existují však i centra, která neúčtují žádné poplatky, a jejich činnost je podporována z veřejných, či soukromých zdrojů. (Vrabec, 2011, s. 4) V České republice působí několik takových center, která nabízí nejen sdílení kanceláří, ale i poradenství či další služby např. v oblasti PR, marketingu, webdesignu, grafiky, překladatelství či vývoje software. Jako příklad lze uvést *WeWork*, *DesksNearMe*, *Coworking Pardubice* či *P-PINK*.

Další formou sdílení prostor je **sdílení administrativního pracoviště**. Podstata spočívá v tom, že o jedno pracoviště, pracovní stůl s kancelářským a ICT vybavením se dělí několik pracovníků. Tato forma sdílení umožňuje, aby zaměstnavatel disponoval menším počtem pracovišť, než je počet jeho zaměstnanců. Této formy sdílení využívají zaměstnavatelé, kteří

umožňují svým zaměstnancům home office či zaměstnávají zaměstnance na zkrácené pracovní úvazky.

Alternativou sdílení prostor je **sdílení výrobních prostor**, které mohou být určeny jak pro různé typy řemeslných prací, tak např. pro gastronomii. Jako inspirativní příklad sdílení výrobních prostor lze uvést pražskou komunitní dílnu **Ponk**, která je vybavena nářadím pro práci s dřevem, kovem nebo plastem, a navíc nabízí i odbornou asistenci mistra dílny. V Pardubicích, v prostorech bývalých Automatických mlýnů, by měla být vytvořena centrální polytechnická dílna, která bude nabízet sdílené laboratoře nebo vybavené odborné dílny (Pecková, 2018). Příkladem z oblasti gastronomie je **Food Incubator** (2019) sídlící v Brně, který nabízí sdílenou kuchyň a prostory restaurace pro začínající podnikatele, kteří si tak mohou otestovat vlastní koncept restaurace či bistra. Zájemci zde mají možnost si vyrobit a zákazníkům nabídnout produkty, aniž by investovali do vlastního zařízení s nákladným vybavením či museli zajišťovat náročné legislativní požadavky.

Výrobní prostory lze rovněž sdílet v rámci P2P realitních tržišť, která umožňují bezprostřední setkávání nabídky a poptávky po nemovitostech. P2P realitní tržiště jsou alternativou k tradičním službám realitních kanceláří a umožňují větší transparentnost a snížení nákladů za zprostředkování. V České republice lze využít např. platformy **Sreality.cz** či **Reality.idnes.cz**. (Kruliš, 2016, s. 24)

Další možností sdílení prostor jsou **sdílené sklady**. Ty mohou za předpokladu správně nastavených podmínek spolupráce využívat i konkurenční společnosti, které mohou vzájemně sdílet nejen prostory, ale i zaměstnance či dokonce společně řídit dodávky obchodníkům či zákazníkům. (Businessinfo.cz, 2019) Dochází tak ke snížení nákladů na skladovací prostory, skladové vybavení i lidské zdroje. Tohoto konceptu využívá např. společnost IKEA. Skupina dodavatelů, kteří dodávají IKEE, sdílí skladové prostory poblíž polského města Kalisz a vytváří konsolidační bod, ze kterého společně provádí dodávky do 17 evropských distribučních center IKEA a obchodů IKEA. (Ocicka, Wieteska, 2017, s. 187) V České republice pak např. působí platforma **SKLADUJ.cz**, která zprostředkovává volné skladové prostory, výrobní prostory, pozemky a skladové areály. K daným skladovým prostorům jsou mimo jiné nabízeny i specifické režimy skladování (ADR³, chlazené, mražené) nebo doplňkové služby jako jsou vychystání konkrétních položek, přebalování zboží, etiketování či kompletace zakázek. (SKLADUJ.cz, ©2019)

³ ADR představuje Evropskou dohodu o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí, která obsahuje nařízení ohledně balení, zajištění nákladu a označení nebezpečných látek a věcí

Podniky také mají možnost **sdílet parkovací prostory či místa** (Valentová a kol., 2016, s. 11). Možností je sdílení společných parkovacích prostor několika firmami, kdy se firmy dělí o náklady spojenými s danými prostory (osvětlení, ostraha apod.). Firmy také mohou poskytovat zájemcům vyhrazená firemní parkovací místa, která jsou volná po skončení pracovní doby. V České republice k tomu lze využít aplikaci **Zaparkuju.cz**, která umožňuje nalézt a zarezervovat volná parkovací místa v požadované lokalitě, poskytuje informace o možnostech nabíjecích stanic pro elektromobily, místech pro řidiče se zdravotním postižením či obsazenosti P+R (park + ride), která slouží jako odstavná parkoviště, na která je navázána veřejná doprava. (Zaparkuju.cz, ©2019)

1.5.4 Sdílení ubytovacích a stravovacích kapacit

Sdílené ubytování představuje jeden z nejvýznamnějších segmentů sdílené ekonomiky (Marek a kol., 2017, s. 8). Největším zprostředkovatelem krátkodobých ubytovacích služeb je přitom v České republice i celosvětově americká společnost **Airbnb**.

Sdílené ubytování je využíváno především pro soukromé cesty, ale je nabízeno i pro cesty služební. Zájemci o krátkodobé ubytování při služebních cestách, tak mohou získat kvalitní ubytování za nižší ceny než ve standardních ubytovacích kapacitách, k dispozici jsou např. i ubytovací kapacity s pracovním prostorem a samozřejmě WIFI připojením.

Dalším významným zprostředkovatelem v oblasti krátkodobého ubytování je platforma **Booking.com**, která poskytuje online rezervace ubytovacích služeb. Oproti Airbnb zprostředkovává nejen ubytování v soukromí, ale především pobyty v hotelech a penzionech. Pro podniky je zajišťována správa všech služebních cest na jedné platformě, ve které jsou nabízeny i výhodné slevy na pobyty pro zaměstnance na služebních cestách. (Booking.com, © 1996-2020)

V oblasti **stravovacích služeb** může sdílená ekonomika fungovat na principu sdílení stravovacích kapacit několika podniky či zajišťování stravování přes internetové platformy. Co se týká prvního uváděného případu, např. společnost Synthesia, a.s. sdílí služby závodní jídelny, která je umístěna přímo v areálu podniku, s partnerskými společnostmi jako jsou např. Explosia, a.s. či ABL Technic Bohemia, s.r.o. Dané společnosti se přitom podílí na nákladech spojených s provozem této jídelny. Co se týká druhé uváděné varianty, zajímavou možnost zajištění závodního stravování nabízí platforma Wolt v rámci služby s názvem **Wolt at Work.**, která zprostředkovává jídla z vybraných restaurací. Díky této platformě lze zajišťovat nejen

závodní stravování pro zaměstnance podniku, ale např. i cateringový servis. Podnik si nastaví pravidla pro využívání této platformy, jako jsou pravomoci a rozpočty pro jednotlivé zaměstnance, oddělení či pro celý podnik. Každý měsíc mu pak je vystavena hromadná faktura a zpráva, ve které jsou uvedeny veškeré detaily o objednávkách. (Wolt, © 2014–2020)

1.5.5 Sdílení informací a znalostí

Podniky mohou rovněž sdílet informace, a to jak na vnitropodnikové, tak mezipodnikové úrovni, nejčastěji v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce, ale sdílet mohou i znalosti.

Sdílení informací na vnitropodnikové úrovni představuje základ pro fungování celého podniku. Podniky bývají propojeny podnikovým informačním systémem tzv. ERP systémem (Enterprise Resources Planning System), jenž má za cíl integrovat jednotlivé podnikové funkce do uceleného systému. ERP systém automatizuje a integruje jednotlivé dílčí procesy, sdílí data a standardizuje je na úrovni celého podniku, nabízí také snadnou přístupnost a dostupnost informací a umožňuje práci s historickými daty. (Mulačová a kol., 2013, s. 356) Příkladem poskytovatele ERP systému je společnost **SAP SE**.

Ke **sdílení informací** může docházet také v rámci **dodavatelsko-odběratelského řetězce**. Sdíleny jsou přitom zejména informace, které se týkají přípravy a realizace produktů (Janata a kol., 2019, s. 71). Úroveň sdílení informací v dodavatelském řetězci je určena vnímanými výhodami výměny informací, závislostí mezi partnery, ale i smlouvami mezi jednotlivými podniky (Chen, 2014, s. 568). Ochota sdílet informace přitom závisí na typu průmyslového odvětví (Janata a kol., 2019, s. 76). Klíčová je pro sdílení informací důvěra mezi obchodními partnery. Mezi členy dodavatelského řetězce však často panuje vzájemná nedůvěra, což může bránit sdílení (Loft a kol., 2013, s. 302). Pro nalezení a vytvoření vhodného partnerství přitom lze využít např. služeb Central Business Network či Podnikejtelépe.cz.

Sdílet informace na mezipodnikové úrovni lze i v dalších podobách. Jako příklad můžeme uvést internetovou platformu **Cint AB**, která nabízí přístup ke spotřebitelským datům a průzkumům. Tato platforma představuje online tržiště s informacemi v reálném čase z 80 zemí světa včetně České republiky. (Paajanen, 2017, s. 39) Jako další příklad lze uvést síť **Peterborough Bondholder Network**, která byla zřízena radou města Peterborough, a podporuje zakládání a růst místních podniků díky sdílení ekonomických informací, provozování sektorových fór a akcí, během kterých jsou zájemcům poskytovány informace z daného oboru.

(Paajanen, 2017, s. 41) Zajímavou formu sdílení informací pak také realizuje automobilka Volvo Cars a výrobce nákladních vozidel Volvo Trucks, kteří zajišťují online **sdílení dopravních informací** bezpečnostního rázu. Sdílení funguje na principu cloudového systému, který umožní vozidlům vzájemnou komunikaci a zároveň je upozorní na blížící se nebezpečí (Autosalon.tv, 2018).

Podniky mohou sdílet také znalosti. **Sdílení znalostí** představuje proces v rámci, kterého si jednotlivci vzájemně vyměňují své implicitní a explicitní znalosti a společně vytvářejí znalosti nové. (Van den Hooff, 2003, s. 3) Stejně jako informace, také znalosti, lze sdílet na interní a externí úrovni.

Co se týká interní úrovně, jde o **sdílení znalostí zaměstnanců v rámci podniku**. Efektem interního sdílení znalostí je jednak snížení rizika ztráty cenných znalostí v případě skončení pracovního poměru jedince, jednak příspěvek k vyšší produktivitě a vyšší výkonnosti organizace. Míra sdílení znalostí zaměstnanců závisí především na jejich ochotě, která je do určité míry ovlivněna obavami z možného ohrožení vlastní pozice v organizaci. (Matošková, 2018)

Co se týká externí úrovně, **sdílet** lze např. **znalosti v určitém oboru**. Jako příklad lze uvést platformu **PR klub**, jež umožňuje navazování kontaktů, propojování a sdílení znalostí a zkušeností PR pracovníků. (PR klub, ©2020)

1.5.6 Sdílení dalších forem majetku

Podniky mohou sdílet i další formy majetku. Může se jednat např. o nevyužívané stroje a zařízení, ale i materiál. Sdílet lze, např. také vybavení kanceláří ve formě nábytku či IT vybavení.

V České republice je sdílení aktiv mimo jiné podporováno z veřejných zdrojů, ať už národních, tak zdrojů EU. Např. v rámci projektu Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 (MPO ČR, 2012, s. 4) vznikla platforma **Kooperace.cz** (©2019), která umožňuje strojírenským podnikům **sdílet volnou kapacitu jejich strojů a zařízení**. Projekt je založen na inzerci nevyužitých strojů a zařízení, kdy je vymezena jejich přesná specifikace parametrů a volná kapacita. Poptávající tak získávají příležitost zvyšovat svoji flexibilitu, a tím lépe reagovat na výkyvy nabídky a poptávky. Podniky mohou také sdílet své volné kapacity i na CNC fóru na portálu **Strojirenstvi.cz**. Jako další příklad lze uvést

iniciativu, která vznikla v rámci Programu rozvoje venkova ČR na období 2014-2020, kdy mohou malé podnikatelské subjekty působící ve venkovských oblastech žádat o dotaci na podporu spolupráce minimálně dvou subjektů, které budou společně **sdílet zemědělské stroje a zařízení**. (SZIF, ©2013) V zahraničí pak lze sdílet zemědělské stroje, např. pomocí platformy AgTribe či Farm-r.

Zajímavou alternativou sdílení v této oblasti je **sdílení materiálů**. To nabízí, např. zahraniční platforma *Austin Materials Marketplace*, která sdružuje podniky a podnikatele ve městě Austin a Travis County za účelem vytvoření systémů s uzavřenou smyčkou. Tato platforma funguje na principech cirkulární ekonomiky, ve které je odpad jedné firmy materiálem jiné firmy.

Další možností sdílení majetku je **sdílení kancelářského nábytku a IT vybavení**. Jako příklad v této oblasti lze uvést iniciativu společnosti IKEA, která nedávno představila svůj nový projekt spočívající ve sdílení kancelářského nábytku. Tímto krokem chce podpořit cirkulární ekonomiku, jejímž cílem je prodloužení životního cyklu výrobků, a tudíž zamezení plýtvání zdroji. (Vaškevič, 2019) Tento projekt však prozatím nelze využít v České republice. Sdílení vybavení kanceláři v naší zemi ale nabízí např. společnost *Prages s.r.o.* nebo *Quick Office*. Využít lze i sdílení takových forem majetku jakými jsou počítače, tablety či zobrazovací zařízení, které v České republice nabízí, např. platforma *Pronajem-pocitacu.cz*. Sdílet lze rovněž tiskárny, kdy výhodou může být i zajištění jejich technické podpory; tiskárny, např. samy hlásí potřebu výměny prázdného toneru společnosti, jenž tyto tiskárny poskytuje.

1.5.7 Sdílení finančních a pojišťovacích služeb

Sdílená ekonomika a rozvoj digitálních technologií změnil způsob, jakým firmy získávají finanční zdroje či se kryjí vůči rizikům. Tradiční zprostředkovatelé úvěrů a poskytovatelé pojištění mají stále stěžejní pozici na trhu, zaznamenáváme ale zvýšenou poptávku po zprostředkovatelích fungujících na bázi peer-to-peer, kteří nabízí finanční či pojišťovací služby. (Úřad vlády ČR, 2017, s. 71)

Alternativou klasickým bankovním úvěrům se stává **crowdfunding**, kdy větší počet osob prostřednictvím online platformy skládá finanční prostředky na určitý účel, např. půjčku nebo charitativní projekt (Kruliš, 2016, s. 32). Internetová platforma pomáhá medializovat projekty, které mají být profinancovány a současně zajišťuje určitou ochranu poskytovatelům finančních příspěvků (ManagementMania, ©2011-2016).

Podniky mohou využít půjčkového anebo podílového crowdfundingu. V případě **půjčkového crowdfundingu** (peer-to-peer lending/peer-to-business lending) podnik s využitím online platformy, která propojuje investory a dlužníky, získává úvěr. V tomto případě investoři společně skládají finanční prostředky na úvěr pro klienta. Tyto prostředky jsou investorům následně vráceny spolu s úroky. Tyto služby mohou konkurovat tradičním bankám, a to díky nižším transakčním nákladům. Problémem je nedostatečné posouzení kreditního rizika. To však může být odstraněno nastavením scoringových systémů, které by dokázaly určit výši rizika nesplacení úvěru. (Marek a kol., 2017, s. 10) Příkladem platformy půjčkového crowdfundingu působících v České republice je *SymCredit* či *Půjč mě firmě*. Tyto platformy zprostředkovávají podnikatelské půjčky, ale také umožňují podnikům investovat své volné finanční prostředky.

V případě **podílového crowdfundingu** (equity crowdfunding) investor za své vynaložené finanční prostředky získává akcie, popř. jinou formu podílu v daném podniku. Současně se může podílet na rozhodování podniku a náleží mu podíl na zisku. (Kruliš, 2016, s. 36) Platformy podílového crowdfundingu často konsolidují všechny investory do jedné entity, což znamená, že podnik se zodpovídá a komunikuje pouze s jedním investorem. V České republice je tato možnost financování regulována Českou národní bankou v rámci licencování obchodníků s cennými papíry. Není např. dovoleno veřejné obchodování akcií získaných tímto způsobem. (Kruliš, 2016, s. 36) Platformou podílového crowdfundingu působící v České republice je např. *Fundlift*, jenž podporuje začínající podniky koupí podílů, konvertibilních investičních certifikátů nebo minibondů (Fundlift, 2020).

Podniky také mohou využívat **peer-to-peer pojištění**. Od pojištění poskytovaného tradičními pojišťovny se liší v tom, že vybrané pojistné je považováno za prostředky klientů, nikoli pojišťoven. Zprostředkovateli je odváděn pevně stanovený podíl, zbytek prostředků, který nebyl vyplacen na pojistná plnění, je navrácen klientům, kteří nečerpali pojistné plnění. Tímto způsobem jsou klienti motivováni k tomu, aby nepáchali pojistné podvody a neoprávněně nečerpali pojistné plnění. (Zámečník, 2017) Jako příklad pojišťovny fungující na P2P principu působící v České republice lze uvést *První klubovou pojišťovnu, a.s.* Tato pojišťovna nabízí podnikům pojištění budov, které jsou užívány k bydlení a pojištění aut, která nejsou rizikově využívána (pro účely taxi či půjček).

1.5.8 Sdílení nefinančních služeb

Podniky rovněž mohou sdílet nefinanční služby, ať už v podobě cloudových služeb, webhostingu anebo marketingových služeb, ostrahy a úklidu objektů či péče o domácnost a členy rodin zaměstnanců.

Cloudové úložiště nabízí ukládání dat takovým způsobem, že se informace přenesou do vzdáleného úložného systému, který je spravován třetí stranou. (Microsoft, © 2020) Tato služba umožňuje bezpečný přenos a ukládání datových souborů, přístup k datům, programům a dalším výpočetním prostředkům, a to odkudkoli, kdykoli a na jakémkoli zařízení podporujícím webové internetové služby. Cloudové platformy poskytují téměř neomezenou kapacitu datových úložišť při nízkých nákladech, a také nabízejí nezbytnou výpočetní sílu potřebnou pro on-line analýzu dat. (Čapek, 2012, s. 23) Příkladem cloudových úložišť jsou *Google disk, Dropbox* nebo *OneDrive*.

Pro zřizování webových stránek lze využít služby **webhosting**, jejíž podstata spočívá v pronajímání „vlastního místa na internetu“ pro provoz vlastních webových stránek. Poskytovatel nabízí sdílení serverů, a tak umožňuje působení uživatelů na internetu. V rámci webhostingu lze využít další služby jako např. zajištění provozu webu, e-mailů, zálohování dat a jiné. Pro provoz webových stránek je nutné zřízení vlastní domény neboli internetové adresy, kterou si uživatel sám určí, a tudíž není vázána na poskytovatele webhostingu. (Český hosting, ©2019) Mezi poskytovatele webhostingu v České republice patří např. *Český hosting, Onebit hosting, Wedos*, či *eBola.cz*.

Využití prvku sdílení lze i v rámci zajištění **marketingových služeb**, např. v podobě *kooperativní reklamy*. Jde o nákladově efektivní způsob, jak výrobci, maloobchodníci nebo distributoři mohou oslovit své cílové trhy. V případě kooperativní reklamy výrobce a maloobchodník, příp. distributor, participují na propagaci určitého výrobku a společně se podílí na úhradě nákladů. Tato forma reklamy je využívána také v nákupních centrech, kdy obchodníci daného nákupního centra se spolupodílí na reklamě a sdílí náklady s ní spojené. (Entrepreneur, ©2020)

Podniky také mohou **sdílet ostrahu** svých objektů a společně se dělit o náklady. Tato forma sdílení v podobě tzv. skandinávského modelu se stále častěji prosazuje v nákupních centrech. V tomto případě je současně pro několik prodejen zajišťována bezpečnost pomocí pěší patroly, přičemž náklady jsou rovnoměrně rozloženy mezi jednotlivé prodejce. (Securitas ČR, 2016)

Další možnosti sdílení, které mohou podniky využít, jsou **sdílené úklidové služby**. Podniky mohou společně zajišťovat jednorázové či pravidelné úklidové služby pro své podnikatelské prostory, a to např. pomocí platformy **Lidskásíla.cz**. (Lidskásíla.cz, ©2019)

Svým zaměstnancům mohou podniky také nabídnout zajištění **péče o domácnost či členy**, např. s využitím platformy **Hlídačky Business**, jenž pomáhá zaměstnancům s hlídáním dětí, opatrováním domácích mazlíčků, péčí o seniory či úklidem. (Hlídačky, 2018)

2 PRAKTICKÝ POHLED NA SDÍLENOU EKONOMIKU A JEJÍ MOŽNOSTI Z POHLEDU PODNIKŮ PŮSOBÍCÍCH V ČR

Následující část práce je věnována procedurální stránce a zjištěním primárního kvalitativního výzkumu, jenž byl připraven a realizován na základě zpracované rešerše odborné literatury. Výzkum byl zaměřen na studium sdílené ekonomiky a jejích možností z pohledu vybraných podniků působících v České republice.

2.1 Projekt výzkumu

Za účelem realizace primárního výzkumu věnovaného sdílené ekonomice a jejím možnostem z pohledu podniků působících v České republice byl vypracován projekt výzkumu, jehož součástí jsou definované hlavní i dílčí cíle výzkumu, stanovený způsob realizace šetření a analýzy výsledků a harmonogram výzkumu.

Hlavní cíl výzkumu

Identifikovat povědomí manažerů podniků o sdílené ekonomice a zhodnotit jejich postoje k tomuto fenoménu a dále identifikovat a zhodnotit aktuálně využívané a potenciálně možné formy sdílení z pohledu podniků působících v České republice.

Dílčí cíle výzkumu

1. Zjistit známost pojmu a služeb sdílené ekonomiky.
2. Zmapovat možnosti uplatnění jednotlivých forem sdílené ekonomiky v podnicích.
3. Specifikovat názory a přístupy respondentů obecně ke sdílené ekonomice.
4. Identifikovat respondenty a jejich odborné zaměření.

Specifikace hledaných informací

1. Zjistit známost pojmu a služeb sdílené ekonomiky.

V rámci daného dílčího cíle je třeba:

- zjistit známost pojmu sdílená ekonomika;
- zmapovat známost alternativních pojmů;
- zjistit známost konkrétních možností sdílení a platforem sdílené ekonomiky;
- zjistit osobní zkušenosti se sdílenou ekonomikou.

2. Zmapovat možnosti uplatnění jednotlivých forem sdílené ekonomiky v podnicích.

K naplnění tohoto dílčího cíle se požaduje:

- zjistit rozsah využívání a poskytování jednotlivých forem sdílení v podnicích;
- popsat způsoby implementace jednotlivých forem sdílení;
- identifikovat využívané platformy, popřípadě jiné komunikační/zprostředkovací kanály;
- zmapovat vnímaná pozitiva, negativa a finanční aspekty jednotlivých forem sdílení;
- zjistit záměry podniků z hlediska budoucího využívání jednotlivých forem sdílení.

3. Specifikovat názory a přístupy respondentů obecně ke sdílené ekonomice.

Pro splnění daného dílčího cíle je nutné:

- zjistit názor na budoucí vývoj sdílené ekonomiky v daném oboru podnikání;
- identifikovat povědomí o využívání služeb sdílené ekonomiky u konkurenčních podniků, dodavatelů a odběratelů;
- identifikovat postoje k vlivu sdílené ekonomiky na konkurenceschopnost podniků či situaci na trhu práce;
- zjistit názor na vztah sdílené ekonomiky a společenské odpovědnosti firem;
- zjistit názor respondentů na to, zda využívání/poskytování služeb sdílené ekonomiky ovlivňuje atraktivitu podniku;

- zmapovat vnímání regulace sdílené ekonomiky v ČR a v zahraničí;
- identifikovat přístup podniků k charitativnímu sdílení.

4. *Identifikovat respondenty a jejich odborné zaměření.*

Ke zjištění tohoto dílčího cíle je třeba:

- vymežit pracovní zařazení a délku praxe respondentů;
- identifikovat respondenty z hlediska dosaženého stupně vzdělání, věku a pohlaví.

Způsob realizace šetření a analýzy výsledků výzkumu

Realizováno bylo nereprezentativní šetření, kdy respondenti byli vybráni na základě úsudkového výběru, a to z podniků s různým oborovým zaměřením vyvíjejících svou podnikatelskou činnost na území České republiky. Pro daný primární kvalitativní výzkum bylo zvoleno 5 respondentů s odbornými znalosti a zkušenostmi se zkoumanou problematikou.

S ohledem na rozhodnutí vlády České republiky o vyhlášení nouzového stavu na území České republiky od 12. března 2020 do 17. května 2020 z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru (označovaným jako SARS CoV-2) byl primární výzkum realizován formou videohovorů či on-line videokonferencí. Respondenti byli dotazováni metodou individuálního hloubkového rozhovoru vedeného podle scénáře dotazování strukturovaného do několika tematických oblastí. Scénář dotazování je součástí Přílohy 1 diplomové práce.

Výsledky šetření byly následně zpracovány s využitím obsahové analýzy zjištěných informací.

Organizačně-technické zabezpečení výzkumu

Scénář dotazování byl připraven s odbornou pomocí vedoucí diplomové práce doc. Ing. Liběny Tetřevové, Ph.D. Realizace, zpracování a prezentace výsledků byla provedena Bc. Pavlou Kolmašovou pod metodickým vedením doc. Ing. Liběny Tetřevové, Ph.D.

Harmonogram

V Tabulce 4 je uveden časový harmonogram výzkumu, ze kterého jsou patrné jednotlivé kroky výzkumu.

Tabulka 4 – Časový harmonogram výzkumu

| Činnost | Časový horizont |
|--|---------------------|
| 1. Příprava výzkumu | únor – březen 2020 |
| 2. Realizace výzkumu | březen – duben 2020 |
| 3. Zpracování a analýza výsledků výzkumu | duben – květen 2020 |
| 4. Prezentace výsledků výzkumu | červen 2020 |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2 Zpracování a analýza výsledků výzkumu

2.2.1 Rámcová charakteristika sledovaných podniků

Synthesia, a.s.

Synthesia, a.s., se sídlem v Pardubicích, je společnost zabývající se výrobou kvalifikované chemie. Společnost byla založena v roce 1920 jako továrna na výbušné látky a od roku 2009 se stala součástí koncernu Agrofert, a.s. Organizační struktura podniku je rozdělena do 4 strategických výrobně obchodních jednotek – Pigmenty a barviva, Nitrocelulóza, Organická chemie a Energetika. Klíčovými zákazníky jsou především výrobci z odvětví nátěrových hmot a tiskových barev, barviv pro textilní, papírenský a kožedělný průmysl. Dále Synthesia, a.s. vyrábí produkty pro farmaceutické koncerny, výrobce střelivin a trhavin, producenty kosmetiky, podniky z oblasti agrochemie a další. (Synthesia, a.s., ©2011)

Ing. Petr Švec – PENTA, s.r.o.

Ing. Petr Švec – PENTA, s.r.o., je česká chemická společnost se sídlem v Praze, která byla založena v roce 1990 rodinou Šveců. Společnost se specializuje na výrobu a distribuci čistých, laboratorních, farmaceutických a speciálních chemikálií, a tak se řadí mezi významné dodavatele kvalifikovaných chemikálií na tuzemském i světovém trhu. Zároveň nabízí chemické analýzy vzorků a měření parametrů látek v certifikovaných laboratořích. (PENTA, ©2020)

JUSDA Europe, s.r.o.

JUSDA Europe, s.r.o., (dále jen JUSDA) je logistická společnost působící v Pardubicích, v Kutné Hoře a nizozemských městech Wijchen a Venray. Dříve byla JUSDA logistickou divizí (Global Logistics Solutions) nadnárodní společnosti Foxconn Technology Group. V roce 2017 se odštěpila a stala se dceřinou společností Hon Hai Precision Industry Co. Ltd. Společnost nabízí svým klientům komplexní řešení od materiálových a dodavatelských zdrojů, skladování a logistiky s přidanou hodnotou přes optimalizaci dopravy a dodavatelského řetězce až po specifické finanční a pojišťovací služby. Jelikož se hranice mezi logistikou a výrobou do jisté míry vytrácí, vedle logistických služeb zajišťuje i lehkou výrobu nebo finální kompletaci výrobků. Její klienti jsou například z oboru hi-tech elektroniky, domácích spotřebičů, automobilového průmyslu, módy, zdravotnického vybavení či rychloobrátkového spotřebního zboží. (JUSDA Europe, ©2020; Kolář, 2018)

Caravan Centrum Pardubice, s.r.o.

Caravan Centrum Pardubice, s.r.o., je společnost zabývající se pronájmem a prodejem obytných vozů a přívěsů značky LMC a CARADO. Zároveň nabízí servis osobních, užitkových a obytných vozidel všech značek. Společnost byla založena v roce 2012 a sídlí ve Stéblové, která leží mezi Pardubicemi a Hradcem Králové. Jejich flotila vozů je každoročně obměňována o nové obytné vozy a přívěsy, zánovní vozy jsou tak nabízeny k prodeji v jejich autobazaru. Všechna vozidla jsou pro zákazníky nadstandardně vybavena, např. tempomatem, vestavěnou navigací s parkovací kamerou, velkou automatickou chladničkou, markýzou, trezorem či nosičem kol. (Caravan centrum Pardubice, s.r.o., ©2020)

Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna, a.s., je bankovní společnost s nejdelší tradicí na českém trhu. Banka je součástí nadnárodního koncernu Erste Group se sídlem ve Vídni. Zároveň je řídicí osobou koncernu Finanční skupiny České spořitelny, která zaměstnává cca 10 000 pracovníků po celé České republice. Společnost poskytuje finanční i poradenské služby přibližně pěti milionům klientům, zejména jednotlivcům, malým a středním podnikům, městům a obcím. Svým klientům nabízí širokou škálu finančních služeb, například běžný úvěr, hypoteční úvěr, stavební spoření, penzijní pojištění, leasingový úvěr, faktoring a mnoho dalšího. (Česká spořitelna, a.s., ©2020)

2.2.2 Zpracování a analýza výsledků výzkumu ve sledovaných podnicích

Synthesia, a.s.

Společnost Synthesia, a.s., je součástí průmyslové zóny SemtinZone, ve které působí více než 130 podniků. Mezi jednotlivými subjekty existuje určitá forma spolupráce, jež vede k synergickému efektu. **Respondentem**, zastupující společnost Synthesia, a.s., byl muž ve věku 35-44 let s vysokoškolským vzděláním. Ve společnosti pracuje již 12 let a nyní je zaměstnán jako vedoucí výroby na SBU Organická chemie. Potřebné informace mimo jeho působnost byly diskutovány na příslušných odděleních. Ačkoliv respondent aktivně nevyužívá služeb platform sdílené ekonomiky, byl již dříve díky médiím obeznámen s tímto fenoménem. Konkrétně deklaroval znalost takových platform, jako jsou např. Uber, Airbnb, Booking.com či Bazoš, jež zprostředkovávají sdílení automobilů, krátkodobé ubytování či nabídku některých druhů přebytečného zboží. Nebyl ovšem obeznámen s dalšími alternativními pojmy sdílené ekonomiky. Respondent neměl nikdy příležitost účastnit se nějaké konference či školení dotýkající se problematiky sdílené ekonomiky.

Co se týká oblasti **sdílení zaměstnanců**, společnost nevyužívá strategického sdílení zaměstnanců, ani ad hoc sdílení zaměstnanců, jelikož využívají plnou kapacitu časového fondu svých zaměstnanců. Společnost nenabízí ani sdílené pracovní pozice, i když je vnímá velmi pozitivně. Výhodu sdílení pracovních pozic spatřuje v lepší koordinaci soukromého a pracovního života zaměstnanců, a např. také v jejich snazším začlenění do práce po návratu z rodičovské dovolené. Důvodem nevyužití této formy zaměstnání je především omezenost využití pouze pro administrativní pracovníky, což by způsobovalo nespravedlivé zacházení pro ostatní pozice, jejichž povaha práce toto neumožňuje.

Součástí společnosti je oddělení dopravy, jež se zabývá logistickým řízením a také **sdílením dopravních prostředků**. V rámci každé SBU je k dispozici několik **osobních aut**, jež mohou využívat všichni pracovníci mimo pracovníků na dělnických pozicích. V celém areálu podniku mohou zaměstnanci využívat pick-up. Každé auto obsahuje páčku, která slouží k vypínání a zapínání záznamu počtu najetých kilometrů, jelikož při jízdě v areálu se do nákladů nezapočítává počet ujetých kilometrů. Náklady na pohonné hmoty jsou řešeny tak, že každá SBU má vlastní debetní kartu, kterou se platí v benzínové pumpě umístěné v lokalitě Semtinzone, a ceny pohonných hmot jsou zde oproštěny od DPH. Půjčování těchto vozidel je iniciováno pouze na základě osobní komunikace bez využití platform. **Sdílení volných kapacit nákladních aut** je využíváno při objednávání materiálu pro několik SBU, jež se následně dělí

o náklady za dopravné. Další formou sdílení je **vnitropodnikové sdílení** dalších dopravních prostředků – **traktorů, dodávek, vysokozdvížných vozíků, autojeřábů či jiných dopravních prostředků**, mezi jednotlivými SBU. Vozy jsou opět půjčovány na základě osobní komunikace. V případě nedostatečného využití jejich kapacit v podniku je možné poskytnout je externě, a to opět na základě osobní komunikace. Jelikož je v podniku pouze omezené množství dopravních prostředků, hrozí zde riziko, že v případě potřeby nebude dané vozidlo k dispozici. U každého objektu jsou **sdílená kola**. Tato kola mohou volně využívat všichni zaměstnanci. Pracovníci mohou využívat **spolujízdy**, která je nabízena v diskuzi na intranetu. Obecně společnost považuje za nespornou výhodu v oblasti sdílení dopravních prostředků úsporu nákladů, snížení emisí, zlepšení ovzduší a zejména úsporu času zaměstnanců při pohybu po areálu firmy, která vede k lepšímu využití časového fondu pracovní doby. Na druhé straně nevýhodou je již uvedené riziko, že některý typ dopravního prostředku nebude v daném čase k dispozici s ohledem na jejich omezené množství.

Další formou sdílení, kterou společnost využívá, je **sdílení prostor**. Synthesia, a.s., v rámci SementinZone pronajímá volné nevyužité **výrobní haly, budovy a sklady**. Podmínkou nájemní smlouvy je uzavření smlouvy se správou areálu, hasiči a službou ostražky. Vybrané finanční prostředky jsou alokovány přímo do rozpočtu příslušného oddělení. Volné prostory jsou inzerovány na webových stránkách a billboardech. I když prázdné budovy mají možnost generovat zisk, obrovským rizikem pronajímání těchto prostor je nevědomost Synthesia, a.s., jaké aktivity zde budou vykonávány a zda budou vykonávány v souladu s interními pravidly. Rovněž vzrůstá riziko nehod z důvodu vyššího počtu pohybujících se lidí a dopravních prostředků v areálu firmy. V prostoru kolem SementinZone mohou pracovníci využívat zdarma **sdílená parkovací místa**. Externí pracovníci pak mohou za poplatek parkovat přímo v areálu společnosti, ovšem zaměstnanci Synthesia, a.s., zde mohou parkovat pouze služebními vozy. Bezplatné sdílení parkovacích míst zaměstnanci SementinZone lze považovat za určitou formu zaměstnaneckého benefitu, který firma v rámci své sociální odpovědnosti poskytuje svým zaměstnancům.

V oblasti **sdílených ubytovacích kapacit** společnost Synthesia, a.s., využívá formu **sdíleného krátkodobé ubytování při služebních cestách** přes platformu Booking.com. Pracovníci si v rámci stanovených finančních limitů vybírají odpovídající typ ubytování. Další v minulosti využívanou formou bylo **sdílené ubytování pro zaměstnance** v Ubytovně Sementín, která již ale není součástí Synthesia, a.s. Ovšem zaměstnanci zde mají stále přednostní právo se zde ubytovat. Výhodu sdíleného krátkodobého ubytování při služebních cestách přes

platformu Booking.com spatřuje respondent především v jednoduchosti využívání dané platformy, která generuje velké množství nabídek pro dané požadavky. Možnost sdíleného ubytování pro zaměstnance pak opět vnímá jako určitou formu zaměstnaneckého benefitu, který odráží pozitivní přístup firmy k zaměstnancům v oblasti sociální. Respondent nevnímá žádné negativní aspekty, které by souvisely se sdílením ubytovacích kapacit.

Společnost, a.s., rovněž využívá **sdílené stravovací kapacity** ve formě *sdíleného závodního stravování*. Závodní stravování je zabezpečováno společností Bonté Catering, která si zde pronajímá prostory. Každá společnost má se zřizovatelem uzavřenu vlastní smlouvu ohledně příspěvku na stravování. V areálu jsou k dispozici 3 jídelny (Centrální, Rybitví a Zelená louka), které mohou využívat libovolně všichni pracovníci Semtinzone, externí návštěvníci i bývalí zaměstnanci v penzi, jenž mají rovněž zvýhodněnou cenu stravy. Všichni zaměstnanci mají nárok na jedno dotované jídlo, avšak dělníci na 12hodinových směnách mají nárok na 2 jídla denně. Bonté nabízí k obědovému menu výběr ze šesti jídel. Jídla jsou zveřejňována na intranetu nebo na informační nástěnce v závodní jídelně, a následné objednávání jídel je zajišťováno přes čtečku v jídelně nebo telefonní komunikací. K večeři jsou k dispozici pouze mražená jídla. Za formu sdíleného závodního stravování lze považovat i podnikovou kantýnu, která je součástí každé jídelny. Potraviny zde však nejsou dotovány zaměstnavatelem. Díky sdílení stravovacích kapacit lze zaměstnancům nabízet nižší ceny za obědové menu, což představuje nespornou výhodu pro všechny zaměstnance. Respondent nevýhody v této oblasti neshledává.

Společnost Synthesia, a.s., dále participuje na **sdílení informací a znalostí**. *Sdílení informací na vnitropodnikové úrovni* je zajišťováno pomocí podnikového informačního systému SAP, jež například umožňuje personální řízení podniku či zaznamenává objem a pohyb skladovaného materiálu, hotových výrobků a obalů. V rámci koncernu Agrofert se *sdílí seznam dodavatelů*, se kterými mohou jednotlivé dceřiné společnosti spolupracovat, jelikož splňují certifikáty na parametry požadovaného materiálu a surovin. V tomto seznamu jsou uvedeny posudky na dané dodavatele a jsou každoročně aktualizovány. Výhodou seznamu je garance zvýhodněných cen a parametrů pro všechny subjekty koncernu. Agrofert dále poskytuje subjektům *jednotné e-learningové školení*, včetně možnosti testů. Společnost Synthesia, a.s., se v loňském roce účastnila několika odborných *veletrhů*, které *přispívaly ke sdílení znalostí*. Například se zúčastnila veletrhu European Coatings Show 2019 a Interlakokraska 2019 pro odvětví nátěrových hmot a organických pigmentů, CPhl 2019 určený pro farmaceutický průmysl, či Medica 2019 a Arab Health 2019 pro zdravotnický průmysl. Výhodou sdílení

informací a znalostí je obecně prospěšné pro rozšiřování prohlubování know-how v dané oblasti podnikání. Specifickou výhodou veletřů je pak např. zisk nových obchodních kontaktů.

V oblasti **sdílení nefinančních služeb** společnost Synthesia, a.s., využívá **služeb IT** firmy, která poskytuje tiskárny, a následně jejich servis, včetně výměny tonerů. Synthesia, a.s., dále nabízí subjektům v SemtinZone **personální služby**, včetně služeb mzdové účtárny. Dále jsou poskytovány **dispečerské služby**, které zajišťují bezproblémový chod areálu. Tato služba je určena subjektům se zvýšeným rizikem mimořádných událostí, jako jsou například havárie, výpadky energií a jiné. Součástí Synthesia, a.s., je SBU Energetika, které dodává energii (elektrinu, páru na topení) celému areálu. Díky tomu je zajištěna vysoká stabilita dodávek energie do výroby, jelikož subjekty musí být z hlediska bezpečnosti chráněny před energetickými výpadky z okolní distribuční sítě. Dále jsou nabízeny sdílené služby **ostrahy majetku, údržby silnic a požární ochrany**, včetně požární prevence. V areálu je rovněž **poskytována zdravotní péče** ve zdravotnickém středisku, které nabízí služby praktických lékařů, včetně stomatologické ordinace. Subjekty sídlící v areálu mohou využívat služeb tohoto zdravotnického střediska pro vstupní či preventivní prohlídky svých zaměstnanců. Výhodou sdílení v těchto oblastech je snížení nákladů díky jejich alokaci mezi jednotlivé participující subjekty. Na druhé straně nevýhodu lze spatřovat v omezené kapacitě těchto služeb, kdy v určitém čase může dojít k tomu, že danou službu nelze využít.

Společnost Synthesia, a.s., **nevyužívá, ani neposkytuje**, kromě výše uvedených, **žádné další formy sdílení**. Co se týká **charitativního sdílení**, je sice sponzorem několika kulturních akcí v Pardubicích, nepodílí se však na žádné z nich formou charitativního sdílení. Prozatím společnost neplánuje další využívání či poskytování služeb sdílené ekonomiky.

Respondent **předpokládá výrazný rozvoj služeb sdílené ekonomiky v chemickém průmyslu**. **Důvodem** jeho rozšiřování **je** podle jeho názoru zejména **úspora nákladů** vznikající v případě nedostatečně využitých kapacit. Respondent si je vědom, **že dodavatelé, odběratelé i konkurenti** společnosti **participují na určitých formách sdílení**, např. na sdílení v oblasti nákladní dopravy. Podle jeho názoru **je zapojení** společnosti Synthesia, a.s., **do sdílené ekonomiky konkurenční výhodou**, jelikož dochází k široké spolupráci v rámci SemtinZone, která vede k synergickému efektu. **Nepředpokládá, že by** kvůli sdílené ekonomice **zanikly některé podniky** v jejich oboru podnikání. Respondent však **vnímá souvislost se zánikem** některých **pracovních pozic**. Dále uvádí, že využívání a poskytování služeb sdílené ekonomiky je **spojeno s pozitivními environmentálními dopady** (snížení emisí, snížení spotřeby zdrojů), tudíž sdílenou ekonomiku lze chápat jako **projev společenské odpovědnosti firmy**. Snížení

environmentálních dopadů firmy v důsledku sdílení rovněž přispívá ke *zvýšení atraktivity podniku*, zejména pro obyvatele okolních obcí. Respondent vnímá sdílenou ekonomiku jako *nedostatečně regulovanou v národním i celosvětovém kontextu*, jelikož některé nově vytvářené platformy využívají mezer v právním řádu, a tak nedochází k plnění určitých legislativních povinností, jako je např. vlastnění potřebných licencí k podnikání či odvádění daní.

Ing. Petr Švec – PENTA, s.r.o.

Ing. Petr Švec – PENTA, s.r.o. (dále jen PENTA) je chemická společnost, která působí v Chrudimi v průmyslovém areálu s několika dalšími firmami. **Respondentem** byl výrobní ředitel ve věku mezi 35-44 lety s vysokoškolským vzděláním. S problematikou sdílené ekonomiky byl již dříve seznámen a setkal se i s alternativním pojmem cirkulační ekonomika. Ve svém soukromém životě využívá platformu Booking.com, ale uvedl i další platformy, které zná, např. Uber a Airbnb. Osobně se neúčastnil žádné konference související s tématikou sdílené ekonomiky.

V oblasti **sdílení dopravních prostředků** společnost PENTA využívá jak sdílení nákladních vozidel, tak sdílení kapacit nákladních vozů, ale i sdílení osobního automobilu. Společnost nabízí *sdílení* vlastních *nákladních vozidel*. V případě jejich nevyužití je poskytuje, včetně řidičů, v rámci dobrých partnerských vztahů ostatním podnikatelským subjektům v areálu firmy, společně se pak dělí o náklady za využití vozidla a mzdy řidičů. Tato forma sdílení je zprostředkovávána na základě osobní komunikace. K nákladní dopravě rovněž využívá služeb dopravní společnosti, a to formou *sdílení kapacit nákladních vozů*. Daný dopravce rozlišuje objednávky na primární a sekundární, jež pouze vyplňují volnou kapacitu vozu a mají omezenou kapacitu nakládky. Společnost dále sdílí *osobní vozidlo*, které je k dispozici všem zaměstnancům společnosti pro služební účely. Respondent spatřuje výhodu sdílení dopravních prostředků v úspoře pořizovacích nákladů na vozidla a dalších nákladů souvisejících s jejich provozem a údržbou. Respondent však v této oblasti vnímá problém související s organizací daných forem sdílení, jelikož v podniku není zaveden žádný rezervační systém sdílení vozů, a tak se stává, že daný dopravní prostředek není k dispozici.

Dále společnost participuje v oblasti **sdílení prostor**. Penta je rozdělena na výrobní divizi, která sídlí v Chrudimi, a na obchodní divizi, která se nachází v Praze. Obchodní divize využívá *sdílené administrativní prostory* spolu s dalšími společnostmi. Budova, ve které sídlí,

rovněž disponuje *sdílenou zasedací místností*, která je sdílena s využitím interního rezervačního systému. V chrudimské i pražské divizi se dále nachází *sdílená parkovací místa*. Dále společnost poskytuje volné *skladovací prostory* v rámci výrobního areálu. Sdílené prostory tak představují pro podnik úsporu nákladů a generování zisku z nevyužitého prostoru. V chemickém průmyslu ovšem není možné sdílet všechny prostory, jelikož je zde vysoký stupeň nebezpečí.

Společnost rovněž využívá **sdílené ubytovací kapacity**. Pracovníci na služebních cestách využívají ubytovací kapacity v blízkosti zákazníka. Často se stává, že zákazníci mají již smluvní partnery pro ubytování, se kterými úzce spolupracují a poskytují jim nižší ceny. Pokud zákazník nemá žádného partnera, zaměstnanci využívají platformy Booking.com, jež nabízí snadné a rychlé vyhledávání s možností volby požadavků. Respondent vidí v této oblasti výhodu spíše u velkých zákazníků, kteří mají ubytování přímo v areálu, jelikož je zde nižší cena a společnost má větší přehled, kde se nachází jeho pracovníci.

Další oblastí jsou **sdílené stravovací kapacity**. V areálu firmy se nachází *sdílená závodní jídelna*, která není ve vlastnictví PENTY. Všichni pracovníci ji mohou využívat, ale není zaměstnavatelem nijak dotovaná, zaměstnanci dostávají pouze stravenky. Výhodou společné jídelny je, že fixní náklady stravovacího zařízení se rozpočítávají mezi zaměstnance celého areálu, a tudíž jsou ceny obědového menu podstatně nižší.

Další oblast, kterou společnost využívá, je oblast **sdílení informací a znalostí**. Pro řízení podniku se využívá *vnitropodnikové sdílení informací* pomocí sdíleného serveru, který používají obchodní i výrobní divize. Zde jsou nasdíleny informace o objednávkách, a především informace o požadované kvalitě a množství. Další sdílený server umožňuje přístup k informacím o zákaznících, ISO normách, technických záležitostech ve výrobě, či řízení podniku z hlediska HR a financí. Společnost se také účastní *veletrhů*, příkladem je loňská účast na Laborexpo v Praze. Dále pořádá *odborné přednášky a školení* zaměřující se na chemii. Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům pro svůj osobnostní rozvoj znalostí účast na *webinářích*, ale pracovníci stále preferují osobní účast na školení. Společnost svým partnerům poskytuje *poradenskou činnost*, například pro laboratorní testování. Tato oblast sdílení umožňuje snadný přístup k datům a informacím. Ve sdílení informací přes on-line servery lze však spatřovat riziko možného úniku informací směrem ke třetím osobám.

V případě **sdílení nefinančních služeb** PENTA využívá sdílené služby spojené s chodem výrobního areálu. Příkladem jsou *úklidové služby, údržby silnic či ostrahy objektu*.

Náklady na tyto služby jsou alokovány poměrným dílem na jednotlivé společnosti působící v areálu. Penta vlastní transformátor, a tak poskytuje **rozvod elektrické energie** po areálu. Následně pomocí vlastních hodin rozpočítává náklady spojené s odběrem elektřiny.

V době nouzového stavu způsobeného koronavirem COVID-19 se společnost podílela na **charitativním sdílení desinfekčního prostředku**. Společnost darovala několik litrů desinfekce městu Chrudim a Slatiňany. Dále nabízí tento desinfekční přípravek za snížené ceny zdravotnickým zařízením.

Sdílení zaměstnanců, sdílení finančních či pojišťovacích služeb a sdílení ostatního majetku společnost nevyužívá ani neposkytuje. Prozatím společnost neplánuje další rozšiřování aplikací forem sdílené ekonomiky, ať už z pohledu uživatele či poskytovatele.

Respondent **nepředpokládá výrazné rozšiřování sdílené ekonomiky v chemickém průmyslu** kvůli specifickým požadavkům na bezpečnost výroby i samotných pracovníků. Podle jeho názoru by se mohla rozšířit pouze oblast sdílení znalostí a zkušeností v chemické výrobě. **Nemyslí si**, že pod tíhou sdílené ekonomiky by v tomto segmentu **zanikaly některé podniky či pracovní pozice**. Domnívá se, že jejich **konkurenční podniky využívají služeb sdílené ekonomiky** v podobném rozsahu jako PENTA. Dále uvádí, že by mohlo být jejich **konkurenční výhodou** využívání těchto služeb, neboť sdílení má pozitivní nákladový efekt. V kontextu aplikace sdílené ekonomiky v této firmě nevnímá **souvislost sdílené ekonomiky se společenskou odpovědností podniku**, ani s **pozitivními environmentálními dopady**. Poznává, že v jiných společnostech lze tato spojení nalézt. Z pohledu respondenta využívání služeb sdílené ekonomiky **nepřispívá ke zvýšení atraktivity podniku**. Důvodem může být nedostatečné nastavení podnikové kultury a působnost pouze českých majitelů. Domnívá se, že v případě zahraničního subjektu ve vedení by byl rozsah poskytovaných i využívaných služeb mnohem vyšší. Respondent vnímá sdílenou ekonomiku jako **nedostatečně regulovanou** na národní i celosvětové úrovni, jelikož nejsou nastaveny rovné podmínky na trhu pro všechny subjekty podnikání.

JUSDA Europe, s.r.o.

Společnost JUSDA Europe, s.r.o. díky své úzké spolupráci s Foxconn Group využívá řady forem sdílení. **Respondentem** byl projektový manažer, působící v dané společnosti 5,5 roku, ve věku mezi 25-34 lety s vysokoškolským vzděláním, který byl již před realizací tohoto šetření dobře obeznámen s problematikou sdílené ekonomiky. Je mimo jiné uživatelem

několika služeb sdílené ekonomiky ve svém soukromém i profesním životě. Využívá platform jako je například Uber, Airbnb, Netflix, Apple Music a jiné. Ovšem nebyl dříve obeznámen s alternativními pojmy k pojmu sdílená ekonomika.

V oblasti **sdílení zaměstnanců** využívá podnik ve velké míře strategického sdílení zaměstnanců, ale i ad hoc sdílení zaměstnanců. Forma **strategického sdílení zaměstnanců** je aplikována v praxi tak, že pracovníci jsou centrálně zaměstnáváni převážně na hlavní pracovní poměr napříč společnostmi Foxconn Group a vykonávají činnosti rovnoměrně pro jednotlivé subjekty. Příkladem jsou zaměstnanci ostrahy, recepce, závodní jídelny, uklízení služby, facility managementu, částečně personálního oddělení a IT oddělení. Směny jsou předem zaměstnancům stanovené, popřípadě změny jsou zajištěny dle ústní domluvy či v interních záznamech. Foxconn Group tak nevyužívá externích platform. Náklady na sdílené zaměstnance jsou alokovány poměrnou částí dle daného nákladového střediska. Forma **ad hoc sdílení zaměstnanců** se uplatňuje v případě nedostatečné kapacity při řešení projektů, a to pomocí dopředu sjednaných kontraktů mezi jednotlivými subjekty, kde jsou vymezeny „headcounty“. Tito zaměstnanci jsou finančně ohodnoceni dle sjednané smlouvy, a to buď podle standardní mzdy na dané pozici v JUSDĚ, nebo jejich obvyklé mzdy v jejich dosavadní společnosti. V minulosti takto využili služeb projektových manažerů či pracovníků z oblasti IT. Obecně nesporným přínosem sdílení zaměstnanců je úspora nákladů, jelikož podnik není nucen zaměstnávat vlastní zaměstnance, kteří by nebyli dostatečně využiti. Za nevýhodu sdílení zaměstnanců je považována nutnost kolektivního rozhodování s dalšími subjekty zapojenými do sdílení zaměstnanců, kdy je omezena možnost samostatného rozhodování.

Pro logistickou společnost jako je JUSDA je klíčovou oblastí **sdílení dopravních prostředků**. To je realizováno ve formě **sdílení volných nákladních kapacit**, sdílení osobních automobilů, spolujízdy či sdílení kol. JUSDA nemá vlastní vozový park pro zajišťování nákladní dopravy, využívá pronájem nákladních vozů, vlaků a letadel. Nákladní vozy jsou pronajímány společností Slemr Spedition, se kterou jsou smluvně vázány 2 typy sazeb. Fixní měsíční sazba je určena pouze pro určité projekty, např. pro meziskladovou dopravu, ale mezinárodní trailery jsou placeny na základě hodinové sazby. Dopravu odesílaných finálních výrobků si zákazníci zajišťují u svých dopravců sami. Pouze jsou informováni, kolik nákladních vozidel je potřeba pro daný požadavek objednat. V případě vlaků, jenž převážejí kontejnery, se cena odvozuje od objemu přepravovaného zboží, kde dochází k nepřímé úměře, tzn. čím je větší objem, tím menší jsou náklady. Snahou podniku je tak slučovat objednávky a sdílet kapacity přepravovaného zboží s jinými zákazníky. Výhodou není jenom snížení nákladů, ale i větší

objem přepravovaného zboží. Další formou sdílení dopravních prostředků je **sdílení osobních automobilů**, které jsou využívány pro přejezdy mezi budovami v rámci areálu, mezi objekty v Pardubicích a v Kutné Hoře či na služební meetingy. Zaměstnanci mají k dispozici klasické vozy i elektromobily. Každé auto má vlastní rozvrh s možností volného zarezervování pro služební potřeby. V rámci Foxconn Group je také možnost využít **spolujízdy**. Tato služba je inzerována na intranetu, který spojuje poskytovatele volných kapacit ve vozidle a žadatele o jízdu. Zaměstnanci na služebních cestách pak mohou využívat taxi služby přes platformu Uber (nikoliv Uber for Business), jejíž služby podnik proplácí jako služební výlohy. **Sdílená kola** pak mohou zaměstnanci společnosti využívat při přejíždění mezi budovami areálu v Černé za Bory. Tato kola jsou dostupná všem zaměstnancům společnosti Foxconn Group. Sdílení dopravních prostředků je spojeno s několika výhodami, jako je snížení počtu vozů, nižší náklady, snížení emisí či skleníkových plynů. Společnost vnímá negativní dopady pouze z pohledu snížené flexibility při zajišťování dodávek.

Další možností sdílení, kterou firma využívá, je **sdílení prostor**. To je využíváno ve formě sdílení budov, sdílení parkovacích míst, sdílení fitness centra Be-Fit a sdílení skladových prostor. Společnost JUSDA sídlí v budově Foxconn Group, čímž dochází ke **sdílenému užívání budovy, parkovacích míst a fitness centra** (součástí fitness centra je kavárna, prostor pro setkávání s externími partnery, včetně jednací místnosti s možností video konference), přičemž společnost hradí poměrnou část nákladů. Participující firmy sdílí náklady za energii i údržbu těchto celků. Nákladové úspory tak lze považovat za hlavní výhodu této formy sdílení. Hlavní podnikatelskou činností JUSDY je vytvářet „multi client warehousing“, což je založeno na **sdílení skladovacích prostor**, které jsou poskytovány mnoha zákazníkům. Pro zákazníky to představuje nižší náklady, jelikož dochází k dělení nákladů například za house managera, úklidové služby či ostrahu. Volné kapacity skladů jsou inzerovány na webových stránkách JUSDY a jejich odkaz je součástí každého e-mailu v rámci komunikace se zákazníky. Problémovým faktorem v této oblasti sdílení je skutečnost, že někteří zákazníci si nepřejí, aby jejich produkty byly skladovány společně s jinými, případně to povaha produktů neumožňuje (např. cigarety či baterie).

Společnost rovněž využívá **sdílené ubytovací kapacity**. Zaměstnanci společnosti využívají pro zajištění ubytování na služebních cestách platformy Booking.com. Za výhodu pro podnik je považováno především to, že tato platforma centralizuje nabídky krátkodobého ubytování a následně je zajištěno snadné a rychlé proplacení. Respondent nespatřuje žádné riziko pro podnik plynoucí z této formy sdílení, ale vnímá ho z pohledu stálých obyvatel žijících

v okolí sdílených ubytovacích kapacit, a dále pak z pohledu státu v souvislosti s nepřiznáváním příjmů ubytovateli.

Společnost JUSDA dále participuje na **sdílení stravovacích kapacit**. V rámci Foxconn Group je zprostředkováváno společné závodní stravování. V závodní jídelně jsou nabízeny snídaně, obědy a večeře. V závislosti na pracovním režimu zaměstnance (8 hodinový či 12 hodinový režim) je diferencována výše příspěvku zaměstnavatele na obědy a večeře. Zaměstnanci mají možnost výběru ze 7 hlavních chodů, přičemž mají možnost kombinovat jednotlivé přílohy. Pro odlehlé budovy je zajištěn rozvoz jídel v rámci, kterého je ale pouze omezený výběr jídel. Součástí závodní jídelny je i bufet, který má nepřetržitou pracovní dobu, aby ho mohli využívat i pracovníci na nočních směnách. Za formu sdílení stravovacích kapacit lze považovat i již jmenovanou společnou kavárnu propojenou s fitness centrem Be-fit. Společnost jiné formy sdílení stravovacích kapacit nevyužívá, ani neposkytuje. Respondent vnímá tyto formy sdílení pouze pozitivně, a to z důvodu zajištění benefitů pro zaměstnance.

Společnost JUSDA participuje i v oblasti **sdílení informací a znalostí**. JUSDA na svých webových stránkách, např. zveřejňuje *případové studie*, ve kterých popisuje některé své projekty. Důvodem je snaha ukázat zkušenosti s různými projekty a jejich řešením. JUSDA Europe prozatím neposkytuje komplexní informace o trackování dodávek, ovšem JUSDA US nabízí svým zákazníkům online platformu Control Tower, která slouží ke sledování cesty produktu od klienta k zákazníkovi, tzn. ke **sledování trackování** polohy objednávek, využitého druhu dopravy a dopravce, či detailních informací celého dodavatelsko-odběratelského řetězce. JUSDA Europe disponuje platformou, tzv. JUSDA webem, který umožňuje klientům *on-line sledování* jejich stavu aktuální *zásoby materiálu a pohybu materiálů v rámci logistického řetězce*. Dále společnost Foxconn CZ, s.r.o., *sdílí informace* cestou Vendor webu *o potřebách a množství dodávek od dodavatelů*, na základě těchto informací se následně přijímá materiál do skladů JUSDY. Příkladem *sdílení znalostí* pak byla loňská účast na největším logistickém veletrhu v Mnichově (Transport Logistic fair in Munich), která umožnila představit jejich *logistická řešení*. Znalosti jsou rovněž sdíleny se společností Foxconn CZ, s.r.o., a to ve formě *sdílených školicích dokumentů* či *e-learningů* s přímou vazbou do osobních složek zaměstnanců. Přínosem sdílení informací a znalostí je snadná a rychlá dostupnost potřebných informací či nových, inspirativních znalostí, ale i úspora nákladů. Ovšem kvůli rozsáhlému sdílení informací a znalostí v rámci Foxconn Group lze spatřovat riziko v možném úniku informací a know-how směrem ke třetím osobám.

V oblasti **sdílení nefinančních služeb** společnost JUSDA využívá služeb externí společnosti zabývající se *daňovým poradenstvím*. Tato společnost je sjednaná Foxconn Group a mohou ji využívat jednotlivé společnosti. Dále společnost využívá služeb *finančního oddělení* Foxconnu CZ, s.r.o., které vystavuje faktury pro klienty JUSDY. Společnost také využívá platformy Microsoft Teams a Microsoft Sharepoint, které slouží při *řešení a řízení podnikových projektů*. Tyto platformy představují nástroje pro vnitropodnikovou komunikaci, sdílení potřebných dokumentů, vytváření videokonferencí, plánování úkolů, sledování aktivit a další. Výhodou sdílení uvedených nefinančních služeb je neomezená možnost přístupu k obsahu odkudkoli a z jakéhokoli zařízení. Zaměstnanci tak mohou pracovat ze svých domovů, aniž by narušili chod projektů. Nevýhodou je, že všichni uživatelé (včetně klientů) jsou nuceni pracovat v jednotných komunikačních platformách, které vyžadují placené licence.

Společnost nevyužívá ani neposkytuje **sdílení finančních či pojišťovacích služeb**. Neparticipuje ani na žádné formě **charitativního sdílení**. Prozatím společnost neplánuje další rozšiřování aplikace forem sdílené ekonomiky, ať už z pohledu uživatele či poskytovatele.

Respondent *predikuje další rozšíření sdílené ekonomiky* nejenom v jejich oboru podnikání. Jako důkaz uvádí momentální rozvoj home office, kdy dochází k širokému sdílení informací pomocí informačních technologií uvedených výše, s využitím aplikace MS Office 365 a cloudového řešení. Obeznámen je také s tím, že určité formy sdílení *využívají i jejich dodavatelé, odběratelé a konkurenti*. *Nepovažuje* však zapojení se do sdílené ekonomiky *za konkurenční výhodu*, pouze *za nástroj vedoucí ke snižování nákladů*. Respondent *nepředpokládá*, že by byla souvislost mezi sdílenou ekonomikou a *zánikem některých podniků či pracovních pozic*, důvodem zániku spíše bude vývoj nových technologií souvisejících s robotizací. Podle jeho názoru je sdílená ekonomika *spojena s růstem atraktivity podniku*, např. z pohledu zaměstnanců díky tomu, že umožňuje vytvářet širší nabídku zaměstnaneckých benefitů, ale i z pohledu obchodních partnerů díky *přínosům v oblasti environmentální odpovědnosti*, tudíž lze sdílenou ekonomiku vnímat jako *projev společenské odpovědnosti*. Z pohledu respondenta je sdílená ekonomika *nedostatečně regulována*, a to jak z národního, tak celosvětového hlediska. Důvodem je podle jeho názoru rychlé rozšíření tohoto fenoménu do mnoha oblastí ekonomiky. Z pohledu společnosti však nepocituje nějaký přínos či újmu plynoucí z tohoto stavu.

Závěrem lze uvést, že podle názoru respondenta je společností JUSDA sdílená ekonomika vnímána velmi pozitivně, a to zejména díky jejím pozitivním efektům v oblasti

finanční a environmentální. Hlavní nevýhoda je spatřována v nemožnosti neomezeného využívání jednotlivých společných služeb v rámci Foxconn Group.

Caravan Centrum Pardubice, s.r.o.

Caravan Centrum Pardubice, s.r.o., je společnost, jejímž hlavním zaměřením je krátkodobý pronájem obytných vozů. **Respondentem** byl spolumajitel společnosti ve věku 45–54 s vysokoškolským vzděláním, který působí 8 let v daném oboru. S pojmem sdílená ekonomika i s jejími platformami byl dobře obeznámen, jelikož se ve svém volném čase tomuto fenoménu věnuje. Setkal se i s alternativními pojmy jako je kooperativní či kolaborativní ekonomika. V minulosti se nezúčastnil žádné konference nebo školení, které by se dotýkalo problematiky sdílené ekonomiky, pouze studuje výstupy těchto setkání.

V oblasti **sdílení zaměstnanců** podnik uplatňuje formu **strategického sdílení zaměstnanců**. Příkladem sdílené pozice je účetní, která je zaměstnána společností Caravan Centrum Pardubice. Pro tuto společnost pracuje 3 dny v týdnu a zbývající 2 dny v týdnu vykonává tuto činnost pro jinou společnost, jež společnosti Caravan Centrum Pardubice hraří adekvátní částku jejich mzdových a ostatních osobních nákladů. Výhodou této formy sdílení je úspora nákladů, jelikož jsou mezi jednotlivé subjekty alokovány příslušné náklady. Respondent spatřuje riziko sdílení zaměstnanců v tom, že pracovník není ve společnosti pevně vázán smlouvou na hlavní pracovní poměr, a tudíž může vznikat vysoká fluktuace na sdílených pracovních pozicích. Do budoucna společnost uvažuje o rozšíření sdílení v této oblasti, zejména zvažuje využití sdílení v oblasti úklidových služeb či v obchodním managementu. Důvodem je skutečnost, že prozatím nevyužijí plnou kapacitu zaměstnanců na těch pracovních pozicích, ale přesto potřebují jejich služby.

Pro tuto společnost je klíčová oblast **sdílení dopravních prostředků**, jelikož hlavní podnikatelskou činností je krátkodobý pronájem obytných vozů a přívěsů. Tuto formu podnikání lze zařadit do sdílené ekonomiky jako **komerční sdílení obytných vozů a přívěsů bez využití platformy**. Obytné vozy a přívěsy si mohou zákazníci zarezervovat přes webové stránky, kde mají možnost výběru z velkého množství vozů. Uživatelem může být fyzická i právnická osoba, která je starší 21 let. Tato služba je inzerována v médiích, v odborných časopisech a na internetu. Pro cesty do zahraničí společnost využívá formu **sdílení hromadných dopravních prostředků** přes platformu Flixbus. Uvedená platforma funguje na bázi sdílení, kdy vypisuje jednotlivé linky autobusové dopravy, a následně jejich smluvní partneři si rozdělí cesty

dle svých volných kapacit. Flixbus tak pouze zprostředkovává dopravní spojení a zajišťuje prodej jízdenek. Dále mají zaměstnanci k dispozici **osobní vozy**, které mohou využít pro služební účely. Výhodou sdílení dopravních prostředků je vysoká operativnost, možnost využití daných prostředků pouze na krátkou dobu a zejména úspora nákladů. Rizikem sdílení je, že v daný moment nebude služba dostupná. Dále respondent zmiňuje rizika některých platform zprostředkovávajících sdílenou dopravu, jelikož je považuje za nekalou formu podnikání, protože pro ně není vytvořen legislativní rámec, zejména v oblasti daňové.

Společnosti Caravan Centrum Pardubice dále participuje v oblasti **sdílení prostor**. Jejich dodavatelé pořádají ve **sdílených zasedacích místnostech** obchodní schůzky se svými odběrateli (včetně Caravan Centra Pardubice), to znamená, že v této oblasti je společnost pouze v roli uživatele. Společnost by teoreticky mohla poskytovat **volnou kapacitu autodílny**, ale v důsledku přílišné administrativní zátěže ohledně bezpečnosti práce, zajištění smluvních vztahů a potřebného školení daných pracovníků, není toto možné zrealizovat.

Zaměstnanci společnosti využívají **sdílení krátkodobých ubytovacích kapacit**. Tuto formu sdílení využívají zejména při služebních cestách do zahraničí, konkrétně využívají platformy Booking.com. Výhodu sdílení v této oblasti respondent spatřuje v tom, že platformy disponují globální nabídkou, jsou operativní a zajištění ubytovacích služeb prostřednictvím nich je jednoduché.

Společnost rovněž využívá **sdílení informací a znalostí**. Informace jsou sdíleny na vnitropodnikové úrovni i v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce. Výrobci obytných aut vlastní **řídící softwary** a umožňují svým autorizovaným zástupcům, včetně Caravan Centra Pardubice, nahlížet do daných systémů. Zde mají odběratelé přístup k informacím ohledně stavu skladových zásob, o technických kontrolách, popřípadě o svolávaných akcích, anebo pokud se vyskytne vozidlo s chybnou součástí a je nutné jej stáhnout z provozu. Pro **plánování úkolů a projektů** využívá společnost platformu Basecamp, která nabízí sledovat průběh projektů, diskuzi k úkolům, chat či ukládání dokumentů. Dále využívají **on-line školení** na nové produkty formou webinářů. Společnost se rovněž účastní prodejních **výstav**, příkladem je účast na Caravaning Brno 2019. Respondent udává, že pro správné fungování podniku je klíčové sdílení informací a znalostí. Výhody ani nevýhody oblasti sdílení informací a znalosti respondent nedokázal přesně určit, jelikož jinou formu předávání informací nezná, a tudíž ji nemá s čím porovnat.

Další oblastí sdílení, které společnost využívá, je **sdílení nefinančních služeb**. Společnost si pronajímá pracovníky *ostrahové služby*, kteří poskytují služby i jiným podnikům. Dále využívá služeb *webhostingu a cloudových úložišť*, pomocí platforem Google disk, Dropbox i OneDrive. Přínos těchto služeb respondent spatřuje v neustálém zálohování dat, která jsou stále k dispozici, a také v úspoře nákladů. Riziko je podle jeho názoru spojené s možnou nedostupností internetového spojení, a dále pak spočívá v nefunkčnosti některých nástrojů v off-line režimu.

Společnost nevyužívá, ani neposkytuje **sdílení stravovacích kapacit, finančních či pojišťovacích služeb**. Dále se nepodílí ani na žádné formě **charitativního sdílení**. V budoucnu by společnost ráda rozšířila sdílení informací ve formě trackování zakázek autoservisu, kdyby zaměstnanci i zákazníci mohli sledovat, v jaké fázi se dané vozidlo nachází.

Respondent *předpokládá rozšíření sdílené ekonomiky* nejen do dané oblasti podnikání, ale pouze za podmínky, že bude vytvořena pro tento segment správná daňová legislativa. Jejich *konkurenční podniky* rovněž *využívají služeb sdílené ekonomiky*, a to cca ve stejném rozsahu jako společnost Caravan Centrum Pardubice. Respondent se domnívá, že služby sdílené ekonomiky *jsou konkurenční výhodou* zejména pro poskytovatele. *Nepředpokládá, že* kvůli sdílené ekonomice *budou zanikat podniky v jejich oboru*, spíše zaniknou kamenné obchody pod tíhou e-shopů. V důsledku sdílené ekonomiky *budou zanikat klasické pracovní pozice*, které se starají o zákazníky a vzniknou nové, které budou administrativně řídit sdílení. Respondent chápe *souvislost sdílené ekonomiky a společenské odpovědnosti firem* zejména z pohledu *odpovědnosti vůči životnímu prostředí*. Podle jeho názoru sdílená ekonomika rovněž přispívá ke *zvýšení atraktivity a zviditelnění podniku*. Dále respondent uvádí, že *legislativní úprava nereaguje dostatečně rychle na vývoj sdílené ekonomiky*. Ovšem nepovažuje za korektní příliš omezovat sdílenou ekonomiku, jelikož je součástí pokrokového vývoje. Důležité je pouze ji správně začlenit do soustavy daňového systému, aby nevznikala nekalá konkurence vůči klasickému podnikání. Poznává také, že *pojem sdílení není jednoznačně vymezen* a nelze říci, kde je skutečná hranice mezi sdílenou ekonomikou a pouze poskytovanou službou, a tedy je nutné vymezit teoretickou rovinu pojmu sdílená ekonomika.

Respondent dále k fenoménu sdílené ekonomiky poznamenává, že jedním z jejích negativních vlivů je, že vede k asocializaci lidí, jelikož dochází k *nabourávání* jejich *přirozeného sociálního prostředí a vazeb*. Věci a služby jsou sdíleny on-line přes platformy a jedinci se nemusí vidět, navštívit, a hlavně mezi sebou komunikovat.

Závěrem lze uvést, že podle názorů respondenta je sdílená ekonomika vnímána společností velmi kladně díky *pozitivním finančním efektům*. Za její hlavní nevýhodu považuje *nedostatečnou legislativní úpravu daňových povinností*.

Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna, a.s., je bankovní společnost, jejíž součástí je Finanční skupina Česká spořitelna. Jednotlivé subjekty mezi sebou spolupracují a vytvářejí komplexní řešení, aby uspokojily potřeby zákazníků. **Respondentem** byla senior manažerka ve věku 45-54 let s vysokoškolským vzděláním, která ve společnosti pracuje 12 let. S pojmem sdílená ekonomika, ale i ostatními alternativními pojmy byla již dříve seznámena, ale neúčastnila se nikdy žádného školení či konference, které by souvisely s danou problematikou. Ve svém osobním životě využívá například služeb platform Uber či Airbnb. Dále respondentka uvedla, že zná platformy Rekola, Netflix, O2TV, které ale aktivně nevyužívá.

V oblasti **sdílení zaměstnanců** společnost využívá formu strategického sdílení zaměstnanců, ad hoc sdílení zaměstnanců i sdílená pracovní místa. Forma *strategického sdílení zaměstnanců* je využívána v rámci finanční skupiny, kdy existují společná oddělení, jež pracují pro všechny subjekty skupiny. Jsou to například personální oddělení, IT oddělení, marketingové oddělení a finanční oddělení. Politikou společnosti je udržovat stálý počet zaměstnanců na aktuální a udržitelné úrovni. Důležité pro společnost je zvyšovat produktivitu s takovým množstvím lidí, jež aktuálně zaměstnávají. Řešením je tak využívat v širším rozsahu automatizace, ale také např. *ad hoc sdílení zaměstnanců*. To pomáhá řešit krátkodobé nárůsty produkce generované na základě požadavků klientů. Zaměstnanci jsou sdíleni v rámci útvarů mezi jednotlivými týmy. Respondentka v této svislosti uvádí, že moderní technologie ve sdílené ekonomice hrají obrovskou roli, jelikož pomocí nich se zaměstnancům deleguje práce, tudíž nezáleží na tom, kde má zaměstnanec pracoviště. Jako příklad lze uvést momentální stav, kdy v období nouzového stavu banka umožnila klientům odklad splátek. Tento krátkodobý nárůst požadavků byl vyřešen zapojením volných kapacit zaměstnanců napříč pobočkami po celé České republice, aby došlo k rychlému uspokojení potřeb klientů. Dále společnost nabízí *sdílená pracovní místa* pro studenty a ženy a muže na rodičovské dovolené. Tito pracovníci jsou zaměstnáni na dohodu o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti. Touto formou se banka snaží umožnit pracovníkům lepší sladění soukromého a pracovního života a následně jednodušší zapojení zpět do hlavního pracovního poměru. Sdílení zaměstnanců představuje

výhodu jak pro zaměstnance, kteří mají stálý kontakt se svou prací a zaměstnavatelem, tak pro společnost, např. v podobě úspory nákladů na zaškolování a adaptaci pracovníků, či úspory mzdových nákladů. Nevýhodou je, že sdílení zaměstnanců nelze aplikovat pro všechny pracovní činnosti, ne všichni pracovníci jsou totiž schopni zajistit specifické pracovní činnosti.

Společnost v oblasti **sdílení dopravních prostředků** využívá *sdílená osobní auta*. V každé lokaci jsou k dispozici 1-2 auta, která jsou určena pouze pro manažery a vedoucí týmů. Každé auto má vlastní rozvrh a zaměstnanci si jej mohou rezervovat pro služební účely. Dále mohou tito pracovníci využívat platformu Liftago, která je následně proplacena Českou spořitelnou, a.s. Pro dojíždění do zaměstnání využívají zaměstnanci *spolujízdy*, kterou si domlouvají sami na základě osobní komunikace. Podle názoru respondentky je hlavním přínosem sdílení dopravních prostředků to, že společnost nemusí vlastnit mnoho vozidel, a tak vzniká úspora nákladů.

Další oblast, kterou společnost využívá, je **sdílení prostor**. Česká spořitelna, a.s., využívá *sdílená parkovací místa*, jelikož má k dispozici pouze omezené počty parkovacích míst. Každý tým podle počtu pracovníků vlastní několik parkovacích karet, které si mezi sebou půjčují. Společnost se snaží převážně pracovat ve vlastních budovách, ale v některých případech jsou využívány *sdílené administrativní budovy*, ve kterých sídlí několik společností. Zda banka bude využívat vlastní, či spíše pronajímané budovy se odvíjí od finanční náročnosti na údržbu budovy. Momentálně dochází například k přesunu pobočky v Kutné Hoře do sdíleného Administrativního centra Vinice v Pardubicích, kde již Česká spořitelna, a.s., sídlí. Důvodem jsou vysoké finanční náklady na rekonstrukci budovy v Kutné Hoře. Zároveň zde budou vznikat *sdílená pracoviště*, jelikož díky home officům a dovoleným je přes 40 % pracovišť stále k dispozici, a tak nepotřebují nová místa pro pracovníky z Kutné Hory. Administrativní budovy umožňují *sdílení zasedacích místností*, které si lze pomocí aplikace rezervovat. Výhodou sdílení prostor je úspora nákladů, jelikož společnost nemusí tolik budov vlastnit a udržovat. Respondentka v této oblasti sdílení vnímá problém s chováním zaměstnanců, kteří sdílené prostory využívají. V určitých případech se např. stává, že po schůzce v zasedacích místnostech je nesmazaná tabule, neuklizené nádoby, či není zrušena rezervace místnosti při jejím nevyužití. Poznává proto, že sdílené prostory vyžadují určitou morálku a zodpovědnost zaměstnanců.

Společnost participuje i v oblasti **sdílených ubytovacích kapacit**, kdy její zaměstnanci využívají *sdílené krátkodobé ubytování při služebních cestách*. Pro rezervování ubytování Česká spořitelna, a.s., využívá vlastní ubytovací platformu. V případě její nefunkčnosti je

využívána platforma Booking.com. Výhodu respondentka spatřuje v možnosti využívání mobilních aplikací, které jsou lehce přístupné, uživatelsky přívětivé, uživatelé mají možnost snadného výběru podle ceny či vzdálenosti od dané lokace. Výhodou je také to, že je zde k dispozici i hodnocení uživatelů a poskytovatelů, což podněcuje vstřícnější chování obou stran.

Dále společnost využívá **sdílení stravovacích kapacit**. Některé budovy disponují *sdílenými kantýnami a kavárnami*, které jsou zpřístupněny i veřejnosti. Tato zařízení mohou sloužit pro obchodní schůzky a školení. Česká spořitelna, a.s., umožňuje manažerům objednávat si služební obědy přes platformy, například Uber Eats či Rohlík Bistro, které jsou následně proplaceny služební kartou, jež mají určitý limit na tento účel. Výhodou využívání tohoto typu platforem je úspora času.

Pro chod společnosti je klíčová oblast **sdílení informací**, jež umožňuje rozvoj technologií. Společnost vlastní několik sdílených aplikací, ve kterých jsou potřebné informace o klientech a jejich produktech. Oblast sdílení informací se v České spořitelně, a.s., mimo jiné rozvinula i kvůli pandemii koronaviru. Zaměstnanci byli donuceni začít používat platformy Google a Microsoft Teams pro *sdílení informací na vnitropodnikové úrovni*. Respondentka uvádí, že záleží na samotných zaměstnancích, co chtějí a co nechtějí sdílet, což lze těžko ovlivnit. Správný manažer by svým chováním měl být dobrým příkladem pro ostatní, a tak by si neměl informace ponechávat pro svou potřebu, ale sdílet je s ostatními kolegy. Dále je pro banku důležité sdílet určité informace přes sociální sítě a komunikovat přes ně se svými zákazníky. Tato forma zvyšuje atraktivitu podniku a umožňuje propagovat nové produkty. Školení zaměstnanců je vedeno pomocí *e-learningové aplikace Amos*, ve které jsou potřebné studijní materiály včetně testů. Po domluvě s manažery mají zaměstnanci také možnost využívat *webináře* po celém světě, které jim jsou následně proplaceny. Banka tyto webináře velmi podporuje, jelikož se prohlubují znalosti zaměstnanců, šetří se jejich čas i náklady na cestu. Dále se zaměstnanci České spořitelny, a.s., podílí v rámci projektu *Abeceda peněz* na výuce finanční gramotnosti na základních školách. Žáci se formou her učí porozumět financím a učí se s nimi správně zacházet.

Společnost Česká spořitelna, a.s., participuje i v oblasti **sdílení nefinančních služeb**. Pro fungování systému jsou využívány *cloudová uložiště*, která umožňují zaměstnancům pracovat kdekoli a z jakéhokoli zařízení. Ve sdílených administrativních budovách společnost využívá *sdílené úklidové služby, recepční a pracovníky, jež se starají o chod budov*. Nově Česká spořitelna, a.s., umožňuje zaměstnancům bezplatný přístup pro celou rodinu do platformy *uLékaře.cz*, která nabízí lékařskou poradnu a online objednání k lékaři.

Společnost podporuje i některé formy **charitativního sdílení**. Např. zaměstnanci na některých lokalitách pořádají **bazary obnošeného šatstva**, kdy výtěžek je určen na dobročinné účely.

Další oblasti jako je **sdílení finančních služeb, pojišťovacích služeb a sdílení ostatního majetku** společnost nevyužívá ani neposkytuje. Prozatím společnost neplánuje další rozšiřování aplikace forem sdílené ekonomiky, ať už z pohledu uživatele či poskytovatele.

Respondentka **předpokládá rozšíření sdílené ekonomiky** do oblasti bankovního sektoru, protože lidé mohou snadno investovat pomocí finančních platforem. Tyto platformy nabízí vyšší zhodnocení finančního majetku ovšem za cenu vyššího rizika. Respondentka ale **nepředpokládá**, že by kvůli sdílené ekonomice **zanikly tradiční banky**, jedná se pouze o rozšíření možností služeb pro klienty, jelikož každá služba si nalezne svého klienta. Bankovní společnosti na tento fenomén budou muset reagovat například zvyšováním kvality služeb pro stávající klienty bank. Respondentka **nevnímá souvislost mezi sdílenou ekonomikou a zánikem pracovních míst**, nýbrž důvodem zániku pracovních míst bude podle jejího názoru rozvoj moderních technologií. Predikuje, že v horizontu několika desítek let budou stávající činnosti vykonávat stroje a zaměstnanci se přesunou na poradenskou činnost. Obeznamena je také s tím, že **konkurenční bankovní společnosti využívají služeb sdílené ekonomiky**, a to ve velmi obdobném módu jako Česká spořitelna, a.s. Podle jejího názoru využívání a poskytování služeb sdílené ekonomiky **představuje pro společnost konkurenční výhodu**. Zároveň vnímá zapojení podniku do sdílené ekonomiky jako **projev společenské odpovědnosti, a to zejména díky pozitivním environmentálním dopadům, ale i dopadům filantropickým**, vznikajícím díky altruistickému sdílení zaměstnanců společnosti. Dále poznamenává, že by každá společnost měla začít sdílet, a tím umožnit přístup ostatním, který si danou věc nebo službu z finančního hlediska nemohou dovolit. Z pohledu respondentky využívání sdílené ekonomiky **přispívá ke zvýšení atraktivity firmy** zejména z pohledu stávajících i potenciálních zaměstnanců, neboť např. možnost využívat home office je pro rodiče s dětmi při výběru zaměstnání klíčová. Respondentka dále uvádí, že v České republice, a.s., **stále není sdílená ekonomika dostatečně regulovaná** oproti zahraničí. Ovšem je nutno podotknout, že podle názoru respondentky přílišné regulace dokáží sdílenou ekonomiku zničit.

2.3 Shrnutí výsledků a závěry

Při zkoumání sdílené ekonomiky a jejich možností z pohledu podniků působících v České republice bylo sledováno pět vybraných podniků, jež se lišily svým zaměřením i velikostí. Tyto odlišnosti umožnily si vytvořit širší pohled na zkoumanou problematiku.

Z provedené studie vyplývá, že navzdory rozdílnému zaměření činnosti podniků i jejich rozdílné velikosti, sledované podniky participují na aktivitách sdílení v relativně obdobném rozsahu (blíže viz Tabulka 5). Všechny sledované podniky využívají sdílení dopravních prostředků, zejména v podobě spolujízdy, ale většinou také v podobě sdílení nákladních vozů a jejich kapacit. Všechny sledované podniky využívají rovněž sdílení prostor, především administrativních prostor, dále pak ubytovacích kapacit, informací a znalostí a také nefinančních služeb, nejčastěji v podobě sdílené ostrahy objektů či úklidových služeb. Tři z pěti podniků participují na sdílení zaměstnanců, které lze považovat za rozvíjející se formu sdílení. Dva sledované podniky pak participují na tzv. charitativním sdílení, které lze považovat za specifickou formu sdílení, která má filantropický či altruistický charakter. Jeden z těchto podniků tuto formu aplikoval mimo jiné v současné době – v době pandemie COVID-19, kdy zdarma poskytl jím vyráběný dezinfekční prostředek Anticovid vybraným obcím a městům v jeho okolí.

Z provedené studie dále vyplývá, že sledované podniky se do využívání či poskytování služeb sdílené ekonomiky vlastně zapojily přirozenou cestou. Většina z nich totiž sídlí ve větších průmyslových areálech společně s dalšími podniky či jsou součástí majetkově propojených společností, a tak mezi nimi dochází ke vzájemné spolupráci a sdílení, které vede k synergickému efektu v mnoha oblastech.

Za hlavní přínos využívání a poskytování služeb sdílené ekonomiky respondenti považují úsporu nákladů z důvodu jejich alokace mezi jednotlivé participující subjekty a dále pak úsporu nákladů související s menším množstvím vlastněného majetku, které s sebou nese úsporu nákladů na jeho pořízení a údržbu. Dále je nutné vyzdvihnout pozitivní environmentální efekty v podobě snížení spotřeby zdrojů, snížení odpadů či snížení emisí, na které respondenti upozorňovali. V mnoha případech pak služby sdílené ekonomiky, např. sdílení stravovacích kapacit či sdílení pracovních míst, lze zároveň chápat jako určitou formu zaměstnaneckého benefitu, který odráží pozitivní přístup podniku k zaměstnancům v rámci jejich sociální odpovědnosti.

Tabulka 5 – Participace sledovaných podniků na možných formách sdílení

| Forma sdílení/Podnik | Synthesia, a.s. | Ing. Petr Švec – PENTA, s.r.o. | JUSDA Europe, s.r.o. | Caravan Centrum Pardubice, s.r.o. | Česká spořitelna, a.s. | Celkem | % |
|---|------------------------|---|---------------------------------|--|-----------------------------------|---------------|--------------|
| 1. Sdílení zaměstnanců | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 60 % |
| 2. Sdílení dopravních prostředků | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 100 % |
| 3. Sdílení prostor | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 100 % |
| 4. Sdílení ubytovacích kapacit | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 100 % |
| 5. Sdílení stravovacích kapacit | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 80 % |
| 6. Sdílení informací a znalostí | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 100 % |
| 7. Sdílení dalších forem majetku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 % |
| 8. Sdílení finančních a pojišťovacích služeb | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 % |
| 9. Sdílení nefinančních služeb | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 100 % |
| 10. Charitativní sdílení | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 40 % |
| Celkem | 6 | 7 | 7 | 6 | 8 | 34 | x |
| % | 60 % | 70 % | 70 % | 60 % | 80 % | 68 % | x |

Pozn.: Výsledky šetření jsou zaznamenány pomocí binární stupnice. Kód 1 je použit v případě, že podnik na dané formě sdílení participuje, kód 0 je použit v případě, že podnik na dané formě sdílení neparticipuje.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na druhé straně za hlavní nevýhodu sdílení lze považovat omezené kapacity sdílených služeb, kdy v určitém čase může dojít k tomu, že danou službu nelze využít. Sdílení rovněž vyžaduje výraznou součinnost a odpovědnost všech zainteresovaných partnerů. Omezujícím faktorem využívání a poskytování služeb sdílené ekonomiky je i přílišná administrativní zátěž související s bezpečností a ochranou zdraví při práci, zajištěním všech smluvních vztahů či potřebných školení pro zaměstnance.

Do budoucna respondenti predikují další rozšiřování služeb sdílené ekonomiky do jejich oblastí podnikání. K němu do jisté míry mimo jiné připívá nynější pandemie COVID-19, která vedla k prudkému rozvoji sdílení v oblasti informací. Pouze respondent ze společnosti PENTA neočekává výrazný rozvoj sdílení v rámci jejich společnosti, a to z důvodu specifických požadavků na bezpečnost výroby i samotných pracovníků. Spatřuje však prostor v rozšiřování sdílení znalostí a zkušeností v chemické výrobě.

Skutečností je, že respondenti jsou obeznámeni s tím, že jejich dodavatelé, odběratelé i konkurenti participují na určitých formách sdílení a domnívají se, že tak činí v obdobném rozsahu jako oni.

Většina respondentů nepředpokládá, že v důsledku rozvoje sdílené ekonomiky by zanikaly v jejich segmentech podnikání některé podniky či pracovní pozice. Důvodem zániku bude podle jejich názoru spíše vývoj nových technologií souvisejících s robotizací.

Podle názoru většiny respondentů zapojení se do sdílené ekonomiky je konkurenční výhodou, jelikož sdílení je nástroj vedoucí ke snižování nákladů. Dále se domnívají, že využívání a poskytování služeb sdílené ekonomiky je spojeno s růstem atraktivity podniků, jelikož vede k pozitivním enviromentálním dopadům a k vytváření širší nabídky zaměstnaneckých benefitů. Zapojení se do sdílené ekonomiky tak lze vnímat také jako projev společenské odpovědnosti firem.

Všichni respondenti vnímají sdílenou ekonomiku jako nedostatečně regulovanou na národní i celosvětové úrovni. Podle jejich názoru legislativní normy nereagují dostatečně rychle na její vývoj a v důsledku toho nejsou na trhu nastaveny rovné podmínky pro všechny subjekty. Podle názoru některých respondentů by však nebylo dobré příliš omezovat sdílenou ekonomiku, jelikož je součástí pokrokového vývoje. Je však třeba vymezit termín sdílená ekonomika a určit hranice mezi sdílenou ekonomikou a pouhou poskytovanou službou. Důležité je také ji následně správně začlenit do daňového systému, aby nevznikala nekalá konkurence vůči tradičním podnikatelským subjektům.

Závěr

Tato diplomová práce je věnována alternativním možnostem sdílení z pohledu podniků. Jejím hlavním cílem bylo souhrnně zpracovat teoretická východiska sdílené ekonomiky a identifikovat, analyzovat a zhodnotit možnosti sdílení podniků v praxi České republiky. Východiskem se tak stalo pojednání o sdílení a sdílené ekonomice jako současném ekonomickém, sociálním i environmentálním trendu. Návazně je pak pozornost zaměřena na specifickou problematiku firemního sdílení. Práce přitom zohledňuje jak zahraniční příklady dobré praxe, tak reálné možnosti podniků působících v České republice.

V úvodu diplomové práce jsou představeny názory na vymezení pojmu sdílená ekonomika a pojmů blízkých či alternativních, jakými jsou např. pojmy kolaborativní či kooperativní ekonomika, ekonomika hejna much, přístupová ekonomika, anebo cirkulační či cirkulární ekonomika. Lze konstatovat, že sdílená ekonomika představuje nový obchodní model, který je založen na dočasném poskytování nevyužitých aktiv, zpravidla s využitím on-line platformy, jenž propojuje nabídku a poptávku, přičemž předmětné transakce mohou být realizovány jak za úplatu, tak i bezúplatně.

Návazně jsou v práci klasifikovány možné podoby sdílené ekonomiky, a to z hlediska míry institucionalizace (institucionalizovaná a neinstitucionalizovaná sdílená ekonomika), typu aktérů (peer-to-peer, business-to-consumer, business-to-business modely), povahy platform (kapitálové a pracovní platformy) či charakteru sdílení (pravé, příležitostné a komerční sdílení).

Obsahem práce je rovněž pojednání o regulaci sdílené ekonomiky v Evropské unii a České republice. Zde je zásadní otázka, jakou formu a míru regulace tohoto moderního fenoménu zvolit, aby na jedné straně nedocházelo k narušení původní myšlenky sdílení, a na straně druhé, aby nevznikaly nerovné podmínky pro tradiční modely podnikání a současně byly chráněny zájmy všech zúčastněných subjektů.

Klíčová pozornost v teoretické části práce je v rámci vymezení teoretických východisek věnována identifikaci potenciálních segmentů sdílené ekonomiky, alternativních oblastí a forem firemního sdílení. Z provedené studie přitom vyplývá, že firmy mohou sdílet zaměstnance, dopravní prostředky, různé typy prostor, ubytovací a stravovací kapacity, informace a znalosti, ale i další formy majetku, např. volnou kapacitu strojů a zařízení, materiál či kancelářský nábytek a IT vybavení. Sdílet mohou také různé typy finančních, pojišťovacích i nefinančních služeb.

Praktická část diplomové práce je věnována identifikaci, analýze a zhodnocení aktuálně využívaných a potenciálně možných forem sdílení z pohledu vybraných podniků působících v České republice. V úvodu této části práce je prezentován projekt výzkumu, včetně jeho hlavního i parciálních cílů, způsobu realizace šetření a analýzy výsledků výzkumu, organizačně technického zabezpečení a harmonogramu. Realizován byl kvalitativní výzkum, přičemž primární data byla získána formou řízených rozhovorů s manažery pěti vybraných podniků. Konkrétně se jednalo o Synthesia, a.s., Ing. Petr Švec – PENTA, s.r.o., JUSDA Europe, s.r.o., Caravan Centrum Pardubice, s.r.o. a Česká spořitelna, a.s. Z uvedeného je patrné, že se jednalo o podniky různých oborů podnikání, různé velikosti, s různou vlastnickou strukturou, které působí na území České republiky.

V další části práce je uvedena bližší charakteristika těchto zkoumaných podniků a jsou prezentovány výstupy realizovaných šetření. Ty vypovídají nejen o tom, na jakých formách sdílení sledované firmy participují anebo hodlají do budoucna participovat, ať už jako uživatelé, či poskytovatelé, ale i o tom, jak dané formy hodnotí z hlediska jejich přínosů, omezení či rizik. Vypovídají však rovněž o tom, jaké postoje manažeři těchto podniků mají k fenoménu sdílené ekonomiky, např. jejímu potenciálu, vlivu na konkurenceschopnost firem či jejich atraktivitu, souvislosti s jejich společenskou odpovědností či míře její regulace.

Na závěr praktické části práce jsou shrnuty zjištění provedené studie, ze kterých vyplývá, že navzdory tomu, že fenomén sdílené ekonomiky je poměrně nový, jednotlivé formy sdílení jsou ve sledovaných podnicích hojně využívány, a to zejména majetkově propojenými firmami či firmami sídlícími ve větších průmyslových areálech. Důvodem jsou především finanční efekty spojené s úsporou nákladů, ale také pozitivní environmentální, případně i sociální dopady s těmito aktivitami spojené.

Závěrem lze konstatovat, že sdílená ekonomika představuje zajímavou příležitost pro podniky všech velikostí i oborů podnikání. Manažeři firem by se měli seznámit s tímto modelem podnikání, s principy jeho fungování, jeho přednostmi, omezeními a riziky, a následně by měli využít jeho možností k posilování své ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti.

SEZNAM LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] AUTOSALON.TV, 2018. *Volvo Cars a Volvo Trucks začnou sdílet dopravní informace*. Autosalon.tv [online]. 11.05.2018 [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: <https://www.autosalon.tv/novinky/archiv/volvo-cars-a-volvo-trucks-zacnou-sdilet-dopravni-informace>
- [3] BARANCOVÁ, Helena, 2017. Kolaborativna ekonomika - digitálna doba a ich reflexe pre ďalší rozvoj pracovného práva. In: PICHRT, Jan, Radim BOHÁČ a Jakub MORÁVEK. *Sdílená ekonomika - sdílený právní problém?*. Wolters Kluwer, 30-38 s. ISBN 978-80-7552-874-2.
- [4] BENDA, Marek, 2016. *Perspektivy sdílené ekonomiky*. Finanční a ekonomické informace: Dokumentační bulletin MF ČR. 6/2016, 69 s. ISSN 1804-7262.
- [5] BRIGHENTI, Benedetta, 2015. *Stanovisko Evropského výboru regionů – Místní a regionální rozměr ekonomiky sdílení*. Úřední věstník Evropské unie [online]. Brusel, 4.12.2015, 33 s. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IR2698&from=ES>
- [6] BOOKING.COM, © 1996-2020. *Ideální řešení pro Vaše podnikání*. Booking.com [online]. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: https://www.booking.com/business.cs.html?label=gen173nr-1FCAEoggI46AdIM1gEaDqIAQGYAQW4ARfIAQzYQAQHoAQH4AQuIAgGoAgO4AuXFG_EFwAIB&sid=015562ad48d8dc5dd5cd12969c7acb4f&stid=818309&bbtb=1
- [7] BUSINESSINFO.CZ, 2019. *Robot místo řidiče? Zatím jen uvnitř areálu firem a ve skladech*. BusinessInfo.cz [online]. 26. 9. 2019 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/robot-misto-ridice-zatim-jen-uvnitr-arealu-firem-a-ve-skladech-125160.html>
- [8] CARAVAN CENTRUM PARDUBICE S.R.O., ©2020. *Caravan Centrum Pardubice s.r.o.* Caravan Centrum Pardubice s.r.o.: Půjčovna a prodej obytných vozů a přívěsů [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.cpce.cz/o-nas.html>
- [9] CARVALHO, Joana Campos, 2019. From bilateral to triangular: Concluding contracts in the collaborative economy. In: REDINHA, Maria Regina, Maria Raquel

- GUIMARÃES a Francisco Liberal FERNANDES. *The sharing economy: Legal problems of a permutations and combinations society*. Cambridge Scholars Publishing. 196-210 s. ISBN 1-5275-2076-5. ISSN 978-1-5275-2076-9.
- [10] ČAPEK, Jan, 2012. *Cloud computing and information security*. Scientific Papers of the University of Pardubice. 1.11.2012, Vol. 24, 23-30 s. ISSN 1211-555X.
- [11] ČESKÁ SPOŘITELNA, ©2020. *Kdo jsme*. Česká spořitelna [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>
- [12] ČESKÝ HOSTING, ©2019. *Co je to webhosting*. Český hosting [online]. [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.cesky-hosting.cz/webhosting/co-je-webhosting/>
- [13] DEMARY, Vera, 2015. *Competition in the sharing economy*. IW Policy Paper. 15.7.2014, 27 s.
- [14] ECKHARDT, Giana M. a Fleura BARDHI, 2015. *The sharing economy isn't about sharing at all*. Harvard Business Review. 28.1.2015
- [15] ENTREPRENEUR, ©2020. *Co-Op Advertising*. Entrepreneur Europe [online]. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/co-op-advertising>
- [16] EUROFOUND, 2017. *Employee sharing*. Eurofound [online]. 8.2.2017 [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/employee-sharing>
- [17] EUROSTAT STATISTICS EXPLAINED, 2018. *Road freight transport by journey characteristics*. Eurostat Statistics Explained. [online][cit. 2019-12-21]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Road_freight_transport_by_journey_characteristics#Empty_runnings
- [18] EVROPSKÁ KOMISE, 2018a. *Collaborative economy studies*. Evropská komise [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/content/collaborative-economy-studies_en
- [19] EVROPSKÁ KOMISE, 2018b. *Study to monitor the economic development of the collaborative economy in the EU*. Technopolis group [online]. Brusel, 23.2.2018, 154 s. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: http://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2018/08/CE_Final-report_PartA_Final_230218.pdf

- [20] EVROPSKÁ KOMISE, 2016. *Sdělení komise evropskému parlamentu, radě, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů: Evropský program pro ekonomiku sdílení*. Evropská komise [online]. Brusel, 2.6.2016, 16 s. [cit. 2019-10-06]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/CS/COM-2016-356-F1-CS-MAIN-PART-1.PDF>
- [21] FOOD INCUBATOR, 2019. *Sdílená kuchyně*. Food Inc. [online]. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://foodincubator.cz/>
- [22] FUNDLIFT, 2020. *Časté dotazy*. Fundlift [online]. [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: <https://www.fundlift.cz/#/cs/stranka/caste-dotazy>
- [23] GUERINI, Giuseppe a Krister ANDERSSON, 2017. *Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Zdanění ekonomiky sdílení: Analýza možných daňových politik vzhledem k rozvoji ekonomiky sdílení* [online]. Brusel, 19.10.2017 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017AE2946&qid=1541439708522&from=EN>
- [24] HATZOPOULOS, Vassilis, 2018. *The collaborative economy and EU law*. Bloomsbury Publishing, 320 s. ISBN 9781509917143.
- [25] HLÍDAČKY, 2018. *Hlídačky Business*. Hlídačky [online]. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://www.hlidacky.cz/business>
- [26] HŮLKA, Tomáš, 2017. *Nové formy flexibilního zaměstnávání, neb ohrožení jistot?*. In: PICHRT, Jan, Radim BOHÁČ a Jakub MORÁVEK. *Sdílená ekonomika - sdílený právní problém?*. Wolters Kluwer, 39-49 s. ISBN 978-80-7552-874-2
- [27] CHAPPELOW, Jim. 2019. *Sharing Economy*. Investopedia [online]. 15.6.2019 [cit. 2019-09-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/sharing-economy.asp>
- [28] CHEN, Ying-Hueih, Tzu-Pei LIN a David YEN, 2014. *How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: the impact of trust*. Information & Management. Vol. 51, No. 5, 568-578 s. DOI: 10.1016/j.im.2014.03.007.
- [29] JANATA, Daniel, Michal PATÁK, Lenka BRANSKÁ a Zuzana PECINOVÁ, 2019. *Sdílení informací s klíčovými obchodními partnery v dodavatelských řetězcích potravinářského průmyslu*. *Studenská vědecká odborná činnost 2018/2019*. Pardubice. 71-76 s. ISBN 978-80-7560260-2.

- [30] JUSDA EUROPE, ©2020. *O JUSDA*. JUSDA Europe [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.jusdaeurope.com/o-jusda/>
- [31] KOHOUT, Miroslav, 2019. *PL#5 Budování strategických partnerství v businessu a sdílená ekonomika* | Miroslav Kohout. In: YouTube.cz [online]. 27.2.2019, 42 s. [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=x8mI5EbuE9c>
- [32] KOLÁŘ, Vojtěch, 2018. *Logistická firma Jusda, patřící pod největšího výrobce elektroniky na světě Foxconn, si v Pardubicích pronajala další sklad*. Logistika [online]. 8.3.2018 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66073770-logisticka-firma-jusda-patrici-pod-nejvetsiho-vyrobce-elektroniky-na-svete-foxconn-si-v-pardubicich-pronajala-dalsi-sklad>
- [33] KOOPERACE.CZ, ©2019. *Nabídka kapacit strojů a technologií*. Kooperace.cz [online]. [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://kooperace.cz/kooperace/>
- [34] KRULIŠ, Kryštof, 2018. *Sdílená ekonomika v době chytrých měst – výzvy a doporučení*. Euroactiv [online]. 9.7.2018 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/prumysl-a-technologie/opinion/sdilena-ekonomika-v-dobe-chytrych-mest-vyzvy-a-doporuceni/>
- [35] KRULIŠ, Kryštof a Alice REZKOVÁ, 2016. *Analýza vybraných sektorů sdílené ekonomiky v České republice* [online]. duben 2016, 42 s. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/05/amocz_RP_2_2016_web.pdf
- [36] LIDSKÁSÍLA.CZ, ©2019. *Jak to probíhá?* Lidskásíla.cz [online]. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://lidskasila.cz/cs/jak-to-probiha>
- [37] MAGISTRÁT MĚSTA PARDUBICE. 2019 *Zaměstnanci magistrátu mohou nově využívat sdílená kola*. Pardubice.eu [online]. 13.6.2019 [cit. 2019-10-30]. Dostupné z: <https://www.pardubice.eu/urad/radnice/pro-media/tiskove-zpravy/zamestnanci-magistratu-mohou-nove-vyuzivat-sdilena-kola/>
- [38] MANAGEMENTMANIA, ©2011-2016. *Crowdfunding* [online]. [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/crowdfunding>
- [39] MAREK, David, Václav FRANČE, Petr NĚMEC, Edita BOLKOVÁ, Kateřina NOVOTNÁ a Kateřina KRCHNIVÁ, 2017. *Sdílená ekonomika: Bohatství bez vlastnictví*. Deloitte [online]. 28 s. [cit. 2019-10-20]. Dostupné z: <https://edu.deloitte.cz/m/Content/DownloadPublication/sdilena-ekonomika-2017>

- [40] MATOFSKA, Benita, 2019. *The sharing economy: Changing business for the better*. Disruption [online]. 18.6.2019 [cit. 2019-09-29]. Dostupné z: <https://disruptionhub.com/sharing-economy-better-business-benita-matofska-6357/>
- [41] MATOŠKOVÁ, Jana, 2018. *Jak podpořit sdílení znalostí v organizaci*. CAFINews [online]. 22.6.2018 [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/clanek/jak-podporit-sdileni-znalosti-v-organizaci>
- [42] MAYO, Ed, 2014. *Lessons from Finland: building a co-operative economy*. The Guardian [online]. 17.12.2014 [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/dec/17/finland-co-operative-economy-ed-mayo>
- [43] MICROSOFT, ©2020. *Co je cloudové úložiště?* Microsoft Azure [online]. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://azure.microsoft.com/cs-cz/overview/what-is-cloud-storage/>
- [44] MPO ČR, 2012. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020*. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [online]. 17 s. [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/45949/51878/588782/priloha002.pdf>
- [45] MPO ČR, 2018. *Rozsudkem ve věci C-434/15 Soudní dvůr EU klíčovým způsobem doplnil výklad práva týkající se služeb informační společnosti*. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [online]. 3.1.2018 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/e-komunikace-a-posta/postovni-sluzby/sluzby-informacni-spolecnosti/rozsudkem-ve-veci-c-434-15-soudni-dvur-eu-klicovym-zpusobem-doplnil-vyklad-tykajici-se-sluzeb-informacni-spolecnosti--234208/>
- [46] MULAČOVÁ, Věra a kol., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Grada Publishing. 520 s. ISBN 9788024786384.
- [47] MV ČR, 2019. *Metodický materiál č. 28 - stav od 1. 1. 2020*. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 7.11.2019 [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/odk2/clanek/metodicky-material-c-28-stav-od-1-1-2020.aspx>
- [48] NOVOTNÝ, Radek, 2017. *Tichá revoluce v nákladní dopravě. Aplikace začínají konkurovat tradičním speditérům*. Logistika [online]. 2. 2. 2017 [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65609300-aplikace-zacinaji-konkurovat-tradicnim-spediterum>

- [49] OCICKA, Barbara a Grażyn WIETESKA, 2017. *Sharing economy in logistics and supply chain management*. Logforum. Vol. 13, No. 2, 183-193 s. DOI: 10.17270/J.LOG.2017.2.6. ISSN 1895-2038.
- [50] PAAJANEN, Salla, 2017. *Business-to-Business Resource Sharing*. VTT Technical Research Centre of Finland [online]. 50 s. [cit. 2019-10-30]. Dostupné z: <https://www.vtt.fi/sites/SHARE/Documents/B2B%20resource%20sharing%20white%20paper.pdf>
- [51] PECKOVÁ, Daniela, 2018. *Projekt centrální polytechnické dílny Pardubice*. Doc Player [online]. [cit. 2019-12-21]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/106792241-Projekt-centralni-polytechnicke-dilny-pardubice.html>
- [52] PENTA, ©2020. *O nás*. PENTA: Chemicals unlimited [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.pentachemicals.eu/o-nas>
- [53] PRESTON, Felix, 2012. *A global redesign? Shaping the circular economy*. Chatham house [online]. The Royal Institute of International Affairs [cit. 2019-11-19]. 20 s. Dostupné z: https://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/182376/bp0312_preston.pdf
- [54] PR KLUB, ©2020. *PR Klub*. PR Klub [online]. [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://www.prklub.cz/pr-klub>
- [55] PŘENOSILOVÁ, Klára, 2018. Platooning jako forma sdílení a jeho právní aspekty. In: PICHRT, Jan a kol. *Sdílená ekonomika a delikty*. Wolters Kluwer, s. 95-106. ISBN 978-80-7598-235-3.
- [56] ŘEHÁČKOVÁ, Věra, Monika BAYEROVÁ, Lenka MADEJOVÁ a Zuzana ŠKOCHOVÁ, 2017. *Nestandardní formy zaměstnávání a jejich dopady na trh práce: Aktuální srovnání možných forem a jejich využívání v odvětvích ČR, v Evropě*. Odbory.info [online]. 22 s. [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://www.odborny.info/obsah/766/informace-k-projektu-ipodpora-ii-cz03152000015-0020002112/16649>
- [57] SAUVÉ, Sébastien, Sophie BERNARD a Pamela SLOAN, 2016. *Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research*. Environmental Development. Vol. 17, 48-56 s. ISSN 2211-4645.

- [58] SECURITAS ČR S.R.O., 2016. *Obchodníci v Česku zavádějí nový model boje proti organizovaným zlodějským gangům*. Security magazin [online]. 6.4.2016 [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://www.securitymagazin.cz/security/obchodnici-v-cesku-zavadeji-novy-model-boje-proti-organizovanym-zlodejskym-gangum-1404049931.html>
- [59] SEJKORA, Tomáš, 2017. Vybrané aspekty DPH předních platforem sdílené ekonomiky. In: PICHRT, Jan, Radim BOHÁČ a Jakub MORÁVEK. *Sdílená ekonomika - sdílený právní problém?*. Wolters Kluwer, 196-206 s. ISBN 978-80-7552-874-2.
- [60] SEO, Jong-Seok a Young-Seok OCK, 2016. A study on application for co-working spacemanagement evaluation. *Icic Express Letters*. Vol. 10, No. 6, 9 s. ISSN 1881-803X.
- [61] SKLADUJ.CZ, ©2019. *O projektu SKLADUJ.cz*. SKLADUJ.cz [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.skladuj.cz/skladuj-cz/o-skladuj>
- [62] SMĚNY.CZ, 2019. *Odpovědi na často kladené otázky*. Směny.cz [online]. 2019 [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://www.smeny.cz/faq>
- [63] STRÄHLE, Jochen, 2016. *Green fashion retail*. Springer, 291 s. ISBN 9811024405.
- [64] SYMCREDIT, ©2019. *Jak to funguje?* SymCredit [online]. [cit. 2019-11-04]. Dostupné z: <https://www.symcredit.com/cs/jak-to-funguje/>
- [65] SYNTHESIA, A.S., ©2011. *O společnosti*. Synthesia: Chemistry for the future [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti>
- [66] SZIF, ©2013. *16.3.1 Sdílení zařízení a zdrojů*. Státní zemědělský intervenční fond [online]. [cit. 2019-10-30]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/prv2014-1631?setCookie=true>
- [67] TECHNICKÝ TÝDENÍK, 2019. *Sdílená ekonomika i mezi firmami? Na trh přichází WorkLinks.com®*. Technický týdeník [online]. Praha, 8.4.2019 [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/sdilena-ekonomika-i-mezi-firmami-na-trh-prichazi-worklinks-com_46857.html
- [68] TETŘEVOVÁ, Liběna, 2019. *Bicycle sharing for employees of Pardubice City Council*. Sharing & Caring [online]. 24. 6. 2019 [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: <http://sharingandcaring.eu/case-study/bicycle-sharing-employees-pardubice-city-council>
- [69] TIMOCOM, ©2020. *TIMOCOM Augmented Logistics*. TIMOCOM [online]. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://www.timocom.cz/>

- [70] UBER, ©2019a. *Pořid' si licenci v Praze*. Uber [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.uber.com/cs-CZ/drive/resources/get-a-license/>
- [71] UBER, ©2019b. *Praktická doprava pro vaši firmu*. Uber [online]. [cit. 2019-11-04]. Dostupné z: <https://www.uber.com/cz/cs/business/>
- [72] ÚŘAD VLÁDY ČR, 2017. *Analýza sdílené ekonomiky a digitální platform: Sekce pro evropské záležitosti Úřadu vlády ČR*. Úřad vlády České republiky [online]. 86 s.[cit. 2019-10-03]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha_4_Material_Analyza.pdf
- [73] VALENTOVÁ, Michaela, Hana BRŮHOVÁ FOLTÝNOVÁ, Zbyněk SPERAT a František ZLÁMAL, 2016. *Management parkování a možnosti jeho využití v praxi: Zkušenosti z evropských měst*. CIVINET [online]. Brno, 43 s. [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.civinet.cz/file/management-parkovani-a-moznosti-jeho-vyuziti-v-praxi-zkusenosti-z-evropskych-mest/>
- [74] VAN DEN HOOFF, Bart, Wim ELVING, Jan Michiel MEEUWSEN a Claudette DUMOULIN, 2003. Knowledge sharing in knowledge communities. *AMC Transactions on Information Systems - TOIS*. 21 s. DOI: 10.1007/978-94-017-0115-0_7.
- [75] VAŠKEVIČ, Štěpán, 2019. *IKEA začíná pronajímat nábytek pro kanceláře. Následovat by mohly kuchyně*. Zajímej.se [online]. 7.2.2019 [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://zajimej.se/ikea-zacina-pronajimat-nabytek-pro-kancelare/>
- [76] VEBER, Jaromír, Vladimír KRAJČÍK, Lubor HRUŠKA, Petr MAKOVSKÝ a kolektiv, 2016. *Sdílená ekonomika: Vymezení metodologických postupů pro zajištění datové základny a ekonomických východisek pro regulatorní ošetření tzv. sdílené ekonomiky*. Vysoká škola podnikání a práva [online]. Praha, 2016, 52 s. [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: <https://www.vspp.cz/wp-content/uploads/2017/05/zprava.pdf>
- [77] VEJVODOVÁ, Alžběta, 2017. *Regulace sdílených služeb: Česko vyčkává, Estonsko inspiruje*. Hospodářské noviny [online]. 1.11.2017 [cit. 2019-10-20]. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-65936770-0ICT00_d-65936770-regulace-sdilenych-sluzeb-cesko-vyckava-estonsko-inspiruje
- [78] VÖLFL, Zdeněk, ©2018. *Regulace sdílené ekonomiky: Zpráva výzkumné služby kongresu*. Americký kongres [online]. 7 s. [cit. 2019-10-20]. Dostupné z: https://americkykongres.cz/wp-content/uploads/VF_Regulace-sdílené-ekonomiky-1.pdf

- [79] VRABEC, Norbert, 2011. *Co-working center: a tool to promote independent professionals in the academic environment*. Praha, s. 5. ISBN 978-80-7408-055-5.
- [80] WEBSTER, Ken, 2013. *What might we say about a circular economy? Some temptations to avoid if possible*. World Futures: The Journal of Global Education. 25.11.2013, Vol. 69, No. 7-8, 542-554 s. DOI: 10.1080/02604027.2013.835977. ISSN 0260-4027.
- [81] WOLT, © 2014–2020. *Wolt at Work*. Wolt [online]. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://wolt.com/cs/wolt-at-work>
- [82] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.
- [83] Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích, v platném znění.
- [84] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), v platném znění.
- [85] ZAPARKUJU.CZ, ©2019. *Proč parkovat se zaparkuju.cz*. Zaparkuju.cz [online]. [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://zaparkuju.cz/>
- [86] ZÁMEČNÍK, Petr, 2017. *Peer-to-peer pojištění: Obejde se bez zprostředkovatelů*. Investujeme.cz [online]. 15.02.2017 [cit. 2019-11-04]. Dostupné z: <https://www.investujeme.cz/clanky/peer-to-peer-pojisteni-obejde-se-bez-zprostredkovatelu/>

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|-----------------------------------|----|
| Příloha 1 Scénář dotazování | 73 |
|-----------------------------------|----|

SCÉNÁŘ DOTAZOVÁNÍ PRO VÝZKUM ZJIŠTĚNÍ NÁZORŮ A PŘÍSTUPŮ MANAŽERŮ PODNIKŮ KE SDÍLENÉ EKONOMICE

Zjištění známosti pojmu/služeb sdílené ekonomiky

1. Znáte pojem sdílená ekonomika? Pokud ne, sdílená ekonomika představuje dočasné poskytování nevyužívaných zdrojů pro uspokojení potřeb ostatních subjektů zpravidla s využitím digitálních platforem. Pokud bychom takto sdílenou ekonomiku definovali, slyšel/a jste o ní?
2. Setkal/a jste se někdy s alternativními pojmy jako je například kolaborativní ekonomika, kooperativní ekonomika, ekonomika hejna much, přístupová ekonomika či cirkulární ekonomika?
3. Uveďte, prosím, konkrétní příklady majetku a služeb, o kterých víte, že je lze sdílet.
4. Uveďte, prosím, platformy sdílené ekonomiky, o kterých víte.
5. Setkal/a jste se s pojmem sdílená ekonomika v rámci Vašeho pracovního působení v současném podniku? V rámci své pracovní kariéry?
6. Máte nějakou zkušenost ve Vašem soukromém životě se sdílenou ekonomikou? Pokud ano, uveďte jakou.
7. Účastnil/a jste se nějaké konference/školení dotýkajícího se problematiky sdílené ekonomiky?

Výzkum možností uplatnění jednotlivých forem sdílené ekonomiky v podnicích **Sdílení zaměstnanců**

8. Využívá Váš podnik služeb sdílené ekonomiky v oblasti sdílení zaměstnanců, ať už jako uživatel, nebo jako poskytovatel?
9. Jaké formy sdílení zaměstnanců Váš podnik využívá? (strategické sdílení zaměstnanců = *skupina zaměstnavatelů najímá pracovníky, kteří se mezi nimi pravidelně střídají*, ad hoc sdílení zaměstnanců = *zaměstnavatel sdílí dočasně volné zaměstnance s jinými organizacemi*, sdílená pracovní místa – job-sharing, příp. jiné formy)
10. Specifikujte blíže, jakým způsobem tyto formy sdílení využíváte. (konkretizovat pozice; pracovní poměr – HPP, DPČ, DPP; národnost, fluktuace)

11. Je o tyto pozice zájem?
12. Využíváte v této oblasti sdílení nějakých platforem? Pokud ano, jakých? (Např. WorkLinks.com, Směny.cz, tamigo, Dayswaps)
13. Pokud nevyužíváte platformy, jakým jiným způsobem iniciujete, zajišťujete či organizujete sdílení zaměstnanců? (např. inzerce v médiích, intranet, osobní kontakty, podnikové noviny, informační letáky)
14. Jaké vnímáte výhody/přínosy pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení zaměstnanců?
15. Jaká vnímáte omezení/rizika pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení zaměstnanců?
16. S jakými finančními efekty jsou dané aktivity spojeny?
17. Uvažujete, že byste do budoucna využívali některých forem sdílení zaměstnanců? Pokud ano, jakých? Jaké důvody Vás vedou k tomu, že uvažujete/neuvažujete o využívání daných forem sdílení zaměstnanců?

Sdílení dopravních prostředků

18. Využívá Váš podnik služby sdílené ekonomiky v oblasti dopravy, ať už jako uživatel, nebo jako poskytovatel?
19. Jaké formy sdílení v oblasti dopravy Váš podnik využívá? (sdílení osobních aut – carsharing; spolujízda – carpooling; sdílení nákladních aut – vozů, kapacit, truck platooning = *koordinovaná jízda v konvoji s využitím automatizovaného řízení*; sdílení kol a koloběžek)
20. Specifikujte blíže, jakým způsobem tyto formy sdílení využíváte.
21. Využíváte v této oblasti sdílení nějakých platforem? Pokud ano, jakých? (např. Uber, AJO, Autonapůl.cz, Car4way, HoppyGo, TIMOCOM, ShipVio, Zavezu.cz, Waze)
22. Pokud nevyužíváte platformy, jakým jiným způsobem iniciujete, zajišťujete či organizujete sdílení v oblasti dopravy? (např. inzerce v médiích, intranet, osobní kontakty, podnikové noviny, informační letáky)
23. Zaměstnanci na jakých pracovních pozicích využívají/mohou využívat carsharing či carpooling? (otázka pro pozici uživatele)

24. Jaké vnímáte výhody/přínosy pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení v oblasti dopravy?
25. Jaké vnímáte omezení/rizika pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení v oblasti dopravy?
26. S jakými finančními efekty jsou dané aktivity spojeny?
27. Uvažujete, že byste do budoucna využívali některých forem sdílení v oblasti dopravy? Pokud ano, jakých? Jaké důvody Vás vedou k tomu, že uvažujete/neuvažujete o využívání daných forem sdílení v oblasti dopravy?

Sdílení prostor

28. Využívá Váš podnik sdílení prostor, ať už jako uživatel, nebo jako poskytovatel?
29. Jaké formy sdílení prostor Váš podnik využívá? (coworkingová centra, sdílení administrativních pracovišť, sdílení výrobních prostor, sdílení skladových prostor, sdílení parkovacích míst)
30. Specifikujte blíže, jakým způsobem využíváte jednotlivých forem sdílení prostor.
31. Využíváte v této oblasti sdílení nějakých platform? Pokud ano, jakých? (Např. Sreality.cz, Reality.idnes.cz, Skladuj.cz, zaparkuju.cz)
32. Pokud nevyžíváte platform, jakým jiným způsobem iniciujete, zajišťujete či organizujete sdílení prostor? (např. inzerce v médiích, intranet, osobní kontakty, podnikové noviny, informační letáky)
33. Jaké vnímáte výhody/přínosy pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení prostor?
34. Jaká vnímáte omezení/rizika pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení prostor?
35. S jakými finančními efekty jsou dané aktivity spojeny?
36. Uvažujete, že byste do budoucna využívali některých forem sdílení prostor? Pokud ano, jakých? Jaké důvody Vás vedou k tomu, že uvažujete/neuvažujete o využívání daných forem sdílení prostor?

Sdílení ubytovacích kapacit

37. Využívá Váš podnik sdílení v oblasti ubytovacích kapacit, ať už jako uživatel, nebo jako poskytovatel?
38. Jaké formy sdílení ubytovacích kapacit Váš podnik využívá? (sdílené krátkodobé ubytování při služebních cestách, sdílené ubytování pro zaměstnance – „firemní ubytovny“)
39. Specifikujte blíže, jakým způsobem využíváte jednotlivých forem sdíleného ubytování. (zejm. organizační zajištění, rozsah, frekvence, lokalizace)
40. Využíváte v této oblasti sdílení nějakých platforem? Pokud ano, jakých? (Např. Airbnb, booking.com)
41. Pokud nevyužíváte platformy, jakým jiným způsobem iniciujete, zajišťujete či organizujete sdílené ubytování? (např. inzerce v médiích, intranet, osobní kontakty, podnikové noviny, informační letáky)
42. Jaké vnímáte výhody/přínosy pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení ubytovacích kapacit?
43. Jaká vnímáte omezení/rizika pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení ubytovacích kapacit?
44. S jakými finančními efekty jsou dané aktivity spojeny?
45. Uvažujete, že byste do budoucna využívali některých forem sdílení ubytovacích kapacit? Pokud ano, jakých? Jaké důvody Vás vedou k tomu, že uvažujete/neuvažujete o využívání daných forem sdílení ubytovacích kapacit?

Sdílení stravovacích kapacit

46. Využívá Váš podnik sdílení v oblasti stravovacích kapacit, ať už jako uživatel, nebo jako poskytovatel?
47. Jaké formy sdílení stravovacích kapacit Váš podnik využívá? (sdílení závodního stravování, cateringu)
48. Specifikujte blíže, jakým způsobem využíváte jednotlivých forem sdílení stravovacích kapacit.
49. Jakým způsobem zajišťujete sdílené závodní stravování?

50. Mají možnost všichni Vaši zaměstnanci využívat platformu či mobilní aplikaci pro objednání jídla?
51. Jak často využíváte/poskytujete tyto služby, popř. při jakých příležitostech?
52. Využíváte v této oblasti sdílení nějakých platform? Pokud ano, jakých? (Např. Wolt)
53. Pokud nevyžíváte platform, jakým jiným způsobem iniciujete či zajišťujete sdílení stravovacích kapacit? (např. intranet, inzerce v médiích, osobní kontakty, podnikové noviny, informační letáky)
54. Jaké vnímáte výhody/přínosy pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení stravovacích kapacit?
55. Jaká vnímáte omezení/rizika pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení stravovacích kapacit?
56. S jakými finančními efekty jsou dané aktivity spojeny?
57. Uvažujete, že byste do budoucna využívali některých forem sdílení stravovacích kapacit? Pokud ano, jakých? Jaké důvody Vás vedou k tomu, že uvažujete/neuvažujete o využívání daných forem sdílení stravovacích kapacit?

Sdílení informací a znalostí

58. Využívá Váš podnik sdílení informací a znalostí, ať už jako uživatel, nebo jako poskytovatel?
59. Jaké typy informací a znalostí Váš podnik sdílí? (např. informace o názorech spotřebitelů, obchodní kontakty, znalostí z různých oborů, příp. jiné)
60. S kým Váš podnik sdílí informace a znalosti? (na vnitropodnikové úrovni, na mezipodnikové úrovni, např. v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce, odborných asociací a svazů, klastrů, příp. jiné)
61. Specifikujte blíže, jakým způsobem využíváte jednotlivých forem sdílení informací a znalostí.
62. Využíváte v této oblasti sdílení nějakých platform? Pokud ano, jakých? (Např. SAP, Cint AB, PR klub)
63. Pokud nevyžíváte platform, jakým jiným způsobem iniciujete, zajišťujete či organizujete sdílení informací a znalostí? (Např. inzerce v médiích, intranet, osobní kontakty, podnikové noviny, informační letáky)

64. Participují Vaši zaměstnanci na akcích, jejichž cílem je sdílet znalosti v oboru? (např. přednášky, semináře, veletrhy a výstavy)
65. Jaké vnímáte výhody/přínosy pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení informací a znalostí?
66. Jaká vnímáte omezení/rizika pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení informací a znalostí?
67. S jakými finančními efekty jsou dané aktivity spojeny?
68. Uvažujete, že byste do budoucna využívali některých forem sdílení informací a znalostí? Pokud ano, jakých? Jaké důvody Vás vedou k tomu, že uvažujete/neuvažujete o využívání daných forem sdílení informací a znalostí?

Sdílení dalších forem majetku

69. Využívá Váš podnik sdílení nějaké jiné formy majetku, ať už jako uživatel, nebo jako poskytovatel?
70. Jaké formy sdílení majetku Váš podnik využívá? (sdílení strojů a zařízení, sdílení materiálu, sdílení nábytku, sdílení IT vybavení, příp. jiné)
71. Specifikujte blíže, jakým způsobem využíváte jednotlivých forem sdílení majetku.
72. Využíváte v této oblasti sdílení nějakých platforem? Pokud ano, jakých? (Např. Kooperace.cz, strojírenství.cz, pronájem-počítačů.cz, Prages s.r.o., Quick Office)
73. Pokud nevyužíváte platformy, jakým jiným způsobem iniciujete, zajišťujete či organizujete sdílení majetku? (např. inzerce v médiích, intranet, osobní kontakty, podnikové noviny, informační letáky)
74. Jaké vnímáte výhody/přínosy pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení majetku?
75. Jaká vnímáte omezení/rizika pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení majetku?
76. S jakými finančními efekty jsou dané aktivity spojeny?
77. Uvažujete, že byste do budoucna využívali některých forem sdílení majetku? Pokud ano, jakých? Jaké důvody Vás vedou k tomu, že uvažujete/neuvažujete o využívání daných forem sdílení majetku?

Sdílení finančních služeb

78. Využívá Váš podnik sdílení finančních služeb, ať už jako uživatel, nebo jako poskytovatel?
79. Jaké formy sdílení finančních služeb Váš podnik využívá? (půjčkový crowdfunding = *investoři společně skládají finanční prostředky na úvěr pro klienta*, podílový crowdfunding = *investor za své vložené finanční prostředky získává podíl v daném podniku*, příp. jiné)
80. Specifikujte blíže, jakým způsobem využíváte jednotlivých forem sdílení finančních služeb.
81. Využíváte v této oblasti sdílení nějakých platforem? Pokud ano, jakých? (Např. SymCredit, Půjč mé firmě, Fundlift)
82. Pokud nevyžíváte platform, jakým jiným způsobem iniciujete, zajišťujete či organizujete sdílení finančních služeb?
83. Jaké vnímáte výhody/přínosy pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení finančních služeb?
84. Jaká vnímáte omezení/rizika pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení finančních služeb?
85. S jakými finančními efekty jsou dané aktivity spojeny?
86. Uvažujete, že byste do budoucna využívali některých forem sdílení finančních služeb? Pokud ano, jakých? Jaké důvody Vás vedou k tomu, že uvažujete/neuvažujete o využívání daných forem sdílení finančních služeb?

Sdílení pojišťovacích služeb

87. Využívá Váš podnik peer-to-peer pojištění = *pojištění, kdy pojistníci vkládají finanční prostředky do společného fondu, ze kterého jsou vyplácena pojistná plnění, příp. i podíly z nečerpaného pojistného plnění*, příp. jiné formy sdílení pojišťovacích služeb, ať už jako uživatel, nebo jako poskytovatel?
88. Specifikujte blíže, jakým způsobem využíváte této formy sdílení. Jaký majetek máte takto pojištěn?
89. Využíváte v této oblasti sdílení nějakých platforem? Pokud ano, jakých? (Např. První klubová pojišťovna a.s.)
90. Pokud nevyžíváte platform, jakým jiným způsobem iniciujete, zajišťujete či organizujete sdílení pojišťovacích služeb?

91. Jaké vnímáte výhody/přínosy pro Váš podnik plynoucí ze sdílení pojišťovacích služeb?
92. Jaká vnímáte omezení/rizika pro Váš podnik plynoucí ze sdílení pojišťovacích služeb?
93. S jakými finančními efekty jsou dané aktivity spojeny?
94. Uvažujete, že byste do budoucna využívali sdílení pojišťovacích služeb? Pokud ano, na co? Jaké důvody Vás vedou k tomu, že uvažujete/neuvažujete o využívání sdílení pojišťovacích služeb?

Sdílení nefinančních služeb

95. Využívá Váš podnik sdílení nefinančních služeb, ať už jako uživatel, nebo jako poskytovatel?
96. Jaké formy sdílení nefinančních služeb Váš podnik využívá? (cloudová úložiště, webhosting, sdílení ostrahy objektů, sdílení úklidových služeb, sdílení reklamních ploch či kooperativní reklamy, péče o domácnost a členy rodin zaměstnanců)
97. Specifikujte blíže, jakým způsobem využíváte jednotlivých forem sdílení nefinančních služeb.
98. Využíváte v této oblasti sdílení nějakých platforem? Pokud ano, jakých? (Google disk, Dropbox, OneDrive, Český hosting, Lidskásíla.cz, Hlídačky)
99. Pokud nevyžíváte platformy, jakým jiným způsobem iniciujete, zajišťujete či organizujete sdílení nefinančních služeb? (např. inzerce v médiích, intranet, osobní kontakty, podnikové noviny, informační letáky)
100. Jaké vnímáte výhody/přínosy pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení nefinančních služeb?
101. Jaká vnímáte omezení/rizika pro Váš podnik plynoucí z jednotlivých forem sdílení nefinančních služeb?
102. S jakými finančními efekty jsou dané aktivity spojeny?
103. Uvažujete, že byste do budoucna využívali některých forem sdílení nefinančních služeb? Pokud ano, jakých? Jaké důvody Vás vedou k tomu, že uvažujete/neuvažujete o využívání daných forem sdílení nefinančních služeb?

Ostatní

104. Využíváte služeb sdílené ekonomiky, ať už jako uživatel, nebo jako poskytovatel, ještě v jiných oblastech, než které byly zmiňovány? Pokud ano, v jakých?
105. Jakých dalších forem sdílení Váš podnik využívá?
106. Specifikujte blíže, jakým způsobem využíváte těchto forem sdílení.
107. Využíváte v daných oblastech sdílení nějakých platforem? Pokud ano, jakých?
108. Pokud nevyžíváte platformy, jakým jiným způsobem iniciujete, zajišťujete či organizujete sdílení v těchto oblastech?
109. Jaké vnímáte výhody/přínosy pro Váš podnik plynoucí z těchto forem sdílení?
110. Jaká vnímáte omezení/rizika pro Váš podnik plynoucí z těchto forem sdílení?
111. S jakými finančními efekty jsou dané aktivity spojeny?
112. Uvažujete, že byste do budoucna využívali některých dalších forem sdílení, které nebyly doposud uvedeny? Pokud ano, jakých? Jaké důvody Vás vedou k tomu, že uvažujete/neuvažujete o využívání těchto forem sdílení?
113. Využíváte některých forem sdílení v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce? Jakých?
114. Využíváte některých forem sdílení v rámci členství v odborných asociacích, svazech či klastrech? Jakých?

Zjištění názorů a přístupů obecně ke sdílené ekonomice

115. Myslíte si, že se využívání/poskytování služeb sdílené ekonomiky v budoucnu výrazně rozšíří do oblasti Vašeho oboru podnikání?
116. Máte povědomí o tom, zda služeb sdílené ekonomiky využívají Vaši dodavatelé, odběratelé či konkurenti?
117. Myslíte si, že využívání/poskytování služeb sdílené ekonomiky by mohlo být Vaší konkurenční výhodou?
118. Myslíte si, že kvůli sdílené ekonomice zaniknou ve Vašem oboru nějaké podniky? Jaké?
119. Myslíte si, že kvůli sdílené ekonomice zaniknou ve Vašem podniku některé pracovní pozice, popř. vzniknou pozice nové? Jaké?

120. Myslíte si, že zapojení se Vašeho podniku do sdílené ekonomiky lze chápat jako projev jeho společenské odpovědnosti? Proč ano/ne?
121. Myslíte si, že zapojení se Vašeho podniku do sdílené ekonomiky je/by bylo spojeno s pozitivními environmentálními dopady? Pokud ano, s jakými? (např. snížení odpadů, snížení spotřeby zdrojů, snížení emisí)
122. Myslíte si, že využívání/poskytování služeb sdílené ekonomiky Vaším podnikem by přispělo ke zvýšení jeho atraktivity? Dobré pověsti?
123. Vnímáte sdílenou ekonomiku jako dostatečně regulovanou v ČR? Vnímáte sdílenou ekonomiku jako dostatečně regulovanou v zahraničí?
124. Je zapojen Váš podnik do nějaké formy charitativního sdílení? Např. pořádáte nějaká akce, kde mohou Vaši zaměstnanci darovat obnošené šatstvo či jiné předměty, anebo poskytujete příležitostně Vaše firemní vozy pro potřeby určité neziskové organizace?
125. Napadá vás ještě něco důležitého, co tu nezaznělo a je v souvislosti se sdílenou ekonomikou podstatné?

Identifikace respondenta

126. Jaké je Vaše současné pracovní zařazení v podniku?
127. Jak dlouho působíte v daném oboru podnikání?
128. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
129. Věk
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 a více
130. Pohlaví

Děkuji Vám za čas věnovaný našemu rozhovoru.