

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Diplomová práce

Korporátní společenská odpovědnost jako nástroj rozvoje společnosti

Ladislav Louženský

Plzeň 2016

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra politologie a mezinárodních vztahů

Studijní program Politologie

Studijní obor Mezinárodní vztahy

Diplomová práce

Korporátní společenská odpovědnost jako nástroj rozvoje společnosti

Ladislav Louženský

Vedoucí práce:

PhDr. Magda Leichtová, Ph.D.

Katedra politologie a mezinárodních vztahů

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2016

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a použil jen uvedených pramenů a literatury.

Plzeň, duben 2016

Poděkování

Tímto bych chtěl ze srdce poděkovat mé vedoucí diplomové práce PhDr. Magdě Leichtové Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost a opakované podání pomocné ruky, doprovázející psaní této diplomové práce od přípravy projektu, až po finální práce na samotném textu, geografickým vzdálenostem navzdory.

Ladislav Louženský

Obsah

1	Úvod	1
2	Terminologické vymezení	5
3	Konceptualizace termínu CSR	13
3.1	Historický vývoj fenoménu CSR	13
3.2	Korporace jako aktér	17
3.2.1	Institucionální přístup.....	18
3.2.2	Multistakeholder přístup	21
3.3	Korporátní společenská odpovědnost v praxi	24
3.3.1	Strategická dimenze	24
3.3.2	Personální dimenze	29
3.4	Analytický rámec.....	31
3.4.1	Ideová východiska.....	31
3.4.2	CSR versus externalita.....	33
3.4.3	Předmět analýzy.....	36
3.4.4	Omezení analytického aparátu	39
4	Operacionalizace termínu rozvoj	40
4.1	Teoretická rovina rozvoje	40
4.2	Praktická rovina rozvoje.....	43
4.2.1	Oficiální rozvojová pomoc	44
4.2.2	Neoficiální formy rozvojové pomoci.....	45
5	Vztah CSR a konceptu rozvoje	47
6	Analytický segment (Volkswagen a CSR agenda)	51
6.1	Trendy a tradice korporátní společenské odpovědnosti ve skupině Volkswagen	51

6.2	Uskutečněné projekty	55
6.2.1	Korporátně odpovědná agenda v kontextu Německa.....	57
6.2.2	Region Evropa	59
6.2.3	Region Latinská Amerika	60
6.2.4	Region Afrika	64
6.2.5	Region Asie	66
6.2.6	Regiony Severní Amerika a Austrálie	68
6.3	Aplikace analytického rámce	69
7	Závěr.....	72
8	Seznam literatury	76
8.1.1	Knihy a kapitoly v odborných publikacích.....	76
8.1.2	Odborné články.....	77
8.1.3	Nerecenzované články.....	81
8.1.4	Internetové zdroje.....	81
9	Resumé	88

Seznam zkratek

ABS	Antiblokovací systém (Antiblockier system)
AG	Akciová společnost (Aktiengesellschaft)
CIDA	Kanadská rozvojová agentura (Canadian International Development Agency)
CCE	Korporátně-komunitní rozvoj (Corporate Community Engagement)
CSR	Korporátní společenská odpovědnost (Corporate Social Responsibility)
CZDA	Česká rozvojová agentura (Czech Development Agency)
ESP	Elektronický stabilizační program (Electronic Stability Program)
FDI	Přímá zahraniční investice (Foreign Direct Investment)
GRI	Světová iniciativa CSR reportingu (Global Reporting Initiative)
ILO	Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization)
LIC	Nízkopříjmová země (Low-income Countries)
LDC	Méně rozvinuté země (Less Developed Countries)
MDG	Miléniové cíle tisíciletí (Millenium Development Goals)
MNC/TNC	Nadnárodní korporace (Multinational Corporation/Transnational Corporation)
NABU	Německý svaz ochrany přírody (Naturschutzbund Deutschland)
NGO	Nevládní organizace (Non-governmental Organization)
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci (Organization of Economic Cooperation and Development)
OECD DAC	Komise pro rozvojovou spolupráci OECD (OECD Development Aid Committee)
OECD GME	Směrnice OECD pro nadnárodní korporace (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)
ODA	Oficiální rozvojová pomoc (Oficial Development Aid)
POEMA	Nevládní organizace působící v Brazílii (Poverty and Environment in Amazonia)
R&D	Výzkum a vývoj (Research and Development)
SAP	Programy strukturálních úprav (Structural Adjustment Programme)
SDG	Udržitelné cíle rozvoje (Sustainable Development Goals)

UNFCCC	Konvence OSN o klimatických změnách (United Nations Framework Convention on Climate Change)
UNGC	Směrnice OSN pro nadnárodní korporace (United Nations Global Compact)
WBSCD	Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development)

Seznam příloh

Schéma 1	Carrollův model nadnárodní korporace
Schéma 2	Model multistakeholder přístupu (Volkswagen)
Schéma 3	Analytický rámec
Schéma 4	Model interdependence ODA – FDI – CSR
Schéma 5	Uskutečněné projekty firmy Volkswagen (2005 – 2014)
Tabulka 1	Komparace MDG/SDG
Graf 1	OECD trendy v poskytování ODA
Graf 2	Tematická typologie projektů Volkswagen
Graf 3	Projekty Volkswagen v regionech

1 Úvod

Cílem následujícího textu je zkoumat rozvojové možnosti konceptu korporátní společenské odpovědnosti v kontextu nejen zemí rozvojových, ale i v zemích kde korporace formálně sídlí a operují. Analýza je provedena pomocí vlastního analytického aparátu, inspirovaného Banksovým modelem korporátně-komunitního rozvoje.

Analytický model čerpá z Banksova předpokladu, že krom cílené veřejně prospěšné činnosti, působí nadnárodní korporace na společnost i mimoděk, a to většinou formou externalit. Banks v rámci své analýzy dopadů těžby v Melanésii umísťoval dopady podnikání na škálu dle kritéria úmyslu s extrémy v rovině externalit a cílené rozvojové činnosti. Pro analytický aparát, užívaný k analýze v této práci, jsem od Bankse převzal kritérium rozvojového úmyslu ze strany korporace a zúžil rozsah analýzy odstraněním roviny externalit. Na základě analytického rámce je tedy možné zkoumat pouze takové projekty, na které korporace přímo vynakládá vlastní zdroje, což omezuje rozsah výzkumu na projekty rámované konceptem korporátní společenské odpovědnosti (CSR). CSR agenda je posléze analyzována jak v rovině zahraniční, tak v rovině státu, kde korporace formálně sídlí. Výhodou předkládaného analytického je právě poměrně úzký záběr, umožňující analyzovat zamýšlený příspěvek korporací k rozvoji společnosti.

Analytický rámec je pro práci naprosto zásadním prvkem, jelikož usiluje o analýzu problému z jiného úhlu, než je doposud běžné. V akademickém diskurzu panuje konsenzus o kontextuálnosti CSR výzkumu v kontextu jednotlivých států. Většina analýz má tudíž formu případových studií, zaměřených na dopady korporátního angažmá v rámci státu či nižších úrovní jako jsou kupříkladu regiony - delta Nigeru - či komunity, jako je například komunita Ogoni v Nigérii. Další z mainstreamových přístupů k výzkumu zkoumá dopady různých

průmyslových odvětví - typicky těžebního průmyslu - na společnost, a to většinou na úrovni komunity. Mnou představený analytický aparát na rozdíl od zmíněných přístupů umožňuje analýzu právě jedné korporace, respektive analýzu příspěvku firmy k rozvoji. Tato skutečnost propůjčuje frameworku relevanci a umožňuje i případný výzkum dalších případů. Analýzou dostatečného množství korporací by mohlo být možné nalézt různé trendy korporátního chování ve vztahu k CSR a na základě dalšího výzkumu posléze předložit generalizované závěry o míře participace nadnárodních firem na rozvoji společnosti. Výzkum o takovém rozsahu však není v rámci diplomové práce proveditelný a text se omezuje pouze na otestování předkládaného analytického aparátu pomocí případové studie, pro kterou byla zvolena německá firma Volkswagen.

Důvodů pro volbu Volkswagenu jakožto předmětu analýzy je několik. Prvotním impulsem byl firmou proklamovaný dlouhodobý závazek k CSR. Dalším z důvodů je posléze autorova znalost německého jazyka, umožňující studovat širší škálu zdrojů. Posledním z důvodů či spíše vhodnou okolností byla aféra Dieselgate, která dostala koncern VW a korporátní CSR agendu pod tlak a na povrch mohlo vyplout více potenciálních zdrojů, umožňujících obohacení analýzy o další dílčí perspektivy.

O relevanci studia fenoménu korporátní společenské odpovědnosti promlouvá značný nárůst zájmu akademické sféry o tuto oblast. Trend nárůstu zájmu o studium korporací lze vysledovat zhruba od druhé poloviny devadesátých let¹, přičemž strmý nárůst ve studiu korporátní společenské následoval o polovinu dekády později (Pope-Waeraas 2016: 3). Význam nadnárodních korporací ve světovém měřítku bezpochyby narůstá a dá se předpokládat, že nadále vzrůstat bude.

¹ Za jeden z důležitých milníků lze považovat vydání knihy Ústup státu od Susan Strangeové v roce 1996. (The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy).

Ať je na korporace nahlíženo jako na prodlouženou ruku a mocenský nástroj států nebo jako na samostatného aktéra, stojícího jaksi mimo sféru (slábnoucí) státní moci, společenské dopady podnikatelské činnosti nadnárodních korporací ignorovat nelze. Korporace mají v kontextu států, ve kterých působí vždy nějaký reálný dopad, ať už na fungování regionů, komunit či dokonce vlád. Dopady v kontextu rozvojového světa mohou být, jak ukazuje historická zkušenost pozitivní i negativní. Rozvojové státy v minulosti chápaly příchod zahraničních investorů jako příležitost k růstu a ve snaze investory přilákat byly často ochotny činit (h)různá rozhodnutí². Zahraniční působení nadnárodních korporací je dnes přirozenou součástí globálního kapitalismu. Státy samotné často nejsou schopné síle velkých korporací vzdorovat a při absenci silného třetího sektoru může mít neodpovědné podnikání firmy značně negativní dopady. V poslední dekádě lze vysledovat jistý vzrůst asertivity rozvojových zemí, způsobený postupným vývojem veřejné sféry, a to jak na úrovni vlád jednotlivých států, tak i na úrovni regionů či komunit. Snažení veřejné sféry o regulaci korporátního podnikání je posléze podpořeno i rostoucí základnou akademiků pocházejících z rozvojových zemí (srov. Adanhounme 2011; Akwaowo 2016; Idemudia 2010; Asongu 2014). Zájem akademické sféry je jedním z nutných předpokladů pro zmírnění negativních dopadů podnikatelské činnosti nadnárodních korporací, zejména pak v kontextu rozvojových zemí. Studium rozvojových možností konceptu korporátní společenské odpovědnosti je tudíž v současném akademickém diskurzu aktuálním a relevantním.

Hned v úvodu je potřeba krátce zodpovědět otázku legitimacy konceptu CSR. Proč by korporace měla vykazovat veřejně prospěšnou činnost a dělat něco nad rámec povinností? Dle neoliberalně-ekonomického myšlení je jediným úkolem korporace maximalizace zisku a jeho rozdělení mezi investory. Vynakládání

² Tento fenomén je v literatuře znám pod termínem „Race to the bottom“ a popisuje situaci, kdy se vlády rozvojových zemí snaží deregulací standardů či úpravou daňových zákonů vytvářet takové podmínky, aby zahraniční investoři zvolili pro své podnikání právě jejich stát (Mosley – Uno, 2007: 924).

prostředků na veřejně prospěšnou činnost je pak přímo v logickém rozporu s primárním posláním korporace (Friedman 1970). Na druhé straně názorového spektra stojí proponenti altruismu, poukazující na skutečnost, že bohatí a schopní – v kontextu globálního kapitalismu ti, kteří zbohatli i díky vykořisťování rozvojového světa – mají morální povinnost pomáhat potřebným (Singer 2009: 26).

V realitě současného světa je CSR považována za legitimní koncept. A to především kvůli skutečnosti, že se nejedná pouze o formu korporátní filantropie, ale naopak je na korporátní společenskou odpovědnost nazíráno jako na nástroj zisku konkurenční výhody na soutěživém trhu a dokonce je koncept využíván i k marketingu. Korporace odpovědným chováním částečně reagují na společenskou poptávku, která si žádá „sociálnějši“ formu podnikání a to hlavně v kontextu rozvojových zemí, kde CSR slouží i jako nástroj legitimizace a zisku společenského souhlasu k podnikání (Manteaw 2007: 436). Legitimitu konceptu tudíž poskytují samotné korporace tím, že jsou ochotné se odpovědně chovat.

Práce je členěna do následujících segmentů. V první části jsou krátce představeny základní termíny, užívané napříč celým textem a jejich představení je naprosto klíčovým pro pochopení nastíněné problematiky. Druhý oddíl přináší obsáhlou operacionalizaci konceptu korporátní společenské odpovědnosti a předkládá z operacionalizace vycházející analytický rámeček. Třetí část posléze předkládá operacionalizaci konceptu rozvoje. Čtvrtý segment formalizuje vztah mezi korporátní společenskou odpovědností a rozvojem a představuje několik zajímavých podobností, v nichž se oba z konceptů setkávají a překrývají. Poslední část je posléze tvořena podrobnou případovou studií CSR agendy firmy Volkswagen.

2 Terminologické vymezení

V rámci studia nadnárodních korporací a korporátní společenské odpovědnosti je možné setkat se s rozsáhlou škálou konceptů a analytických přístupů. Následující část přináší přehled nejčastěji citovaných a pro text relevantních termínů, a to včetně krátkých definic. Cílem této kapitoly je rozlišit často zaměňované koncepty (kupříkladu korporátní společenskou odpovědnost a korporátní vládnutí) a zároveň představit některé termíny, které nejsou operacionalizovány v ostatních kapitolách.

Prvním ze základních termínů, objevujících se v průběhu textu, je nadnárodní korporace (MNC). Akronymů označujících nadnárodní korporace se v literatuře vyskytuje celá řada od autorem zvoleného MNC (multinational corporation), přes TNC (transnational corporation) či MNE (multinational enterprise). V rámci tohoto textu je k nazírání na korporace využita definice Roberta Gilpina ve znění: „Nadnárodní korporace je firma s jasně danou národností, která vlastní nebo částečně vlastní alespoň jednu dceřinou společnost ve sféře jiné národní ekonomiky“ (Gilpin 2001: 278).

Druhým z konceptů je korporátní společenská odpovědnost. Přestože je operacionalizaci konstruktů CSR věnována samostatná kapitola, je zmínka o přístupu k nazírání na koncept naprosto zásadní pro význam následující kapitoly. V případě tohoto textu koncept CSR popisuje společensky prospěšné chování nadnárodních korporací, konané v místech jejich působení, které může být jak cílenou aktivitou, tak vedlejší činností podnikání. Na systémové úrovni v současné době neexistuje mechanismus, který by korporace formálně podmiňoval k tomu, aby CSR byla povinnou součástí podnikání. Korporátní společenská odpovědnost je tudíž dobrovolnou (sebe)regulační aktivitou, která musí být iniciována samotnou korporací a míra odpovědnosti je posléze určována firemní strategií (Jenkins 2009: 70). V poslední dekádě lze vypočítat postupný nárůst popularity CSR napříč různými podnikatelskými sektory od

energetiky (kupříkladu italská společnost Terna, provozující přenosové soustavy v Itálii či v San Marinu) po oděvní průmysl (Nike) či potravinářství (Nestlé či Coca Cola). Na nárůst popularity CSR je vhodné nahlížet s ohledem na rostoucí soutěživost trhu a změny preferencí zákazníků, u nichž může hrát míra „sociálnosti“ korporace roli při výběru produktu (Pope – Waeraas 2015: 2; Akwaowo – Swanson 2016: 9). Koncept CSR je podrobně analyzován ve třetí kapitole.

Dalším z termínů, je korporátní vládnutí, které může být někdy mylně zaměňováno s konceptem korporátní společenské odpovědnosti. Korporátní vládnutí popisuje vztahy mezi managementem firmy, akcionáři a dalšími stakeholdery³. Zároveň se jedná o mechanismus, jehož prostřednictvím je určováno směřování firmy, podnikatelské cíle a záměry, strategie vedení podniku a vnitřní monitorovací a auditorské principy (OECD 2015a: 9). Cílem korporátního vládnutí je výhradně naplnění ekonomických cílů korporace – zajištění důvěry investorů, generace kapitálu a zisku, alokace přebytků a jejich reinvestice apod. Korporátní vládnutí se z této logiky zabývá téměř bezvýhradně pouze interním prostředím korporace (OECD 2015a: 10).

Přestože CSR není žádným formálním mechanismem vynucována či regulována, vstupují do formování korporátně odpovědného chování mechanismy, které agendu částečně regulují a nastavují pomyslné mantinely. Semi-regulační mechanismy lze dělit do dvou kategorií – státní regulační mechanismy a regulační mechanismy nestátních aktérů.

Státními regulačními mechanismy jsou v první řadě myšleny zákony. Státy mohou pomocí vhodné legislativy motivovat a podpořit veřejnou angažovanost

³ Pojem stakeholder je podrobněji rozebírán v kapitole 3.2.2. Termín označuje buď osobu, skupinu či organizaci, která je s korporací nějakým způsobem spjata, ať už se jedná o zaměstnance, komunity žijící v okolí místa, kde korporace provozuje činnost či o NGO's, které s korporací spolupracují či ji kritizují. Míra interdependence mezi korporací a stakeholdery je velice široká a závislá na přístupu a kontextu.

MNC, a to například nabídkou daňových odpočtů či jiných zvýhodnění. Slabší formou vládní regulace je posléze metoda uzavírání strategických partnerství a podpora dialogu mezi zástupci vlády a ziskového sektoru. Příkladem státu, který se vydal cestou „soft“ regulace je Velká Británie. V dokumentu, vydaném britskou obdobou ministerstva obchodu, je explicitně zdůrazněn význam odpovědného podnikání, ale zároveň se britská vláda vymezuje proti jakékoliv snaze dobrovolnou činnost regulovat pomocí zákonů (Department for Business Innovation & Skills 2014: 8). Zpráva zdůrazňuje skutečnost, že v případě vynutitelné regulace by ziskový sektor s největší pravděpodobností dělal zákonem nařízené minimum, zatímco v současné formě jsou některé korporace ochotné působit v rámci CSR i daleko nad rámec zákona⁴ (Department for Business Innovation & Skills 2014: 9). Na opačné straně škály stojí Dánsko. Dánská vláda v roce 2008 přijala dodatek zákona o finančních závazcích s názvem „Úloha CSR ve velkých firmách⁵“. Legislativa zahrnuje největší soukromé a státní podniky a vyžaduje od nich pravidelné CSR reporty, hodnocení a predikce budoucí CSR činnosti obvykle za jeden finanční rok (Danish Business Authority 2016). V roce 2013 byl přijat další dodatek, ukládající firmám povinnost v rámci CSR adresovat lidskoprávní agendu a snižovat případné příspěvky ke klimatickým změnám (Danish Business Authority 2016). O krok dále zašla v roce 2014 Indie a představila zákon, ukládající firmám povinnost odvádět 2% ze zisku na CSR (Confederation of Indian Industry 2013: 12). Zákon vytváří formalizované partnerství mezi vládou, privátním podnikatelským sektorem a nevládními organizacemi a určuje, jak budou peníze vybírány, přerozdělovány a jak bude zajištěna transparentnost celého procesu (Confederation of Indian Industry 2013: 12 – 22). Přestože se jedná o skutečně unikátní a potenciálně přelomovou legislativu, je kritizována hlavně ze strany

⁴ Stejný argument se objevuje i v akademické sféře (srov. Blowfield 2005: 509; Marcuello – Marcuello 2007: 394).

⁵ Originální název legislativy zní Danish Financial Statement Act - Accounting for CSR in large business (Danish Business Authority 2016).

zástupců průmyslu. Kritika zdůrazňuje to samé, čeho se obávala britská vláda – skutečnosti, že zákonná regulace vede k naplnění zákonného minima a nad rámec zákona již korporace nejsou ochotné zajít, což limituje CSR potenciál (Prasad 2014). Potenciálně problematickým se jeví i formalizovaný systém přerozdělování, definující „povolené“ NGO, které mohou z fondu získat peníze a uskutečňovat rozvojové projekty. Byrokratická struktura nejen spolkně značné množství financí, ale může po čase zkostratět a pro nově vzniklé NGO's může být velice obtížné získat status partnera.

Nestátních aktérů, usilujících o ovlivňování podoby CSR agendy je celá řada. Nejvhodnějším dělením je v tomto případě na mezinárodní vládní a nevládní organizace. Každý z aktérů má k problematice vlastní specifický přístup a metodiku, a proto může být poměrně složité se ve změti indexů, doporučení a směrnic orientovat. Indická vláda kupříkladu uznává 12 různých programů (Confederation of Indian Industry 2013: 9). Je však možné se setkat s daleko větším počtem programů, principů a iniciativ, které se snaží nějakým způsobem upravit vzorce korporátního chování k obrazu svému. Schopnosti NGO reálně přinutit korporace následovat nějakou iniciativu jsou velice omezené a jejich síla spočívá spíše ve schopnosti přinutit firmy k jednání pomocí shamingu⁶ a negativní publicity ke změně jednání. K následování formalizované agendy je většinou přinutit nedovedou (Pope – Wareas 2015: 6). Daleko větší potenciál ke změně či regulaci vzorců korporátní činnosti mají mezinárodní organizace, v čele s OSN. Vzhledem ke skutečnosti, že není možné obsáhnout všechny z mechanismů, bude více prostoru věnováno pouze čtyřem nejčastěji zmiňovaným principům. Těmi jsou následující: UNGC, Tripartitní deklarace ILO o principech podnikání nadnárodních korporací a sociálních normách, Směrnice

⁶ Shaming je jeden z nástrojů NGO jak vytvářet tlak na korporace. Jedná se o formu negativní reklamy, jejímž cílem je upozornit na neetické chování či nelegitimní podnikání. Příkladem nelegitimního podnikání je například využití nelegální forem práce (dětská nucená) či podnikání, které výrazně ohrožuje či znečišťuje životní prostředí (Marcuello – Marcuello, 2007: 397).

OECD pro nadnárodní korporace a Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU.

UNGC, celým názvem United Nations Global Compact, je iniciativa OSN a zároveň největší CSR iniciativa na světě vůbec. Pomocí deseti principů usiluje o popularizaci zodpovědného podnikání. Deset principů bylo vytvořeno v roce 2004 na základě různých konvencí a směrnic OSN, například Všeobecné listina lidských práv, Deklarace o základních pracovních právech pod záštitou ILO, Deklarace z Ria o životním prostředí a rozvoji či Konvence OSN o boji proti korupčnímu jednání (OSN 2014: 7 – 9). UNGC vytyčuje 4 hlavní oblasti zájmu: lidská práva, životní prostředí, férovou práci a boj proti korupci, kterým se Global Compact extenzivně věnuje (OSN 2014: 10 – 27). Součástí Global Compact je i mechanismus sebehodnocení, pomocí kterého signatářské korporace mohou každoročně provést evaluaci a poskytnout OSN zprávu o odpovědnosti podnikání⁷. UNGC vzešel z dialogu mezi zástupci ziskového sektoru a OSN jako volný doplněk agendy Milénových rozvojových cílů. V prosinci roku 2014 došlo k jeho revizi a program byl následně harmonizován s nástupnickou iniciativou Udržitelných rozvojových cílů. Tím, že se korporace stane signatářem UNGC se (deklaratorně) zavazuje k naplňování všech zásad a k pravidelnému reportování. Podepsání UNGC je dobrovolné a pro korporace, které po podpisu neplní podmínky, neplyne de facto žádné sankční riziko. UNGC může tedy podněcovat k podpisu i černé pasažéry, ale jelikož se jedná o sledovanou agendu, je riziko pro korporace, respektive jejich značku a pověst poměrně vysoké v případě, že jsou přistiženy při závažném přečinu.

⁷ UNGC Self Assessment Tool sestává ze 45 otázek, na které firmy odpovídají pomocí indikátorové škály s možnostmi od jedné do devíti. Cílem nástroje evaluovat činnost firem v každém ze 4 dílčích sektorů. Zajímavou skutečností je, že na vytváření a financování UNGC SAT participuje již zmiňované Dánsko (UNGC SAT 2016). Financování poskytuje krom Konfederace dánského průmyslu, dánského ministerstva obchodu a růstu, Dánského institutu pro lidská práva ještě IFU – Investiční fond pro rozvojové země – dánskou vládou financovaný fond, nabízející dánskému soukromému sektoru finanční a poradenské služby v případě jejich zájmu o investice v rozvojových zemích (IFU 2016).

Tripartitní deklaraci ILO o principech podnikání nadnárodních korporací a sociálních normách je formálně správné rámovat jako další z iniciativ OSN, vzhledem ke skutečnosti, že Mezinárodní organizace práce (ILO) je součástí struktury OSN od roku 1946. Jedná se o další z dobrovolných iniciativ, cílenou především na firmy působící na území více než jednoho státu a využívající široké dodavatelské sítě pro výrobu produktu. Iniciativa usiluje o dodržování principů odpovědného podnikání ve třech klíčových oblastech: zajištění svobody shromažďování a práva na kolektivní jednání zaměstnanců se zaměstnavateli, zajištění férových průmyslových vztahů (včetně práva na založení odborů, práva na dialog se zaměstnavatelem a práva nahlásit a řešit porušení standardů férové práce) a zajištění rovných a spravedlivých pracovních příležitostí (ILO 2006: 1 – 11; 17 – 19).

Směrnice OECD pro nadnárodní korporace (OECD GME) jsou velice komplexně rozpracovanou agendou a de facto konstruují, jak by měla vypadat a jak by se měla chovat zodpovědná korporace. V roce 2011 prošla výraznou změnou a rozšířením. V současné formě má dokument 11 kapitol, přičemž nejvýznamnější je kapitola č. 1, která definuje koncept „odpovědnosti“ a z první kapitoly přímo vychází dílčí principy, které rozvíjejí odpovědné podnikání napříč tématy (kapitola VI. životní prostředí, kapitola IX. R&D, kapitola X. vztahy s konkurencí) či adresují problémy, které mohou diskreditovat snahy o odpovědné podnikání (neférová soutěž v kapitole X. či problematika úplatkářství zmiňovaná v kapitole VII.). OECD GME v roce 2015 jako platformu uznávalo 46 států a Evropská unie má v rámci iniciativy pozorovatelský status (OECD 2014: 10 - 11). Součástí OECD GME je krátká historie vztahů mezi ziskovým sektorem a OECD, kladoucí důraz na téměř třicetiletou spolupráci v oblasti odpovědného a etického podnikání (OECD 2014: 4). Dále dokument obsahuje podrobnou metodiku, jak se korporace může stát odpovědnou či jak může o své odpovědnosti správně informovat a jak využít členství v platformě komunikovat zákazníkům a využít status „odpovědné firmy“ v marketingu (OECD 2014: 17 – 18). OECD GME je

společně s UNGC asi tím nejdůležitějším, nestátním aktérem administrovaným mechanismem, a to ze dvou následujících důvodů. Jedná se o komplexní metodiku korporátního chování a korporátního angažmá v CSR a zároveň se jedná o platformu, sjednocující země Západu se zeměmi Jihu⁸.

Posledním z mechanismů je posléze Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU z 15. listopadu 2014, která upravuje pravidla o hlášení nefinančních operací velkých evropských podniků a jejich dceřiných společností. Směrnice je revidovanou verzí dřívějšího nařízení EU, týkající se legálních aspektů podnikání a mechanismů kontroly (auditů). Směrnice číslo 2014/95/EU ukládá firmám povinnost předkládat „přehled nefinančních informací“, čímž EU de facto kopíruje příkladu reportování v rámci OECD a UNGC. OECD GME je v rámci směrnice třikrát zmíněno, a to v článku 9., 20. a 48. (Směrnice 2014/95/EU: čl. 9; Směrnice 2014/95/EU: čl. 20; Směrnice 2014/95/EU čl. 48). Směrnice 2014/95/EU je vlastně formálním závazkem k CSR a odpovědnému podnikání na úrovni Evropské unie. Směrnice má být implementována ve členských státech do prosince 2016 a aktivní by principy měly být od 1. 1. 2017.

Posledním signifikantnějším vstupem, který má vliv na podobu a popularizaci konceptu CSR, respektive odpovědného podnikání jsou partnerské platformy mezi jednotlivými korporacemi. Stejně jako v případě semi-regulačních mechanismů platforem spolupráce funguje celá řada. Nejvýznamnějšími jsou posléze Equator Principles a Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj. Iniciativa Equator Principles sdružuje finanční investory – především Západní

⁸ Země uznávající OECD GME: Argentina, Austrálie, Rakousko, Belgie, Brazílie, Kanada, Chile, Kolumbie, Kostarika, Česká republika, Dánsko, Egypt, Estonsko, Finsko, Francie, Německo, Řecko, Maďarsko, Island, Irsko, Izrael, Itálie, Japonsko, Jordánsko, Jižní Korea, Lotyšsko, Litva, Lucembursko, Mexiko, Marko, Nizozemsko, Nový Zéland, Norsko, Peru, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Tunisko, Turecko, Velká Británie, Spojené státy americké + Evropská unie (OECD 2014: 10).

banky⁹ – a finanční poradce, poskytující služby v oblasti velkých infrastrukturních a industriálních projektů, a to i kontextu rozvojových zemí. Cílem iniciativy je spolupráce s cílem financovat sociálně-odpovědné projekty v souladu s odpovědným podnikáním a s důrazem na boj proti klimatickým změnám, snížení negativních dopadů investic na biodiverzitu a s důrazem k přispění k lidským právům či udržitelnému rozvoji. Všechny tyto cíle by se posléze měly projevit na zlepšení sociálních podmínek, životního prostředí a finančních podmínek v cílové oblasti investic (Equator Principles 2013: 2).

Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj (WBSCD) byla založena v lednu 1995 a de facto předběhla i formalizované struktury mezinárodních organizací. Rada je organizací, sdružující progresivně smýšlející firmy s cílem vytvořit udržitelnou budoucnost pro podnikání, společnost a životní prostředí (WBSCD 2016). Rada se profiluje jako unikátní orgán, který na základě širokého členství a sítě partnerství legitimně reprezentuje zájmy podnikatelského sektoru v globální perspektivě (WBSCD 2016). Rada je zastoupena jednáních v rámci multilaterálních fór, kupříkladu na jednáních Světové banky, OSN či je součástí UNFCCC (United Nations Framework Convention on Climate Change). Rada dělí svou činnost do šesti kategorií: životní prostředí a energetické zdroje, ekosystémy a management krajiny, udržitelné materiály, sociální dopady, udržitelný životní styl a řešení v oblasti vody (WBSCD 2016). Rada je ve svém působení specifická především tím, že jejím hlavním zájmem je především zisk, a to v intencích udržitelného rozvoje. Ostatní představované organizace cílí hlavně na sociální welfare, zatímco WBSCD cílí primárně na profit svých členů.

⁹ Celkový počet je 82 finančních institucí z 36 zemí. Zastoupeny jsou všechny regiony, přičemž nejvíce institucí pochází z Evropy a Severní Ameriky. Součástí jsou však i instituce z malých států jako je například Mauritius, Uruguay, Omán či Bahrajn. Členy jsou tudíž jak velké a známé finanční instituce (Barclays plc, BNP Paribas, Rabobank Group, UniCredit Bank AG a další), tak poměrně malé instituce jako právě Mauritius Commercial Bank Ltd. (Equator Principles 2011).

3 Konceptualizace termínu CSR

Konceptualizace termínu korporátní společenská odpovědnost je z důvodu velkého množství aplikovatelných konceptuálních prvků velice rozsáhlá. Následující kapitola přináší strukturovaný přehled nejčastěji citovaných přístupů k analýze společenské odpovědnosti. Přidanou hodnotou této kapitoly je vytvoření analytického rámce, založeného na syntéze přístupů různých autorů a obohaceného o novou perspektivu a definiční prvek geografické vzdálenosti. Kapitola v závěru krátce představuje taktéž limitace předkládaného analytického rámce, které vyplynuly na základě provedeného výzkumu.

Kapitola je členěna do následujících dílčích segmentů, z nichž první se zabývá krátkým historickým představením konceptu a zodpovídá otázky ohledně vzniku, respektive etablování fenoménu společenské odpovědnosti. Druhá podkapitola představuje možné přístupy ke zkoumání korporací jako subjektů, nastiňující dichotomii mezi institucionálním a multistakeholder přístupem. Třetí, klíčová, podkapitola představuje praktické fungování konceptu CSR v praxi. Předposlední část představuje definici, zvolenou pro analýzu v rámci tohoto textu. Poslední podkapitola poukazuje na analytická omezení a předkládá několik otázek k možné diskuzi.

3.1 Historický vývoj fenoménu CSR

Výklad historických základů konceptu je stejně jako definice značně závislý na zvolené interpretaci. Mezi přístupy k datování lze vysledovat dva hlavní trendy, a to široké (historické) a úzké pojetí.

Široké pojetí konceptu poukazuje na příklady proto-CSR již v období před světovými válkami. Za první náznaky korporátní společenské odpovědnosti lze považovat zavádění prvotních zaměstnaneckých benefitů, pracovních standardů a regulací v období průmyslové revoluce. Projekt Baťových domků z 30. let by mohl být v rámci tohoto širokého pojetí chápán v intencích konceptu CSR. Další

projekty z 30. let lze najít například v USA u firmy Chevron-Texaco, která dlouho provozovala v Texasu rádiovou stanici a získávala díky tomuto veřejnému působení značnou popularitu (Portney 2008: 272). Aktivita korporací, které přímo nezvyšují výdělečnost podnikání v krátkodobém horizontu, nejsou vlastně ani ničím tak novým a neotřelým. V průběhu dějin nebyl však fenomén žádným způsobem teoreticky uchopen a nebyl součástí ekonomického diskurzu, respektive diskurzu strategie vedení firmy. Projekty proto-CSR jsou zpravidla cílené hlavně na vlastní zaměstnance a zvyšování korporátního standardu v prostředí státu, kde korporace sídlí (Jamali 2010: 182; Zadek 2007: 161).

Ještě dál do historie se vrací Blowfield s Frynasem, kteří prvopočátek konceptu odpovědnosti datují do období protestantské etiky, zakazující obchodní chování založené na chamtivosti (Blowfield – Frynas 2005: 500). Kritici širokého konceptu poukazují, že tyto proto-verze korporátní odpovědnosti jsou spíše příklady firemní či osobní filantropie a tudíž by neměly být s CSR zaměňovány (Jenkins 2009: 69). Pozdější konceptualizace CSR však firemní filantropii do konceptu zařazují jakožto integrální a neoddělitelnou součást (Portney 2008: 271; Jamali 2007: 246). Robert Gilpin přirovnává generaci nadnárodních korporací z 60. let k jejich historickým předchůdcům a poukazuje na to, že na rozdíl od původních obchodních společností, které si podrobovaly původní obyvatelstvo, jsou dnešní korporace mnohem altruističtější a často jsou naprosto zásadním zdrojem kapitálu a technologií, potřebných pro rozvoj méně rozvinutých zemí (Gilpin, 2001: 279). Stejný názor zastává i Paul Collier, který přikládá působení ziskového sektoru v rozvojových zemích značný díl důležitosti a korporace chápe jako klíčového rozvojového aktéra (Collier 2006: 106 – 109).

Užší pojetí datuje počátek konceptu CSR do období po světových válkách, respektive do 2. poloviny šedesátých let 20. století. V tomto období došlo nejenom k nárůstu v počtech nadnárodně působících firem, ale i k nárůstu problémů spojených s podnikáním mimo území domovského státu. V daném

období se začíná na korporace zaměřovat z několika důvodů více pozornosti. Poválečný růst, spojený a násobený nastupující globalizací vyústil v rozmach soukromého sektoru, obchodní společnosti postupným tempem rostly a expandovaly do prvních větších korporátních struktur (Gilpin, 2001: 282; Jenkins 2009: 71). Na konci let šedesátých, respektive v letech sedmdesátých docházelo v mezinárodních vztazích k událostem, které byly přímo či nepřímo provázány s působením MNC (environmentální katastrofy a havárie, ropné šoky, skandály s dětskou výživou v Africe atd.) a korporace se začaly potýkat s nátlakem interního a externího charakteru, jako například kritikou ze strany zaměstnanců či zákazníků.

Značná část autorů přikládá velký díl důležitosti právě skutečnosti, že v tomto období docházelo ke zvýšenému množství havárií či skandálních situací, a proto CSR chápou jako odpověď firem na nesouhlas veřejnosti nejen ve státech, kterých se krize přímo týkaly, ale i ve státech domovských (srov. Marcuello – Marcuello 2007: 393 a Jenkins 2005: 69). CSR měla mezi lety sedmdesátými a devadesátými spíše reaktivní podobu a jednalo se o firemní strategii reagující na problémy *ex post*. Od konce sedmdesátých a počátku osmdesátých let lze vysledovat zvyšující se míru asertivity ze strany globálního Jihu, především pak ze strany afrických států. Kvůli negativním zkušenostem se západními institucemi a jejich rozvojovými politikami, přistupují státy ke spolupráci s korporacemi obezřetněji a korporace už nejsou chápány pouze jako ekonomický přínos pro rozvíjející se stát, ale i jako mocenský nástroj Západu. Státy se investicím úplně neuzavíraly, ale byly odhodlány více s investory jednat o podmínkách (Yasin 2005: 23). Docházelo také k postupnému a zrychlujícímu se rozevírání sociálních nůžek nejenom uvnitř společností v rozvojových zemích, ale také na mezinárodní úrovni. Státy globálního Jihu často vinily právě soukromý sektor z vykořisťování a přispění k prohlubování globální nerovnosti (Shaw 2005: 252 – 253, Arenas 2009: 175 - 178). Progresivněji smýšlející

korporace využívaly CSR jako reakci na nátlak nejenom domácích, ale i zahraničních stakeholderů.

Od let devadesátých lze vysledovat snahy o CSR mainstreaming¹⁰ a koncept společenské odpovědnosti začíná být užíván s relativně vysokou mírou úspěchu jako součást marketingové strategie velkých MNC, především pak korporací působících v těžebním, oděvním a potravinářském průmyslu (Jenkins 2005: 528; Jenkins 2009: 73; Zadek 2007: 161 – 162). Do procesu tvorby CSR vstupují od devadesátých let další aktéři, a to především nestátního charakteru - NGO, občanská společnost, aktivisté či celebrity, kteří dokážou korporace svým působením přinutit k různým ústupkům a investicím do CSR¹¹. Do procesu tvorby CSR se zapojují i mezinárodní organizace, a to především OSN prostřednictvím UNGC či OECD¹² prostřednictvím svých vlastních směrnic. Dalšími aktéry jsou například Světová banka, WTO či WBSCD. Dalším faktorem ovlivňujícím firemní podnikání jsou i různé ISO certifikace, které mohou MNC získat a tyto certifikace posléze poukazují na zodpovědnost a udržitelnost korporátního podnikání.

S nástupem nového tisíciletí dochází k postupné evoluci konceptu CSR. Strategie vedení společensky prospěšné agendy se mění, do hry vstupují nová média, se zvyšující se asertivitou spotřebitelů je na korporace vyvíjen větší tlak, korporace díky difuzi státní moci mohou potencionálně vyplňovat mezery ve vládnutí (tzv. governance gapy). Zjednodušeně řečeno mají korporace více možností ovlivňovat a působit ve společnosti, ale jsou vystaveny zvýšenému tlaku ze

¹⁰ CSR mainstreaming označuje rychlé pronikání CSR do veřejného diskurzu a to jak vědeckého (symbolizovaného prudkým nárůstem počtu akademických textů o CSR. Dále pak nárůstem počtu článků v nerecenzovaných médiích jako NY Times, The Economist či Forbes a také nárůstem záznamů o CSR v databázi Google Scholar). Od roku 1999 je možné sledovat extrémně prudký nárůst zájmu odborné veřejnosti o CSR, který byl následován korporacemi, které začaly CSR častěji používat jako marketingový nástroj a CSR se dostala i do povědomí veřejnosti (Pope – Waeraas 2015: 1 – 2).

¹¹ Příkladem úspěšné proti-korporátní kampaně může být například Kimberleýský proces či úspěšné tažení NGO proti firmě Nestlé a prodeji dětské výživy v Africe

¹² OECD Guidelines for multinational enterprises, které se dále rozpadají do jednotlivých sekcí.

strany většího množství aktérů. Okolo CSR se v poslední dekádě začíná z tohoto důvodu tvořit poměrně výnosný business CSR poradenství a auditingu (Lund-Thomsen – Coe 2013: 282). Příkladem je například iniciativa GRI (Global Reporting Initiative), což je ve skutečnosti organizace, která poskytuje firmám, vládám a dalším aktérům kompletní služby týkající se komunikování CSR a to už na úrovni reportingu či marketingu (GRI 2016).

Díky mainstreamingu se CSR objevuje častěji i v odborné literatuře. Značný zájem akademické sféry přetvořil CSR ve velice nepřehlednou zmiř konceptů, rozpadajících se na různé sub-koncepty a fenomén je zkoumán z mnoha úhlů a perspektiv. Jednotná definice takřka neexistuje a autoři se shodnou pouze ve dvou attributech – dobrovolnosti (korporace si musí cestu k seberegulaci pomocí CSR vybrat z vlastní vůle) a kontextuálnosti (každý výzkum je unikum a v makro-perspektivě se CSR de facto zkoumat nedá).

3.2 Korporace jako aktér

Definování nadnárodní korporace jako aktéra může obsahovat velké množství různých sledovaných prvků. Jak již bylo nastíněno v oddíle, věnujícím se terminologickému vymezení, za nadnárodní korporaci je považována taková obchodní společnost, která působí alespoň na území dvou států. Toto základní kritérium ale není pro pokročilejší analýzu společensky odpovědných aktivit dostatečné a je nutné jej více rozvést.

Důležitým prvkem pro analýzu korporací jako (potenciálních) rozvojových aktérů je vymezení přístupu ke korporaci jako aktérovi. V literatuře je možné se setkat s několika různými názorovými proudy, z nichž posléze vyplývá dichotomie mezi institucionálním a multistakeholder pojetím (Beddewela - Fairbrass 2015: 4; Jamali 2010: 182 - 183; Jamali 2007: 246). Výchozí bod - společný pro obě

interpretace – chápe MNC jako sociální konstrukt¹³, který je stále častěji chápán jako významný aktér mezinárodních vztahů. Tento nárůst důležitosti je posléze ještě mnohonásobně znásoben nástupem globalizace a s ní spojených (nejen technologických) změn na úrovni mezinárodního systému.

3.2.1 Institucionální přístup

Institucionální přístup je chronologicky starší a vychází z definic MNC z konce sedmdesátých let. Tento přístup pohlíží na nadnárodní korporaci jako na unitární celek (instituci) a i tak je nazíráno na zodpovědnost subjektu. V praxi je tady korporace A zodpovědná za všechny své dceřiné pobočky, za všechny dodavatele a všechny články výrobního řetězce (Beddewela - Fairbrass 2015: 5).

Základem institucionálního přístupu je Carrollův multidimenzionální model (odpovědné) nadnárodní korporace z roku 1978, respektive 1979 (Carroll 1979: 497 – 505 citace dle Jamali 2007: 246; Visser 2008: 483). Carroll definuje odpovědnost na základě čtyř, hierarchicky uspořádaných, oblastí korporátního působení. Základem Carrollovy pyramidy je ekonomické hledisko, které za hlavní úkol korporace klade povinnost vydělávat peníze akcionářům. Na druhou úroveň je posléze kladeno plnění všech právních povinností spojených s podnikáním. Třetí dimenze je oblastí business etiky a na vrchol pyramidy je kladena filantropická dimenze podnikání.

¹³ Jamali MNC považuje za klíčového aktéra 21. století a přikládá korporacím mnohé atributy, které díky difuzi státní moci mohou potenciálně převzít soukromí aktéři s přístupem ke značnému množství kapitálu (Jamali 2010: 185).



Zdroj: Carroll (1979)
schéma kompilováno autorem

Institucionální přístup předpokládá, že CSR agenda je unifikovaná, centrálně řízená a většinou reprezentuje zájmy vrcholového managementu ve státě, který je pro korporaci státem domovským. Tato forma přístupu k praktickému fungování MNC je nejčastěji užívána v kontextu první velké CSR geneze v sedmdesátých letech. 70. léta byla obdobím častých problémů korporací ve vztahu k životnímu prostředí (Manteaw 2007: 429). MNC potýkající se s tímto problémem v daném časovém období byly zejména aktivní v sektoru těžby nerostných surovin. Jelikož těžební společnosti prodávají cílový produkt do značné míry bez zapojení velké sítě dodavatelů, jevil se institucionální rámec pro analýzu jako poměrně odpovídající. Prvotní CSR literatura také často akcentovala vztah MNC - stát a problematika vztahu MNC s lokálními aktéry vyvstala až v průběhu vývoje akademické debaty.

Problémy začaly nastávat s rozšiřováním konceptu CSR o více dimenzí. Prvotní téměř čistě environmentalistický základ byl postupně obohacován o další socio-ekonomické prvky a korporace, respektive centrální ředitelství korporací, se začala bránit tím, že není v jejich silách kontrolovat celý dodavatelský řetězec či jej ještě případně donutit k plošnému dodržování standardů. V kombinaci s

rozšiřováním sektorů a přidáním analytických hladin se začal institucionální přístup stávat zastaralým.

Institucionální přístup byl v mainstreamové CSR literatuře hodně využíván ještě v osmdesátých a devadesátých letech, avšak postupně byl vytlačován multistakeholder perspektivou. Zásadním omezením institucionálního přístupu je skutečnost, že dceřiné společnosti a pobočky nejednají (a to nejen v rámci CSR) úplně shodně s centrální firemní politikou. Naopak jednají často autonomně až kvazi-autonomně. Především kvůli skutečnosti, že v praxi na dceřiné společnosti působí krom centrálních nařízení ještě více lokálních faktorů, jako jsou například kulturně zakořeněné tradice. V Libanonu je CSR ovlivněna tradiční charitativní činností a CSR je v kontextu státu konstruována jako forma firemní filantropie, čímž se liší od mainstreamového „business case“ přístupu (Jamali 2010: 184).

V praxi lze vysledovat i praktické dopady aplikace institucionálního přístupu na podobu CSR agendy. Centrálně řízená CSR strategie má podobu především nastolování standardů a je založena na univerzálních normách a hodnotách (Jamali 2010: 183; Portney 2008: 261). Centrálně nastolovaná agenda skončí obvykle v rovině deklaratorní či se snaží o působení v nekonfliktních oblastech jako právě již zmíněné životní prostředí či oblast zdraví a zdravotnictví a v neposlední řadě řeší i pracovní standardy. Tím, že nebere v potaz lokální specifika, může přinést více zlého než dobrého¹⁴. Tím, že vzniká od (Západního)

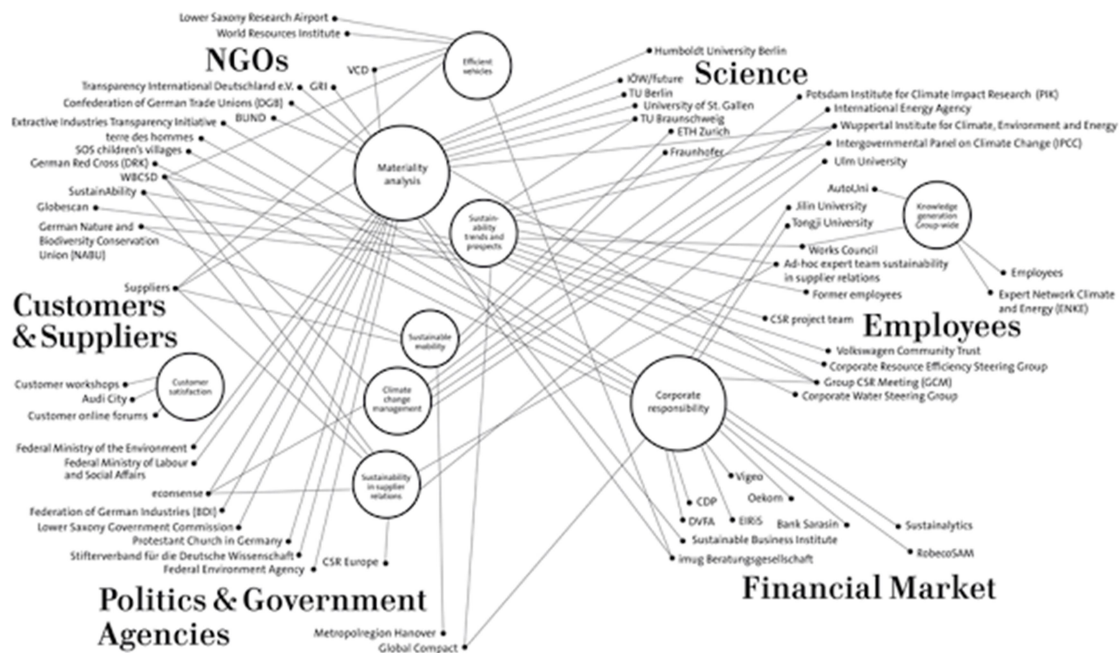
¹⁴ Příkladem této skutečnosti může být například působení nadnárodních korporací v Bangladéši či Ghaně. V případě Bangladéše došlo ke změnám ve vynucování pracovních standardů. Výstupem byl zákaz dětské práce v textilním průmyslu. Následkem toho došlo sice ke zvýšení legitimacy západních korporací, ale dětská pracovní síla se z důvodu ztráty zaměstnání přesunula do ještě horších podmínek. V Bangladéši došlo k nárůstu dětské prostituce, značná část dětí byla nucena pracovat na skládkách jako sběrači a třídíči různých materiálů čímž se situace de facto ještě více zhoršila, především pak z hlediska zdravotního, finančního a etického (Madeley 2008: 150 - 151; Vogel 2005: 98 cit. dle Jenkins 2005: 72). Na příkladu Ghany lze poukázat na problémy spojené se centrálně řízenou CSR agendou v kontextu těžebního průmyslu. Společnost AngloGold-Ashanti zaplatila 3 milióny dolarů na program na osvětu v boji proti malárii. CSR projekt byl rámován jako jednorázový, přičemž představitel společnosti v projevu

stolu a nereflektuje lokální zvyklosti či tradice vzniká prostor pro střetávání odlišných kultur. CSR vykonávaná v tomto duchu může být snadno rámována jako forma neokolonialismu.

3.2.2 Multistakeholder přístup

Multistakeholder přístup lze považovat za reakci na změny v mezinárodním systému. Záběr sfér zájmu MNC se rozšířil o nové perspektivy a nové analytické hladiny. Multistakeholder počítá s předpokladem, že na rozdíl od unitárního institucionálního modelu není korporace jednou entitou, ale sumou kvazi-autonomních částí, přičemž každá z částí má vlastní dílčí zájmy a vlastní agendu (Sharp 2006: 218; Jamali 2007: 262). Dosažení maximálního profitu je sice stále ústředním zájmem, ale korporace chtějí navíc ovlivňovat myšlení zákazníků či veřejnou politiku v lokálním měřítku, a to na úrovni komunity, města či regionu (Jamali 2007: 256, 262). Multistakeholder přístup neznamena pouze pohled na korporaci jako na velký počet menších firem, naopak tento proud počítá i s interakcemi jednotlivých součástí s různými aktéry vládního a nevládního na prakticky všech hladinách analýzy.

mezi řádky prohlásil, že celý projekt je vlastně pouze jakousi protislužbou za získání koncese na těžbu zlata a zároveň z prohlášení vyznělo, že peníze na projekt byly alokovány, protože tak káže norma ("we must make money but must also do good as a way of renewing our social license to operate"). Výsledkem celého CSR projektu bylo sice alokování peněz na program boje proti malárii, ale oblast okolo dolu Obuasi kam nakonec většina peněz směřovala, neměla potřebnou infrastrukturu k tomu, aby peníze vhodně využila a tak projekt nelze považovat za úspěšný. Nejhorší na celé situaci okolo dolu Obuasi a společnosti AngloGold-Ashanti bylo značné znečištění spojené s těžbou, které následovalo po zahájení těžby (a po ukončení projektu proti malárii) a zhoršení zdravotních a socioekonomických podmínek k životu v okolí dolu v nejbližších letech po zahájení těžby (Manteaw 2007: 436 - 438).



Zdroj: Volkswagen AG 2012 (24-25)

Multistakeholder přístup je daleko širším pojetím modelu korporátní společenské odpovědnosti. Důležitou odlišností od institucionálního přístupu je přidání externí a interní dimenze. Korporace se snaží vytvořit takovou CSR strategii, která bude v souladu s představami odpovědnosti všech stakeholderů. Tento přístup dává korporátní odpovědnosti vyšší míru legitimacy (Blowfield 2005: 505, Beddewela – Fairbrass 2015: 3, Jamali 2010: 192).

Další výhodou širokého pojetí MNC jsou daleko větší a pestřejší analytické možnosti. Korporace se odhodlávají k posunu na nižší hladiny a začínají spolupracovat přímo s jednotlivými komunitami v cílové zemi a stále častěji fungují pouze jako agenda setteri/donoři a implementaci agendy přenechávají lokálním nevládním organizacím (Marcuello – Marcuello 2007: 395). Multistakeholder přístup se více přibližuje tradiční rozvojové praxi. Projekty vycházející z metody zapojující větší množství aktérů většinou reagují na lokální kontext a jsou šity přímo na míru regionu či komunitě ve středu zájmu. Jedná se jak o projekty dlouhodobé, tak i krátko a střednědobé. V případě komunitních projektů navazuje korporace s komunitou dlouhodobější spolupráci.

Multistakeholder přístup je zaměnitelným s konceptem triple-bottom-line. Tento koncept předkládá tvrzení o změně korporátních priorit, pro něž přestává být čistý roční příjem jediným sledovaným ukazatelem. Naopak se celkový roční výkon posuzuje na základě kombinace tří ukazatelů - ekonomických, sociálních a environmentálních (Manteaw 2007: 429). Úplně stejným případem je posléze koncept vertikální CSR Michaela Blowfielda. Ten je definován jako přenášení CSR agendy do všech částí dodavatelského řetězce (Blowfield 2005: 518). Z multistakeholder přístupu vycházejí také další mutace konceptu CSR, které jsou cílené pouze na nižší analytické celky, jako například princip CCE – korporátně-komunitního rozvoje, či na dílčí segmenty korporátně odpovědné agendy - koncept BHR – business human rights (srov. Banks a kol. 2013 a Ramasastry 2015). Klíčová charakteristika multistakeholder přístupu – tj. zapojení více aktérů v širším spektru analytických hladin - však zůstává nezměněna.

Kritika hovoří o tom, že multistakeholder přístup je do značné míry pouze iluzorní, jelikož v případě velkých korporací je kvazi-autonomie dceřiných společenství postavena na centrálních směrnicích a lokálně cílené projekty musí nejdříve projít schválením u mateřské společnosti a kvůli tomuto procesu kontroly značné množství lokálně cílených projektů skončí pouze na papíře (Jamali 2010: 194). Dalším z problémů tohoto přístupu je právě jeho širokost. MNC je nucená volit prioritní oblasti zájmu a pěstovat dobré vztahy na všech frontách, čímž dochází k rozmělnění už tak značně omezeného CSR rozpočtu a na skutečné projekty posléze nezůstává dostatek prostředků (Beddewela – Fairbrass 2015: 5). Multistakeholder CSR je komplexní fenomén do kterého vstupují zájmy mnoha aktérů, jejichž představa odpovědnosti je často značně odlišná a finální výstupy CSR posléze buď nereflektují potřeby či zájmy zúčastněných či se jedná o kompromisní a nefunkční projekt (Sharp 2006: 220).

Dalším omezením přístupu je jeho etnocentrická povaha. Jedná se o Západní konstrukt a korporace k cílovým oblastem přistupují stejným způsobem jako v domovském státě. V realitě rozvojové země pak není s kým jednat či jsou zvoleni nevhodní aktéři¹⁵ k dialogu (Blowfield 2005: 507).

3.3 Korporátní společenská odpovědnost v praxi

Podoba korporátní společenské odpovědnosti je určována mnoha vstupy a faktory, které se dají dále rozdělit do dvou kategorií. Strategická dimenze se zabývá příčinami, motivacemi a modely chování korporací ve vztahu ke korporátní odpovědnosti. Personální dimenze popisuje problémy spojené s personálním zajištěním CSR v kontextu jednotlivých korporací.

3.3.1 Strategická dimenze

3.3.1.1 Příčiny zavedení CSR agendy

Kritérium užitku popisuje jakým stakeholderům korporátní společenská odpovědnost přináší největší užitek a může být využito k evaluaci nejen dopadů společenských, ale i k hodnocení výhodnosti CSR agendy z hlediska podnikání.

Business přístup (Business case) klade důraz na oboustrannou prospěšnost konceptu korporátní sociální odpovědnosti. Z tohoto pohledu nemá koncept žádné stinné stránky a je prospěšný pro společnost a výhodný pro podnikání. MNC nesledují pouze okamžitý zisk, ale berou v potaz možnosti, jak zlepšit pomocí CSR svou pozici na trhu (Gilpin 2001: 289). Korporátní jednání není vždy nutně racionální a tržní a maximalizace zisku nemusí být jedinou z priorit nadnárodních korporací.

Princip ztrátovosti nepovažuje CSR za vhodnou korporátní strategii, jelikož náklady na CSR agendu značně převyšují potenciální návratnost investice, která

¹⁵ Korporace jsou ochotné jednat například pouze s odborovými svazy, což vychází z odlišné percepce odpovědnosti (zájem o zaměstnance a odpovědné podnikání na úrovni firmy vs. zájmy komunity).

je nejistá a velice riskantní a celkově snižuje efektivitu korporace. Ve výsledku je výhodná pro společnost, která je recipientem korporátních prostředků, ale pro MNC většinou končí ve ztrátě (Jenkins 2009: 72).

Libertariánský přístup považuje koncept CSR za nevýhodný jak pro korporace, tak pro společnost. Na CSR pohlíží jako na deformující zásah do trhu, který výsledně poškozuje jak korporace, tak společnost. CSR podle libertariánů nemá žádnou přidanou hodnotu a jediným úkolem MNC má být maximalizace zisku pro akcionáře bez ohledu na případné negativní dopady podnikání (Friedman 1970; Blowfield 2005: 505; Jenkins 2009: 72).

CSR washing je extrémní forma marketingu využívající koncept CSR pouze v rétorické rovině. Washing využívá koncept korporátní společenské odpovědnosti jako nálepku, kryjící negativní aspekty podnikání MNC. CSR agenda má většinou pouze deklaratorní a bezzubý charakter. Cílem je zvýšení legitimacy podnikání, oslabení tlaku ze strany odborů a zaměstnaneckých organizací, získání koncesí či rozšíření povolení pro korporátní operace, a to v krátkodobém časovém horizontu (Beddewella – Fairbrass 2015: 3; Jenkins 2009: 72; Kamlorenka 2013: 379 – 380). CSR agenda posléze není naplněna vůbec či pouze v omezené míře (Manteaw 2007: 438).

3.3.1.2 Motivace užití konceptu CSR

Korporace se uchylují k mechanismům korporátní společenské odpovědnosti z mnoha důvodů a je velice složité empiricky prokázat, která z motivací v daném případě převládá. Užití korporátní odpovědnosti je výsledkem komplexních motivací a také interních a externích faktorů, které MNC nutí podnikat jisté kroky, pohybující se volně mezi následujícími vzorci korporátního chování.

Motivací je stejně jako modelů chování několik. První z příčin pro užití konceptu korporátní společenské odpovědnosti je snaha získat legitimitu pro korporátní

působení v daném regionu (Jamali 2010: 192). Úsilí legitimizace korporátních operací je spojené jednak s pragmatismem vrcholového managementu MNC a zároveň může být motivováno snahou rozšířit podnikání o aspekt konání sociálního dobra. V časovém spektru může CSR probíhat před¹⁶ a v průběhu korporátní činnosti.

Legitimizace může probíhat jako *ex post* reakce na problém spojený s působením korporace. Model re-legitimizace byl a stále je velice častým typem korporátní strategie a často se pojí k tématice znečištění životního prostředí. Strategie *ex-post* legitimizace je kritizována hlavně v nezápádním akademickém diskurzu. Kritizována je také mocenská asymetrie nejenom mezi MNC a vládami, ale i lokálními komunitami. MNC často nejsou ochotné platit za škody dle představ aktérů, postižených korporátním podnikáním a nastává střet dvou protichůdných představ o náhradě škody. V případě velké kritiky pohrozí MNC přerušáním operací nebo snížením objemu vydávaných zdrojů pro lokální komunity. Státy a lokální komunity jsou v tu dobu už s činností korporace značně provázané a tudíž je pro ně velice složité korporace donutit ke kompromisnímu řešení náhrady do škody (Idemudia 2010: 134).

Korporace se uchylují i k uplácení či falšování dat, dovoluje-li to lokální kontext a tato forma „falešné legitimizace“ podnikání je velice špatně prokazatelná, obzvláště v zemích se slabými vládními strukturami, vykazující vysokou míru náchylnosti vůči korupci (Lund-Thomsen – Coe 2013: 282). Nastat může i opačná situace, a to v případě že korporace působí v zemi, kde vláda či regulační úřady korporátní činnost značně regulují. Příkladem takové země je Srí Lanka, která korporátní podnikání ovlivňuje striktními podmínkami. Od firem se očekává

¹⁶ Tento případ bylo možné sledovat v souvislosti s operacemi těžařské společnosti Barrick a její operace v peruánských horách. Společnost si byla vědoma lokálních specifik a lokálních problémů a ještě před zahájením těžebních operací začala složitě jednat s lokální komunitou a peruánskou vládou, což napomohlo k zisku těžební koncese a položilo základ pro dobré vztahy korporace a lokálního obyvatelstva. Korporace dlouhodobě v oblasti působí a CSR projekty firmy Barrick jsou velmi úspěšné (Manteaw 2007: 439).

příkladné chování, respektující nejen zákony, ale i lokální kulturní zvyklosti. Poté jsou dobré vztahy s regulátory klíčové pro úspěch podnikání a CSR agenda je v tomto smyslu nástrojem dlouhodobého risk managementu. Pokud korporace není schopna podmínky respektovat, vystavuje se riziku ztráty legitimacy a posléze i povolení k podnikání (Portney 2008: 265; Beddewela – Fairbrass: 2015: 2, 14).

CSR může být od podnikatelského zájmu oproštěna a korporace mohou investovat do veřejně prospěšné činnosti pouze z přesvědčení, že chtějí vrátet společnosti jako celku či dané komunitě z vlastní vůle (Blowfield – Frynas 2005: 505).

Další z motivací může být zvýšení efektivity vnitřního fungování korporace a získání komparativní výhody na trhu. Korporace mohou začít provozovat agendu korporátní společenské odpovědnosti na základě požadavku vlastních zaměstnanců ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti, a ta posléze může vést ke zvýšení efektivity vnitřního fungování korporace (Beddewela – Fairbrass 2015: 2; Blowfield – Frynas 2005: 503). Získání komparativní výhody na trhu může mít více podob. Korporace mohou díky aktivnímu působení v oblasti CSR získat více spotřebitelů na základě spotřebitelské preference. Proaktivní přístup korporací může vést k zavedení vládních regulací, to může vést konkurenci k problémům s dodržováním vládních směrnic a tím znesnadnit jejich podnikání (Portney 2008: 265).

3.3.1.3 Modely korporátního chování

Modely korporátního chování je dále možné dělit dle různých kategorií na základě zvolených definičních znaků. Korporátní chování logicky vychází z korporátních motivací a při analýze jednotlivých případů je vhodné brát v potaz celkový kontext. Následující oddíl přináší krátký přehled možných typologií korporátního chování ve vztahu k CSR.

Kritérium formy označuje základní dichotomii mezi proaktivním přístupem k CSR a pasivním přístupem k CSR. Proaktivní přístup označuje takovou korporátní strategii, jejímž cílem je dělat něco nad rámec povinností a posunovat minimální standardy výše než je dáno normami regulačních orgánů¹⁷ (Beddewella – Fairbrass 2015: 4; Zadek 2007: 162). Pasivní přístup považuje za zodpovědnou korporaci takovou, která plní veškerá nařízení a neporušuje žádné normy a zákony (Zadek 2007: 160 – 161).

Kritérium časovosti popisuje změny korporátního chování v závislosti na čase před a po zavedení CSR do korporátní agendy. V prvotních fázích firmy nepovažují CSR za důležitou a vůči veškerým problémům se vymezují tvrzením, že to nespadá do sféry jejich zodpovědnosti, ve druhé fázi si korporace uvědomují rizika, vznikající z neetického podnikání, ale jsou velice opatrné ohledně přiznání se k odpovědnosti. Další tři typy chování nastupují až po zavedení CSR do korporátní agendy. Jedná se o období CSR managementu, ve kterém si korporace osvojuje dlouhodobý charakter konceptu a mění v souladu s odpovědným podnikáním některé své struktury a mechanismy vnitřního fungování, ve druhé fázi si korporace osvojují strategické možnosti užívání konceptu CSR vzhledem k zisku konkurenční výhody a v poslední fázi (na kterou je vhodné nahlížet spíše jako na ideální případ) může dojít k jisté evoluci v korporátním chování, kdy MNC začne usilovat o šíření konceptu zodpovědného podnikání napříč privátním sektorem. Toho lze docílit uzavíráním partnerství mezi několika konkurenčními korporacemi nebo vládními a nevládními aktéry (Zadek 2007: 159 – 162; Jenkins 2009: 70).

¹⁷ Příkladem této strategie je například působení firmy Levi Strauss, která v roce 1991 vydala revoluční etický kodex pro partnery napříč dodavatelským řetězcem, korporátní jednání bylo odsouzeno jako bláznovství a ostatní oděvní společnosti se proti agendě Levi's ostře vymezily a akcentovaly, že není jejich odpovědností kontrolovat celý řetězec (Zadek 2007: 162). O několik let později se tato forma etického chování stala téměř normou v oděvním průmyslu a firmy, které nejsou ochotny se podřídit, vystavují své podnikání značnému riziku kritiky ze strany nevládního sektoru a spotřebitelů.

Kritérium konformity vychází z Oliverové modelu korporátní strategie a popisuje modely chování MNC z hlediska interakcí s dalšími aktéry, a to ať už vládního či nevládního charakteru. Oliverová rozlišuje pět následujících typů chování. Podřízení se požadavkům externích aktérů, snaha manipulovat požadavky externích aktérů, kompromis, snaha vyhnout se požadavkům a aktivní popírání (Oliver 1991: 152).

3.3.2 Personální dimenze

V praktické rovině implementace prošla CSR také jistým vývojem. V 70. letech 20. století byla implementace agendy většinou delegována na marketingová oddělení nadnárodních korporací. V prvotních fázích měla CSR nejčastěji podobu kampaní zaměřených na životní prostředí¹⁸ (Manteaw 2008: 434). S postupným rozvojem konceptu začalo postupně docházet ke zvyšování počtu CSR „odborníků“, většinou lidí sesbíraných napříč různými částmi korporace, kterým bylo dáno za úkol plánovat složitější projekty a kampaně, což mělo za následek značnou neúspěšnost prvotních projektů (Sharp 2006: 218, 220).

Postupným vývojem došel koncept korporátní společenské odpovědnosti do dnešní podoby, kdy můžeme vysledovat dva dominantní modely personálního

¹⁸ V literatuře je možné se setkat s termíny greenwash (marketing v souladu s životním prostředím) a bluewash (marketing skrz OSN). Oba označují nekalé korporátní strategie, které pomocí deklarace či manipulace dat legitimizují obchodní činnost korporací. Tento typ korporátního chování nebyl v historii ojedinělý, jelikož se jedná o business strategii s velkým potenciálním rizikem a ziskem. Cílem washingu je přesvědčit cílovou skupinu (většinou spotřebitele) že daná korporátní činnost je v souladu s jeho zájmem a korporátní podnikání nepřináší nikomu žádné ztráty či újmy (Manteaw 2008: 434; Becchetti 2016: 70). Příkladem bluewashingu je například působení firmy Nestlé v Africe v 70. letech. Firma Nestlé si vybrala jako svou cílovou skupinu matky v rozvojových zemích, kde štedře platila doktorům výměnou za doporučení průmyslově vyráběné stravy pro kojence a firma Nestlé se zaštitila mantrou boje proti chudobě a dětské úmrtnosti. Celá kampaň měla značně negativní dopad, jelikož kojící matky často přestávaly kojit příliš brzo či nekojily vůbec a využívaly produktu firmy Nestlé, což rezultovalo v generaci nemocných a nevhodně vyrůstajících malých dětí a dokonce v některých případech i k nárůstu dětské úmrtnosti. Firma byla nakonec na nátlak WHO a amerického senátu změnit marketingovou strategii (Madeley 2008: 79). Je možné se setkat i s termínem pinkwash, ten se váže k symbolice boje proti rakovině prsu (Pope – Waeraas 2015: 3).

zajištění. Tyto modely nepřímo kopírují analytické přístupy ke zkoumání korporací (tj. institucionální vs. široké – multistakeholder – pojetí).

První metodou je vznik centrální CSR divize, která se stará jak o plánování, tak o implementaci agendy. Druhý model kombinuje centrální CSR řízení, ale praktická implementace je delegována na lokální NGO's či lokální občanskou společnost (Jamali 2010: 194; Marcuello – Marcuello 2007: 394). V posledních dvou dekadách lze sledovat i postupný vznik specializovaných poradenských a implementačních firem, které identifikovaly mezeru na trhu a specializují se právě v konzultacích, evaluaci a zřídka i implementaci CSR agendy pro nadnárodní firmy (Lund-Thomsen – Coe 2015: 280, 282).

Pro obě strategie platí pravidlo o výši alokovaných prostředků. Čím větší procento ze zisku MNC uvolní na CSR, tím robustnější většinou agenda je. Důležitým faktorem pro objem prostředků je i business odvětví, ve kterém se korporace pohybují. MNC v odvětvích rizikových (těžební průmysl, textilní průmysl, potravinářství) alokují na CSR většinou více prostředků (Jamali 2010: 194).

Korporátní společenská odpovědnost je velice komplexním fenoménem a v akademické sféře existuje konsenzus, že jediným správným přístupem ke studiu CSR je studium fenoménu na základě širšího společenského kontextu v daném státě či regionu.

Předcházející konceptualizace představila několik proměnných, které je možné zohledňovat při vytváření analytického rámce pro analýzu jednotlivých CSR projektů. Následující část textu představuje jednu z možných cest výzkumu korporátní společenské odpovědnosti jakožto firemní strategie s rozvojovým potenciálem.

3.4 Analytický rámec

Studium korporátní společenské odpovědnosti je v sociálních vědách moderní, a proto je možné se setkat s mnoha přístupy, jak tento fenomén analyzovat. Rozvojové implikace konceptu jsou zkoumány od počátku 21. století. Za téměř dvě dekády studia bylo vytvořeno nespočet analytických přístupů a CSR byla zkoumána z mnoha úhlů.

Přidanou hodnotou tohoto analytického přístupu je kombinace dvou z možných perspektiv ke studiu CSR, přičemž kýženým výsledkem této konceptualizace je snaha o vytvoření re-aplikovatelného analytického modelu s vyšší výpovědní hodnotou. Hlavním důvodem pro vytvoření analytického rámce je snaha prozkoumat, zda je chování korporací v kontextu rozvojových zemí zásadně odlišné od kontextu státu domovského. Většina literatury se zabývá pouze dopady CSR v právě jedné oblasti, čímž pokryje právě jen lokální kontext. Porovnáním obou sfér korporátního angažmá je možné kontextuální omezení částečně překonat. Výsledným efektem je tudíž hodnocení rozvojového příspěvku dané korporace jak ve státě domovském, tak v zahraničí. Re-aplikovatelnost rámce spočívá v možnosti využití ke zhodnocení více korporací.

3.4.1 Ideová východiska

Předkládaný analytický rámec pracuje s Banksovým modelem imanentního komunitního rozvoje (Banks a kol. 2013: 489 – 490) a obohacuje jej o domácí a zahraniční analytickou hladinu.

Banksův model předpokládá, že mimo cílených rozvojových projektů dochází díky působení nadnárodních korporací v místě jejich působení ke společenským změnám jaksi mimoděk. Změny mohou nabývat ať pozitivního či negativního¹⁹

¹⁹ Negativní externality způsobené neodpovědným chováním korporací jsou de facto antitezí konceptu CSR. Příkladem neodpovědného chování může být například prodej sledovacích zařízení do autoritářsky ovládaných států, které mají za přímý následek potlačování disentu a potlačování demokratizačních snah (Bamford 2016: 70 – 71).

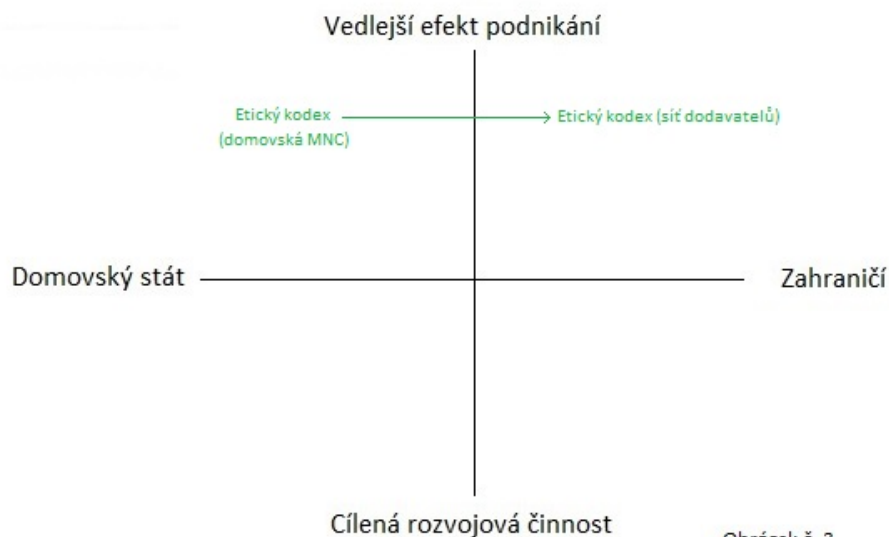
charakteru (Banks a kol. 2013: 489 – 496). Stejně předpoklady můžeme vysledovat i u jiných autorů, ale ti je téměř nikdy nezkušují cíleně, ale pouze se zmiňují o pozitivních či negativních dopadech korporátního podnikání (Bamford 2016: 70 – 71; Enloe 2004: 43 – 57; Kamlorenka 2013: 378 – 380). Je velice důležité správně oddělovat externalitu od fenoménu korporátní společenské odpovědnosti, jelikož v případě externalit nelze přisuzovat korporacím kredit za takové sociální změny, které kterým došlo bez jejich cíleného snažení. Rozlišením CSR od externalit se posléze zabývá následující kapitola.

Dělení na cílenou rozvojovou činnost a vedlejší efekt podnikání je tudíž uchopeno pomocí škály. První z extrémů škály je nazván vedlejším efektem podnikání a označuje takové korporátní chování, které není primárně rozvojové, ale jeho prostřednictvím se snaží korporace získat lepší pozici na trhu a CSR je užívána jako marketingový nástroj k dosažení tohoto cíle. Veškeré pozitivní dopady na společnost jsou vítaným bonusem a rozhodně nejsou primárním zájmem firemního managementu.

Druhý extrém, nazvaný cílená rozvojová činnost, popisuje takové modely korporátního chování, které usilují o uskutečnění cílené rozvojové agendy, a to z různých důvodů. Příčinou může být zlepšení image korporace nebo zvýšení efektivity podnikání v dané zemi a podobně. CSR je tedy užívána jako rozvojový nástroj a veškeré pozitivní dopady na podnikání korporace jsou vítány.

Druhý předpoklad vychází ze samotné podstaty CSR. Korporace jsou sice společensky aktivní nejčastěji ve státě, kde daná korporace sídlí, ale MNC však z podstaty definice musí působit na území více než jednoho státu. Modely nadnárodního korporátního podnikání jsou na zahraniční expanzi závislé a právě operace v zahraničí často přímo zvyšují výnosnost podniku a jsou pro úspěšné podnikání klíčové. V souvislosti se změnami v mezinárodním systému a

globalizací se tedy dá předpokládat, že část CSR agendy se pomocí spill-overů dostane do dalších částí korporátní struktury. Například do dceřiných společností nebo korporace může vytvářet tlak na dodavatele, aby přijal korporátní etické kodexy²⁰. Pokud je korporace schopna docílit změn v oblasti vedlejšího efektu podnikání, měla by logicky být schopna replikovat projekty i v kvadrantech rámovaných jako cílená rozvojová činnost. Jednotlivé analytické oblasti jsou blíže nastíněny v následující kapitole a graficky jsou zobrazeny na obrázku č. 3.



Obrázek č. 3
kompilováno autorem

3.4.2 CSR versus externalita

Základní rozdíl mezi CSR a externalitou je možné definovat jako zamýšlený či nezamýšlený dopad korporátního podnikání. V případě CSR se jedná o promyšlenou činnost, na jejímž konci by měl být naplněn kýžený prospěšný cíl.

²⁰ V tomto případě je klíčové vhodně operacionalizovat a oddělit rovinu pro korporaci domácí (tj. stát či území, kde korporace legálně sídlí a zároveň aktivně provozuje svou podnikatelskou činnost) a rovinu zahraniční (tj. stát či území, na němž korporace provozuje podnikatelskou činnost). Rovinu zahraniční může být poměrně složité identifikovat a zkoumat, a to hlavně z důvodu značné nepřehlednosti dodavatelských řetězců a netransparentnosti struktur MNC.

Externalita označuje jev či fenomén, který vznikl shodou okolností v souvislosti s činností aktéra (MNC).

Korporace vždy něco do společnosti (komunity) přináší, ale často jedná se právě o externality korporátního podnikání. Ty přinášejí na lokální úroveň know-how, omezené množství infrastruktury²¹ a podporují omezené etablování sektoru služeb a pozvolný růst životní úrovně v dané lokalitě (Kolk – Lenfant 2010: 248). Stejně jako pozitivní vedlejší efekty může korporace produkovat i negativní sociální jevy. Vzhledem k vnitřní migraci osob za prací může docházet k narušení tradičních komunitních vazeb a následným střetům a sociálnímu neklidu, respektive až k sociálnímu vyloučení (Triscritti 2013: 443). Další sociální problémy jsou například alkoholismus, gamblerství a prostituce, které se vážou ke zvýšení objemu peněz v lokalitě, kde korporace působí (Kamlorena 2013: 378). Vzhledem k faktu, že se nejedná o cílenou činnost, však nelze výsledky korporátního chování rámovat jako CSR.

Koncept CSR je možné zaměnit s externalitou v případě různého pojetí významu „odpovědnosti“. Komu a jakým způsobem má být korporace odpovědná je určeno především kulturním kontextem. V rozvojových zemích často chybí historická zkušenost s korporacemi a představy lokálních komunit o tom, co by korporace měla dělat, jsou velice odlišné oproti Západnímu pojetí (Idemudia 2010: 139). V rozvojových zemích, především pak v Africe, dochází k problémům ve vztazích korporací a tradičních komunit, které od MNC očekávají mnohdy víc, než jsou korporace zvyklé a ochotné dělat²². Problematika odlišných percepcí je jedním ze základních omezení, kterým musí západní korporace v kontextu

²¹ Korporace AngloGold Ashanti například při svých operacích v Ghaně postavila silnice pouze v místech, které spojovaly důl s dalšími body klíčové infrastruktury, což může vést ke zlepšení životní úrovně v dané lokalitě, což rozhodně nebylo cílem firmy (Manteaw 2007: 440).

²² Příkladem této skutečnosti je například známý spor komunity Ogoni a společnosti Royal Dutch Shell v deltě Nigeru. Komunita očekává, že by přirozenou součástí podnikání MNC měly být investice do lokálního zdravotnictví, což se přímo neslučuje se Západním (neoliberálním) pojetím povinností korporace (Idemudia 2010: 146 – 147).

rozvojových zemí čelit. Představa korporátní odpovědnosti na úrovni komunity je v případě Afriky vázána k tématům jako snížení chudoby v lokálním kontextu, poskytování zdravotnických služeb a investice do infrastruktury. Západní korporace naopak přicházejí s vlastními percepce, které jsou s komunitním pojetím téměř neslučitelné. Odpovědné chování v Západním diskurzu obsahuje atributy jako ochrana zájmu zákazníka, ochrana životního prostředí či zodpovědné investice, nepodporující korupční jednání (Visser 2008: 482). Lokální komunity posléze korporace viní z jevů, které přímo nesouvisí s činností korporace, a externalita může být zaměněna s korporátní (ne)odpovědností.

Příkladem externality jsou například společenské změny, které se odehrály v Jižní Koreji v devadesátých letech. Od šedesátých do konce devadesátých let vládl v Jižní Koreji autoritářský režim, po korejské válce fungovaly ženy v korejské společnosti v souladu s konfuciánskými hodnotami (tvrdá práce ve prospěch rodiny, patriarchální oddanost vůči otci či manželovi) což z nich vytvářelo ideální pracovní sílu pro západní oděvní společnosti – čehož využily hlavně Reebok a Nike. V průběhu dvou desítek let, kdy mladé ženy odcházely z tradičně rurálních oblastí do industrializujících se měst, docházelo ke změnám v tom, jak ženy chápaly sebe sama, stávaly se asertivnějšími a odhodlanějšími postavit se dříve značně patriarchální společnosti, zastřešené vojenským režimem. Korporace na rostoucí aktivismus mladých Korejek sice zareagovaly relokací svých továren do jiných asijských zemí, ale společenské změny a posílení role ženy v jihokorejské společnosti zůstalo (Enloe 2004: 45 – 48). Vedlejším nezamýšleným efektem podnikání západních oděvních společností byl tedy značný empowerment korejských žen.

Při posuzování případů v rámci analýzy je nutné správně rozlišovat, zda se jedná o zamýšlenou korporátní činnost či zda jsou sociální změny výsledkem pozitivních externalit.

3.4.3 Předmět analýzy

Analytický rámec počítá s existencí kvadrantů, přičemž v každém kvadrantu probíhají procesy či jsou uskutečňovány projekty, které mohou být rámovány v kontextu korporátní společenské odpovědnosti. Typy procesů či projektů, probíhající v jednotlivých kvadrantech by měly být shodné či alespoň velmi podobné. Očekávané odlišnosti by se měly projevat primárně v míře intenzity korporátní participace v jednotlivých kvadrantech.

3.4.3.1 Geografické kritérium

Typ a míru korporátní participace analýza sleduje na základě dvou kritérií. Prvním z nich je kritérium geografické, respektive kritérium lokality – korporace by se měly chovat zodpovědně napříč celou strukturou korporace, ale dá se předpokládat, že MNC bude nejvíce zaměřena na stát či území, kde vznikla či kde korporace statutárně sídlí. Se zvyšující se geografickou vzdáleností se míra participace v historii snižovala, ale díky změnám v mezinárodním systému spojených s globalizací, etablováním nových aktérů a rozvojem komunikačních technologií se kritérium geografické vzdálenosti stává méně podstatným.

3.4.3.2 Kritérium zájmu

Druhým sledovaným kritériem je posléze korporátní zájem²³ na zodpovědném chování. Zájmy korporace jsou znázorněny na škále, jejíž extrémy jsou definovány jako cílená rozvojová činnost a vedlejší efekt podnikání. CSR projekty je možné umisťovat na škálu podle jejich hlavního zacílení – zisk konkurenční výhody na trhu v případě vedlejších efektů a rozvoj v případě cíleně rozvojové CSR.

První z extrémů škály je oblast cílené rozvojové činnosti, kdy korporace pomocí projektu přímo usiluje o zlepšení životní úrovně a veškeré konkurenční výhody

²³ Kritérium by mohlo být rámováno taktéž jako kritérium intencionality.

plynoucí z aktivního rozvojového angažmá vznikají náhodou a jsou pouze vítaným bonusem. Korporace se většinou zaměřují na nekonfliktní témata jako zdravotnictví či vzdělávání. Typicky se investuje do výstavby zdravotnických a vzdělávacích institucí. Vzdělávací projekty necílí pouze na děti a dospívající, ale na příkladu působení společnosti Nike v Pákistánu je možné dokladovat i vzdělávání pracovní síly. Nike otvírá v Pákistánu komunitní centra, kde jsou zaměstnanci firem šijící fotbalové míče poučováni o zaměstnaneckých právech, čímž Nike přispívá k mobilizaci pracovní síly a snaží se bojovat proti neférovým pracovním poměrům v zemi (Lund-Thomsen – Coe 2013: 279). V kontextu holdingu VW se jedná kupříkladu vzdělávací projekt firmy Škoda Auto India. V září roku 2012 byla otevřena škola Zilla Parishad ve městě Shendra, nová školní budova byla otevřena vedle stávajícího zařízení, kterému Škoda v minulosti financovala projekt oplocení ve snaze o zvýšení bezpečnosti (Škoda Auto India 2012). Oba projekty mají primárně rozvojové cíle²⁴ a vedlejším efektem je možnost využití ve firemním marketingu, zlepšení image značky a budování zákaznické loajality. Přínos k rozvoji je v tomto případě tedy o poznání větší, než přímý dopad projektů na zvýšení zisku.

Příkladem kompromisu užití CSR jako rozvojové i vedlejší činnosti podnikání zároveň je pak například působení společnosti Volkswagen v polské Poznani. Polské ženy se potýkají s omezeními v profesním životě, a to především kvůli problémům se skloubením těhotenství a pracovních povinností. Počet jeslí a školek je v Polsku velmi omezený, mateřská dovolená, ač garantovaná zákonem, trvá v Polsku zhruba 4 měsíce a po uplynutí této doby očekávají některé firmy návrat žen do pracovního procesu. Volkswagen se chce profilovat jako rodinná společnost a proto v Poznani provozuje školku přímo naproti továrně, podporuje

²⁴ Na rozdíl od projektu středního odborného vzdělávání, provozovaného firmou Škoda v Mladé Boleslavi se v Indii jedná o školu základní. V případě Mladé Boleslavi by bylo projekt vhodné rámovat jako vedlejší činnost podnikání (výchova nové, smluvně fixované pracovní síly. Tzn. „rozvojové“ kritérium následuje business plán). V případě Indie nejsou žáci smluvně vázáni firmě a rozvoj v sektoru vzdělávání je v kontextu Indie tedy leitmotivem celého projektu.

těhotné ženy pomocí programu „Future Mother“, který upravuje pracovní dobu, dává nastávajícím matkám možnost flexibilnějších směn a v Poznani došlo i k založení speciálních kojících místností pro matky, jejichž pracovní pozice je slučitelná s mateřstvím (Volkswagen 2014: 72 - 73). Korporace cíleně zvyšuje efektivitu podnikání tím, že umožňuje ženám zapojit se dříve zpět do pracovního procesu a díky programovému zaměření CSR projekt přispívá k budování image VW jakožto rodinné značky²⁵ na polském trhu. Rozvojová složka projektu je pak zastoupena budováním a provozováním infrastruktury (školky).

Případem odchylky směrem k extrému vedlejšího efektu podnikání je koncept fair trade zboží. Fair trade je postavený na vůli zákazníků zaplatit nadstandardní cenu za zboží, produkované v souladu s etickými standardy (Mohan 2010: 20). Součástí konceptu fair trade je závazek celého dodavatelského řetězce k transparentnosti, dodržování zásad férové práce, včetně vyplácení férové mzdy. Benefity konceptu fair trade se do jisté míry projevují na zlepšení životní úrovně v kontextu rozvojových zemí (Doherty 2013: 164). Část z nadstandardních zisků plyne zpět k producentům komodity, což sice vede k potenciálnímu rozvoji, ale největší procentuální zisk ale z konceptu vytěží západní prodejci (Mohan 2010: 70).

V případě velkých (severních) korporací by měla být míra participace na CSR vychýlena asymetricky směrem ke 2. kvadrantu, jelikož se dá předpokládat, že rozvinutým společnostem globálního severu nebudou mít korporace tolik co nabídnout, co se rozvojových dopadů korporátního působení týče. U států rozvojových se očekává menší asymetrie, co se rozložení dopadů podnikání a cílených CSR projektů týče. Přes jistý neo-koloniální podtext tohoto tvrzení lze v praxi nalézt řadu případů potvrzující toto tvrzení a pozitivní dopad MNC v zahraničí lze poměrně snadno dokladovat.

²⁵ Televizní reklamy Volkswagen Polska AG jsou zaměřeny na sociální konstrukci tradiční rodiny, využívají motivu rodičů a dvou podobného děti (rozdílných pohlaví).

Konečná definice CSR tedy popisuje společensky prospěšné chování nadnárodních korporací, konané v místech jejich působení, které může být jak cílené, tak vedlejším důsledkem firemního podnikání. CSR nemůže být v současné době žádným formálním způsobem vynucena a jedná se tudíž o dobrovolnou seberegulaci ze strany MNC.

3.4.4 Omezení analytického aparátu

Předkládaný analytický aparát implicitně obsahuje dva hlavní problémy. Prvním omezením je unikátnost výzkumu. Analytický rámec si neklade za cíl toto omezení překonat. Odlišností od tradičních výzkumů je zaměření analytického rámce na samotnou korporaci a ne na lokalitu, ve které firma působí.

Dalším a zásadnějším omezením je posléze problematika sběru dat. Vzhledem k praktickému fungování CSR a CSR reportingu nelze data spolehlivě ověřovat a triangulovat. Jak bylo zmíněno v úvodní části textu, oficiální dokumenty jsou na základě podmínky dobrovolnosti připravovány buď korporací samotnou, či externím tělesem, které je korporací financováno. Do oficiálních CSR dokumentů (zprávy o udržitelnosti, výroční CSR zprávy) se posléze dostane pouze to, co je považováno za vhodné a celkový obrázek o situaci může být značně zkreslený. Do problematiky sice vstupují NGO, ale některé z nich jsou buď značně předpojaté vůči korporacím jako takovým, anebo jsou korporacemi také přímo financované a ve svých reportech odkazují na oficiální korporátní dokumenty. Posledním omezením, týkající se kvality dat je posléze i užívaný oficiální jazyk, který rámuje korporátně odpovědnou agendu v intencích marketingu a útržkovitost reportingu v kontextu zemí 3. světa (MNC ve svých zprávách projekty v zahraničních oblastech zmiňují pouze několika odstavci).

S těmito problémy je možné se vypořádat výběrem vhodného případu. V případě této diplomové práce byla zvolena firma Volkswagen, a to ze dvou důvodů. Prvním z nich je dlouholetá tradice CSR reportingu poskytující množství

(ideologického) materiálu. Druhým motivem pro volbu VW byla aféra Dieselgate, kvůli které legitimita korporace v očích zákazníků utrpěla. Zároveň se díky aféře dostala na povrch nová témata spojená s kritikou podnikání německé automobilky. Další z možností jak zvýšit výpovědní hodnotu analýzy je tedy vzít v rámci výzkumu v potaz i poměrně ideologicky ovlivněné zdroje (tzn. komparace oficiálního firemního CSR zdroje a zdroje kritického, například z dílny antiglobalizačního hnutí).

4 Operacionalizace termínu rozvoj

Možností jak přistupovat k analýze rozvoje je celá řada, čehož dokladem je existence široké škály indexů a akademických textů, definujících rozvoj na základě řady kritérií a ukazatelů, měnících se v závislosti na realitě na úrovni mezinárodního systému v čase. Termín „rozvoj“ je v analytické části užíván v souladu s mainstreamovým pojetím konceptu rozvoje, tvořeným konceptem miléniových cílů a konceptem udržitelného rozvoje. Vzhledem k časovému zasazení analytické části není využit revidovaný koncept udržitelných cílů (SDG).

4.1 Teoretická rovina rozvoje

V teoretické rovině lze rozvoj dělit taktéž několika způsoby. Jednou z možností jak teoreticky uchopit rozvoj je pomocí rozvojových teorií, které ovlivňovaly charakter rozvoje v průběhu historického vývoje fenoménu. Koncept v průběhu dějin několika rozvojovými dekadami, z nichž každá byla silně ovlivněna politickou situací na úrovni mezinárodního systému a zároveň mainstreamovými teoriemi rozvoje. V padesátých a šedesátých letech byl rozvojový diskurz tvořen teorií modernizace a strategií „big push“ (srov. Zíková 2005: 56 a Shaw 2005: 250). Sedmdesátá a osmdesátá léta byla charakteristická značnou měrou skepticismu vůči rozvojovým politikám ze strany dekolonizovaných států. Rozvoj byl prakticky dělán ve světle konceptu lidských potřeb, docházelo k rozmělnění

rozvojových rozpočtů mezi velké množství témat, přičemž hlavním problémem byla chudoba. Rozvojové země vykazovaly zanedbatelný růst (Zíková 2005: 62; Collier 2009: 25). Většina osmdesátých let je nazývána ztracenou dekadou rozvoje, symbolizovanou neúspěchem SAPů – programů strukturálních úprav – a neúspěchem neoliberálních ekonomických reforem v kontextu třetího světa (Preston 1996: 269).

Prvním signifikantním obdobím pro podobu současného rozvojového diskurzu byl až přelom osmdesátých a devadesátých let a koncept udržitelného rozvoje²⁶. Devadesátá léta jsou v atmosféře konce studené války považována za zlatou éru rozvoje. V průběhu devadesátých let byl mezinárodní systém ovlivněn optimismem a nadšením pro rozvoj, symbolizovaným mnoha konferencemi a jednáními, jež vyvrcholila v roce 2000 přijetím Miléniové deklarace a miléniových cílů tisíciletí – MDG (Willis 2005: 28). Rozvojové cíle tisíciletí jsou výsledkem mnoha jednání a jejich znění je poněkud obecné a univerzální. Miléniové cíle pomocí 8 základních bodů definovaly klíčové problémy doby, které měly být adresovány širokou škálou aktérů. Angažmá (nejen) nadnárodních korporací a jejich závazek k rozvoji byl vágně ošetřen v bodě číslo 8 – „Budování partnerství pro rozvoj“. Jeden z dílčích měl za cíl pomocí partnerství s farmaceutickými firmami zajistit přístup k základním léčivům v rozvojových zemích (Waisová 2005: 375). MDG trpěly problémem příliš velkého tematického záběru, nástroje jak cílů dosáhnout také nejsou jasně definovány a či není vyřešeno omezení, týkající se problematického měření a evaluace některých cílů. Agenda byla naplánována do roku 2015, kdy byla nahrazena rozšířenou verzí Udržitelných rozvojových cílů - SDG. Jak MDG, tak pozdější verze SDG akcentuje důležitost tvorby strategických partnerství. SDG

²⁶ Forma rozvoje, která naplňuje potřeby současných generací, aniž by ohrozila schopnost budoucích generací dosáhnout jejich potřeb. Kombinuje tři dimenze – ekonomickou, sociální a environmentální - do pomyslné pyramidy interdependence, přičemž aby byly rozvojové projekty a rozvoj jako takový udržitelný, musí být v souladu se všemi třemi vrcholy rozvojové pyramidy zároveň (Světová banka 2001: <http://www.worldbank.org/depweb/english/sd.html>, 14. 4. 2016).

usilují o větší míru participace ze strany privátního (ziskového) sektoru. SDG navazují přímo na změny způsobené přijetím iniciativy Global Compact v roce 2004 a vytváří větší prostor pro zapojení korporací do rozvojového diskurzu a umožňuje rámování CSR jakožto rozvojového nástroje. Důležitou součástí rozvojových studií, ve vztahu ke korporacím a CSR, tvoří autoři z rozvojového světa, kteří jsou vůči MNC a jejich operacím na území různých států velmi kritičtí (srov. Idemudia 2010 a Adanhounme 2011).

Volání po větší míře participace korporací v rozvoji je možné sledovat i u rozvojových agentur jednotlivých států. Formalizované partnerství MNC a rozvojové agentury lze vyzorovat například v Kanadě či Velké Británii (srov. CIDA 2015 a Government of UK 2015). I Česká rozvojová agentura má ve své strategii uvedenou klauzuli o nutnosti spolupráce a větší angažovanosti privátního sektoru (Česká rozvojová agentura 2014: 6).

Akademický zájem o CSR v kontextu rozvoje postupně narůstal. CSR mainstreaming²⁷ se objevuje až v souvislosti s přijetím Global Compact (2004). Proto je možné na povaze moderní CSR (a CSR výzkumu) sledovat vlivy rozvojového diskurzu a inspiraci miléniovými cíli. Z tohoto důvodu je v rámci tohoto textu vztah CSR a rozvoje sledován na pozadí MDG.

²⁷ Pojem mainstreaming popisuje zvýšenou frekvenci publikací, zabývajících se fenoménem CSR. Termín je chápán jako indikátor zvýšeného zájmu veřejnosti o společenskou odpovědnost. V ekonomické literatuře je možné setkat se s odlišným významem mainstreamingu (CSR mainstreaming či Fair Trade mainstreaming). Ten označuje fenomén využití CSR, respektive Fair Trade jako marketingového nástroje korporace.

	MDG	SDG
1	Vymýtit extrémní chudobu a hlad	Vymýtit chudobu
2	Dosáhnout univerzálního primárního vzdělání	Vymýtit hlad
3	Prosazovat rovnost pohlaví a posilovat postavení žen	Zajistit dobré zdraví a zlepšit životní podmínky
4	Snížit dětskou úmrtnost	Poskytovat kvalitní vzdělávání
5	Zlepšit zdraví matek	Zajistit genderovou rovnost
6	Boj proti HIV/AIDS, malárii a dalším nemocem	Zajistit přístup k čisté vodě a sanitaci
7	Zabezpečit enviromentální udržitelnost	Zajistit dostupnou a zodpovědně produkovanou energii
8	Vybudovat globální partnerství pro rozvoj	Zajistit slušné pracovní podmínky a zajistit ekonomický růst
9	N/A	Investovat do průmyslu, inovací a infrastruktury
10	N/A	Snížit míru globální nerovnosti
11	N/A	Budovat udržitelná města a komunity
12	N/A	Prosazovat zodpovědnou spotřebu a produkci
13	N/A	Chránit životní prostředí
14	N/A	Chránit život pod hladinou moří a oceánů
15	N/A	Chránit život na zemi
16	N/A	Zajistit mír, spravedlnost pomocí silných institucí
17	N/A	Vytvářet partnerství pro dosažení cílů (SDG's)

Waisová (2005); OSN (2015)

Kompilováno autorem

Rozvoj lze teoreticky dělit i pomocí škály na „tvrdý (hard)“ rozvoj a „měkký“ rozvoj. „Tvrdý“ rozvoj označuje oblast projektů, jejichž výstupem jsou hmatatelné výsledky, jako například infrastrukturní projekty (stavba přehrad, zavlažovacích zařízení či cest). „Měkký“ extrém pomyslné škály obsahuje investice do nehmotných rozvojových projektů, reprezentované například investicemi do zlepšení vládnutí, osvětových kampaní či do vzdělávání a empowermentu.

4.2 Praktická rovina rozvoje

Rozvoj je v současnosti tvořen různými aktéry s rozdílnou mírou intenzity a logicky i rozdílnými nástroji. Tradičně je rozvojové snažení rámováno jako pomoc státům. I přes dílčí změny v praktické rovině implementace rozvojové agendy a přesun rozvojových aktivit na nižší analytické celky je oficiální poskytování rozvojové pomoci (ODA) stále vyhrazeno pouze státům (Refaei – Sameti 2015: 127). Státocentrismus však rozhodně nereflktuje komplexní

realitu reálné tvorby rozvoje, do níž vstupuje mnohem větší množství aktérů od jednotlivců po mezinárodní NGO's.

4.2.1 Oficiální rozvojová pomoc

Oficiální rozvojová pomoc (ODA) může být poskytnuta pouze státem jinému státu, a to bilaterální či multilaterální cestou. Multilaterální tělesa poskytující (M)ODA jsou organizace jako Světová banka, Mezinárodní měnový fond, OECD DAC, OSN či různé regionální rozvojové banky jako například Asijská rozvojová banka. Bilaterální rovina posléze (B)ODA označuje pomoc poskytovanou státu A státu B.

Do podoby ODA se promítají zájmy donorů a vztah donora s recipientem je často asymetricky vychýlen ve prospěch držitelů kapitálu (Yoon – Moon 2014: 284; Asongu 2014: 473). Kritická rozvojová studia poukazují na mocenskou asymetrii a schopnost států severu, respektive severních institucí nutit státy ke změnám, které ignorují lokální kontext a nepřinášejí z dlouhodobého hlediska příliš užítku (Asongu 2014: 460; 472).

Motivací pro poskytování může být skutečně celá řada od politických motivů, přes motivy ekonomické, geopolitické až právě po mezinárodní altruismus. Význam má i majoritní náboženské vyznání, jelikož muslimské země dostávají z ODA méně prostředků (Asongu 2014: 471).

ODA je jedním z klíčových kapitálových toků. U méně rozvinutých států (LDC) může tvořit až 70% příjmů státního rozpočtu (Graves 2015). Značná míra ODA však do států, které ji nejvíce potřebují, neplyne nebo je s ODA špatně nakládáno z důvodu špatného vládnutí, politické nestability či vysoké míry korupce (Easterly 2009; Eskander a kol. 2008: 695). Vztah dobrého vládnutí a vyšší efektivity využití ODA těžko prokazatelný (Eskander a kol. 2008: 697). V reálném poskytování se však projevuje preferenční výběr projektových zemí

na základě vzorce politické stability ze strany severních donorů. ODA je často chápána jako součást budoucí investice, a proto jsou rozvojové programy tvořeny se snahou risk managementu a donoři si projektové země vybírají velice pečlivě (Keck 2014: 1329).

Přestože se zdá, že ODA má k CSR velmi daleko, není to ve skutečnosti pravda. Koncept korporátní odpovědnosti je nejen velice podobný ODA, ale zároveň je na oficiální rozvojové pomoci v kontextu rozvojových zemí závislý. Vztah interdependence ODA a CSR je blíže popsán v kapitole 5.

4.2.2 Neoficiální formy rozvojové pomoci

Neoficiální formy rozvojové pomoci označují takové kapitálové toky, které nejsou vykazatelné v rámci definice ODA. Neoficiální formy jsou tvořeny například příspěvky jednotlivců, NGO's, profesních organizací a v neposlední řadě i příspěvkem výdělečných entit včetně nadnárodních korporací.

Největší procento z neoficiálních forem rozvojové pomoci tvoří přímé zahraniční investice (FDI), které jsou často předpokladem pro dlouhodobý a úspěšný rozvoj, postavený na ekonomickém růstu (Collier 2009: 25 – 26; Yasin 2005: 24; Asongu 2014: 460). Přímé zahraniční investice přináší do zemí zahraniční kapitál, technologické know-how a pozitivní i negativní externality podnikání.

Pro příliv přímých zahraničních investic je nutné, aby recipientský stát disponoval základními charakteristikami, potřebnými k přilákání zahraničních investorů. Státy, kam mají přímé zahraniční investice začít plynout, musí mít hlavně k dispozici základní infrastrukturu. Pokud je splněna podmínka existence infrastruktury, vstupují do hry další charakteristiky, zvyšující šanci LDC na zisky z FDI.

Prvním z důležitých faktorů pro příliv zahraničních investic je otevřenost trhu jak donorů, tak recipientů (Yasin 2005: 28). Vidina vzájemné interdependence

zvyšuje šanci na přísun kapitálu v rámci FDI. Druhým z faktorů je velikost trhu, pokud je cílová země lidnatá²⁸ může zahraniční investor výhledově počítat s vytvořením nového odbytiště či dokonce může expandovat pomocí FDI na trh, který považuje za perspektivní pro současné podnikání (Yasin 2005: 28). Hlavním z motivů pro přísun FDI je v současné době vidina možností zaměstnání levné pracovní síly. Je však nutno podotknout, že celkový počet poskytovaných pracovních míst je závislý na typu průmyslu (Kolk – Lenfant 2010: 247). Kritické hlasy poukazují na fenomén importu managementu a spill-overu mocenské asymetrie do struktury podniku, kdy lokální obyvatelstvo nemá možnost získat zaměstnání jinde než na chvostu firemní hierarchie. Dalším důležitým faktorem je také politická stabilita (Keck 2014: 1316; Asongu 2014: 472; Jamieson 2004: 157) a slabá měna v projektové zemi (Yasin 2005: 29).

Politická stabilita však v případě FDI úplně nesouvisí se severním pojetím demokracie a politické stability. Stabilita je v tomto případě chápána spíše jako absence konfliktu či odolnost režimu vůči převratům (Yasin 2005: 29; Asongu 2014: 462). Příkladem tohoto jevu je posléze přísun FDI do států jako je Ruská federace, Angola či již zmiňovaný Súdán.

Druhá majoritní forma neoficiální zahraniční pomoci je tvořena zdroji poskytovanými nevládními organizacemi (NGO's). Většina nevládních organizací však není soběstačná, co se financování týče, a proto lze předpokládat, že do činnosti NGO budou promítány zájmy držitelů kapitálu. V případě nadnárodních korporací, které si NGO najímají²⁹ na implementaci CSR projektů nelze předpokládat přílišnou autonomii dané nevládní organizace. Stejně prakticky fungují i NGO financované jednotlivými – severními – státy. O granty a projekty

²⁸ Z tohoto důvodu přiteklo v 90. letech značné množství zahraničního kapitálu právě do středně-příjmových zemí, jako Nigérie či JAR. Vidina nového trhu převyšovala potenciální risk investice.

²⁹ V oficiálních CSR dokumentech se lze setkat především s nálepkami „strategická síť“, „strategické partnerství“ či pouze „partnerství“. Ve skutečnosti se však jedná o značně asymetrický vztah určený zájmem poskytovatele kapitálu.

nevládní organizace musí pravidelně soutěžit, což podněcuje pragmatické jednání nevládních organizací, které snižuje jejich legitimitu.

Nevládní organizace si kvůli zajištění financování vybírají projekty ve snaze snížit riziko neúspěchu, jelikož úspěšnost implementace předchozích projektů je jedním z posuzovaných kritérií (Keck 2014: 1317). Pragmatismus ve výběru činnosti de facto popírá jednu ze základních komparativních výhod NGO's, a to schopnosti práce v obtížném terénu a sběr informací. Pokud není organizace schopna diverzifikovat zdroje financí, je pro ni velice obtížné zachovat si legitimitu³⁰. Příklady amerických NGO však poukazují na skutečnost, že z důvodu zajištění financování z vládních zdrojů americké organizace opouštějí rizikovější oblasti a operují pouze v regionech, které se nepotýkají s nejakutnějšími problémy (Asongu 2014: 471 - 472).

Poslední formou neoficiální pomoci jsou příspěvky nadací, soukromých osob a ad-hoc poskytované zdroje, generované například pomocí koncertů či jiných forem fundraisingu. Jednou z nejznámějších nadací je nadace manželů Gatesových, poskytující granty rozličným institucím (univerzitám, think-tankům) včetně multilaterálních institucí, jako například IBRD (Gates Foundation 2015).

5 Vztah CSR a konceptu rozvoje

Jedním z výzkumných otázek, nastíněných v úvodu textu, je analýza kompatibility konceptu CSR s tradiční praktickou formou rozvoje. Vzhledem ke snahám rozvojových agentur zapojit ziskový sektor do tvoření rozvojové agendy se tudíž dá jistá míra kompatibility předpokládat.

³⁰ NGO zároveň mohou využívat několik mechanismů jak svoji legitimitu posílit. Mohou se ucházet o projekt, se kterým z podstaty věci nesouhlasí, pokud daná NGO ve výběrovém řízení uspěje, může de facto zmrazit implementaci, po uplynutí nějaké doby peníze vrátit a v mezitím lobovat za změnu či úplné zrušení daného projektu. Druhou z možností je zmíněná diverzifikace příjmů a třetí z možností je reziduální neposlušnost, jelikož kontrolní mechanismy donorů nejsou často úplně dobré a NGO mohou s penězi různě manipulovat a projekt částečně upravovat (Keck 2014: 1318).

Korporátní společenská odpovědnost je podmnožinou korporátního angažmá ať v prostředí domácího státu či v zahraničí. Předpokladem pro zahájení korporátního podnikání v externím (rozvojovém) prostředí jsou potřebné základní atributy popsány v předcházející podkapitole 4.2.2. Jedná se o existenci základní infrastruktury a alespoň dílčí naplnění predispozic jako například velikosti a otevřenosti cílového trhu či míry politické stability. Pokud jsou naplněny tyto základní charakteristiky a do země začnou plynout přímé zahraniční investice, může ve středně či dlouhodobé perspektivě dojít také k etablování CSR agendy a přínos CSR agendy může posléze nabírat formu „hard“ či „soft“ rozvoje. Z této skutečnosti vyplývá kauzální vztah popsáný na obr. 5.

Model interdependence ODA - FDI - CSR



Obrázek č. 5
kompilováno autorem

Ze schématu vyplývají následující předpoklady. Základním stavebním kamenem pro zahájení CSR agendy v kontextu rozvojových zemí je prvotní přísun přímých zahraničních investic. Přímé zahraniční investice zpravidla ale nepřitékají do států nízkopříjmových (LDC - less developed countries; LIC - low income countries) a to z důvodu chybějící infrastruktury³¹, politické nestability a již nastíněných faktorů. Bez přítomnosti zahraničních investorů nelze předpokládat, že v daných státech došlo ke svévolnému etablování fenoménu CSR³². Tento fakt je empiricky možné snadno prokázat na příkladu Asie či Afriky.

³¹ Investice do primární infrastruktury jsou většinou tak vysoké, protože není pro ziskový sektor vitální se na nich podílet, a to z důvodu nízké návratnosti investice (Collier 2009: 108).

³² CSR je v tomto případě chápána jako činnost integrálně spojená s působením nadnárodních korporací. V Brazílii či Indii je možné setkat s CSR tvořenou domácími firmami, ale tato forma CSR agendy zpravidla

V případě těchto dvou regionů je možné vysledovat míru regionální nerovnosti, co se CSR aktivity týče. Tento vzorec regionální nerovnosti přímo odpovídá rozložení kapitálu na úrovni regionu. Zatímco v Asii se drtivá většina doložených CSR aktivit odehrává v Číně a Indii³³, v Africe je největší aktivita hlášená v Nigérii a Jihoafrické republice (Visser 2008: 478 – 479).

Přísun FDI je do značné míry závislý na vhodném a úspěšném poskytování oficiální rozvojové pomoci (Eskander a kol. 2008: 695). Pokud budou donoři poskytovat dostatečné množství ODA a dojde ke zlepšení předpokladů pro lákání zahraničních investorů, může se na CSR nazírat jako na rozvojový nástroj budoucnosti. Vztah FDI a CSR je taktéž empiricky uchopitelný. Vzhledem k měnícímu se charakteru MNC, které si uvědomují nárůst svého vlivu na společnost a svou schopnost docílit sociálních změn v kontextu rozvojových zemí lze CSR chápat jako jeden z nástrojů zlepšení pozice MNC v rámci stále soutěživějšího trhu (Akwaowo – Swanson 2016: 6). Témata jako CSR a udržitelnost se postupně stávají přirozenou součástí korporátních operací a tudíž se dá na FDI pohlížet jako na predispozici CSR angažmá (Akwaowo – Swanson 2016: 7).

Je důležité, aby došlo k propojení konceptu korporátní společenské odpovědnosti s konceptem rozvoje, a to z následujících důvodů. Rozvojové země dle tvrzení MMF nevyhnutelně porostou, což s největší pravděpodobností přiláká zahraniční investory (Visser 2008: 474). Korporátní podnikání bude mít v kontextu rozvojových zemí vždy nějaké dopady. Proto je důležité, aby korporace společně s tradičními rozvojovými aktéry a občanskou společností spolupracovali na tom, aby potlačili negativní jevy a maximálně zvýšili pozitivní dopady podnikání (srov. Visser 2008: 475 a Blowfield 2005: 521). V současnosti

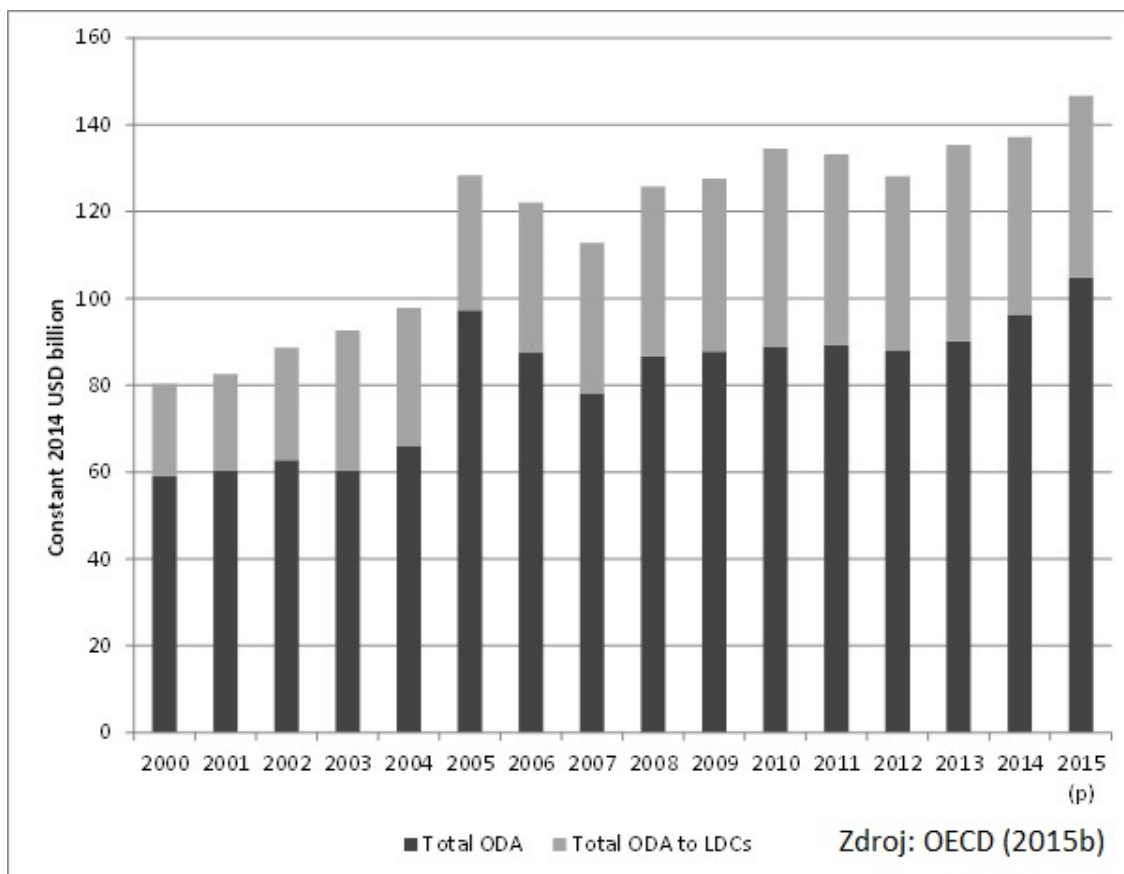
kopíruje příkladu Západních investorů a nejedná se tedy o fenomén, který by se v dané oblasti vyvinul svévolně (Visser 2008: 479).

³³ V dalších asijských státech je taktéž možné se s CSR setkat, ale celkový úhrn aktivit je o poznání menší. Počet projektů v Indonésii je čtvrtinový v porovnání s Indií a na Filipínách třetinový (Visser 2008: 477).

můžeme tento jev již v praxi pozorovat a chování MNC je v posledních několika letech sociálně odpovědnějším (Akwaowo – Swanson 2016: 9). V konečném důsledku vlastně dochází k naplňování agendy SDG, konkrétně pak bodů 12 (zajištění udržitelné spotřeby a produkce) a 17 (budování partnerství pro udržitelný rozvoj).

Zajímavou se jeví i skutečnost, že oficiální rozvojová pomoc (ODA) se v konečném důsledku od CSR v kontextu rozvojových zemí vlastně moc neliší. V obou případech je poskytována donorem – státem nebo korporací. Donoři jsou v obou případech motivováni různými zájmy, a to altruismem počínaje a realistickým národním (podnikatelským) zájmem konče. Zpravidla mají oba koncepty stejnou formu: podmíněné poskytování finančních prostředků. Donoři v obou případech taktéž často kontrolují, na co přesně budou dané prostředky vynaloženy a kdo se bude starat o případnou realizaci. V neposlední řadě oba donoři nárazově využívají nevládních organizací ve snaze o zvýšení legitimacy při uskutečňování daného projektu.

Problém by potenciálně mohl nastat v případě, kdy by rozvojové agentury chtěly přesunout větší míru zodpovědnosti na korporace a zároveň snížily prostředky vynakládané na ODA ve prospěch těch nejchudších zemí. CSR nemůže fungovat samostatně jako náhrada ODA, ale pouze jako doplněk k oficiální rozvojové pomoci. Data poskytovaná OECD DAC však poukazují na pravý opak a výdaje vynakládané na ODA meziročně rostou (viz Tabulka č. 2), stejně jako procentuální podíl ODA, plynoucí do nízkopříjmových států (OECD 2015b). Dá se tedy předpokládat, že rozvojový potenciál CSR může meziročně také narůstat.



6 Analytický segment (Volkswagen a CSR agenda)

Analytická část této práce je vytvořena na základě kvalitativní obsahové analýzy oficiální CSR dokumentace firmy Volkswagen v období let 2005 – 2014.

6.1 Trendy a tradice korporátní společenské odpovědnosti ve skupině Volkswagen

Neformální závazek ke korporátní společenské odpovědnosti lze v prvotní podobě u korporace Volkswagen Aktiengesellschaft (dále jen Volkswagen či VW) vysledovat na přelomu let 1993 a 1994. V roce 1993 se uskutečnila celozávodní konference, na jejímž konci bylo přijetí nové korporátní strategie vedení podniku. Manifest se krátce věnoval i sociální odpovědnosti Volkswagenu, ale pouze v kontextu německého trhu (Hartz a kol. 1996: 11). Přestože se o

procesech nastíněných firemní strategií z roku 1994³⁴ nedá uvažovat jako o moderní CSR agendě, představil dokument několik důležitých bodů, které se v současné podobě korporátní odpovědnosti firmy stále projevují. Jedná se pak především o skutečnost, že veškerá agenda a veškeré procesy mohou být v mezinárodním měřítku korporace implementovány pouze v tom případě, že jsou prakticky otestovány v prostředí Německa (Hartz a kol. 1996: 186). Oficiálně je CSR a reporting praktikován na úrovni celé korporace až od roku 2005³⁵. Zprávy se oficiálně nazývají „Sustainability Report“ či „Nachhaltigsbericht“. V průběhu jedné dekády závazku ke korporátně odpovědnému podnikání lze na základě pravidelně vydávané dokumentace vysledovat následující trendy.

Prvním z nich je intenzita publikování hlavních³⁶ CSR zpráv. Zprávy vychází *ex post* v období prvního a druhého kvartálu. Dokumenty vždy komunikují odpovědnost a udržitelnost podnikání celé korporace s ohledem na uplynulý kalendářní rok. Reporty mezi lety 2005 až 2009 vycházely ve formátu jeden dokument na dva kalendářní roky činnosti (2005/06; 2007/08; 2009/10). Od roku 2009³⁷ jsou texty vydávány vždy už ve formátu na právě jeden rok, přičemž poslední dostupný dokument na úrovni celé korporace je CSR report na rok 2014. Reporty sedmi dílčích společností skupiny VW za rok 2015 jsou již k dispozici. Zprávy jednotlivých společností v rámci korporace jsou úzce navázané na centrální vzor a postihují stejná témata s ohledem na výkon jednotlivých značek.

³⁴ Korporátní strategie byla v roce 1996 vydána knižně pod názvem *The Company that Breathes: Every Job has a Customer*.

³⁵ Korporace Volkswagen AG je tvořena následujícími automobilovými výrobci: Volkswagen, Audi, VW Commercial Vehicles, Škoda, Seat, Bentley, Bugatti, Porsche, Lamborghini, Ducati, Scania, Man a také bankou Volkswagen Financial Services (Volkswagen AG 2016). Škoda byla prvním ze složek skupiny Volkswagen, která oficiálně přijala koncept CSR reportingu již v roce 2004 (Volkswagen AG, 2007: 5).

³⁶ Kromě CSR reportů vydává koncern VW průběžné tiskové zprávy, týkající se udržitelnosti podnikání korporace. Stejně jako u hlavních CSR zpráv lze sledovat postupný meziroční nárůst v počtu vydaných dílčích dokumentů od roku 2005.

³⁷ Report 2009/2010 byl historicky nejkratším (68 stran) a posledním tohoto typu. Od zprávy za rok 2010 vychází zprávy v odlišném formátu.

Délka dokumentů má stoupající tendenci. Zatímco první celo-korporátní zpráva měla 72 stran, zpráva z roku 2014 má stran 152 a je opatřena také o webovou aplikaci (přístupnou pomocí QR kódu v tištěném dokumentu). Propojení tištěné dokumentace s doplňujícími informacemi na internetu bylo poprvé představeno v roce 2010 (Volkswagen AG 2010: 2).

Počet projektů také meziročně narůstá. Zatímco v roce 2011 se uskutečnilo 58 projektů, v roce 2013 jich celosvětově bylo již 119 a v roce 2014 počet narostl na 192³⁸ (Volkswagen 2011b: 1 – 4, Volkswagen 2013b, Volkswagen 2014b).

V průběhu let je možné sledovat postupný vývoj korporátní odpovědnosti od počáteční, velice neurčité a široké agendy až po jasně definovanou a konzistentní strategii. Ve svých počátcích byla formalizovaná CSR agenda Volkswagenu reakcí na korupční skandál ve skupině Škoda v roce 2004. Tato skutečnost byla dokonce explicitně zmíněna v předmluvě prvního oficiálního CSR reportu na úrovni celé korporace, přičemž CSR byla Volkswagenem chápána především jako nástroj obnovy legitimacy (Volkswagen AG 2006: 2 – 3).

Dokumenty z období let 2005 až 2009 spojuje jeden společný znak, a to vysoký počet povrchně artikulovaných témat, oblastí zájmu a cílů. Dokumenty vykazují značnou míru formální a terminologické nekonzistence, kapitoly jsou v různých letech nazývány odlišně a bývají řazeny v různém pořadí, přestože hovoří v podstatě o tom samém (srov. Volkswagen 2006; Volkswagen 2008 a Volkswagen 2010). Součástí dokumentů je vždy speciální příloha, zaměřena na dílčí úspěch v daném roce³⁹. Přelomovým dokumentem se stala zpráva z roku 2009/10, která poprvé zmínila koncept tří ucelených oblastí zájmu. Nová a formalizovaná podoba konceptu, kterou lze rámovat jako strategii „tří pilířů“,

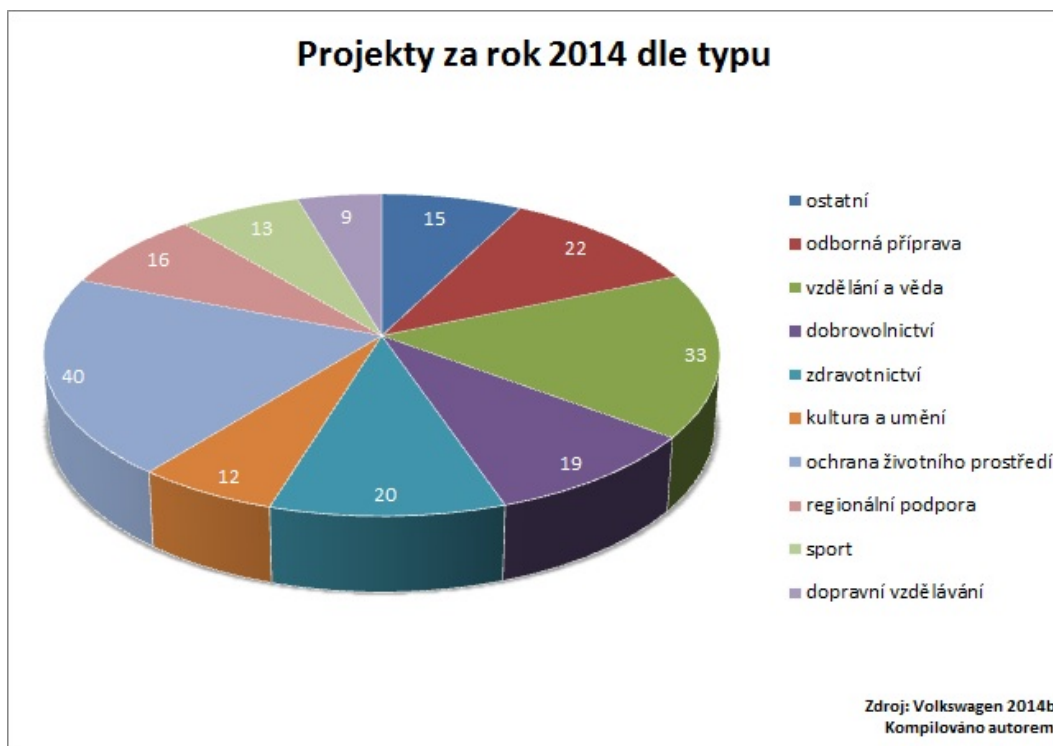
³⁸ Data sčítající celkový počet projektů z dřívějších let nejsou dostupná.

³⁹ Zpráva z let 2007/2008 byla zaměřena na působení VW v Číně (Volkswagen AG 2008: 22 – 25). Zpráva z roku 2010 se zaměřovala na příklad Jihoafrické republiky (Volkswagen AG 2010: 41 – 43).

byla explicitně artikulována v následující zprávě z roku 2010 (Volkswagen AG 2010: 8).

Koncept tří pilířů dělí strategické celé skupiny do tří následujících segmentů: ekonomického, environmentálního a sociálního. Ačkoliv jsou jednotlivé oblasti rámovány jako rovnocenné, lze vcelku snadno vysledovat, že mezi nimi panuje značná hierarchická disproporce a ekonomický výkon je logicky klíčovým bodem korporátní strategie. Zbývající oblasti označují tudíž zájmy druhého řádu. Zároveň však platí, že veřejně prospěšné projekty a projekty na ochranu přírody nemusí nutně generovat finanční zisk, ale mohou být využívány jako nástroj budování značky či mohou být dokonce čistě altruistické. Častější jsou však CSR projekty, mající alespoň nějakou vazbu na podnikání korporace, jako například vzdělávání pracovní síly v centrech odborné přípravy či budování infrastruktury s cílem snížení nákladů na výrobu (viz kapitola 6.2). Od roku 2010 má dokumentace vždy stejnou a ucelenou formální podobu. V první části je artikulována celková strategie pro daný rok a v následujících kapitolách je firmou hodnocen výkon ve třech zmíněných oblastech.

Volkswagen se dle oficiální dokumentace zabývá deseti typy témat, zobrazených na grafu č. 1. Projekty, spadající do kategorie „ostatní“, jsou nejčastěji zaměřeny na posilování pozice žen a dialog korporace se zástupci společnosti v lokalitě, kde Volkswagen AG působí. Praktické fungování korporátně odpovědné agendy v případě VW pak přímo potvrzuje Jenkinsův předpoklad, že korporace participují pouze na projektech, které nevytváří prostor ke kritice či jsou rizikové z hlediska legitimacy (Jenkins 2005: 72).



Korporátní odpovědnost v případě Volkswagenu je tudíž procesem dobrovolného vytváření společensky prospěšné hodnoty, ovlivněné historickými okolnostmi⁴⁰ a německými kulturními zvyklostmi, který se projevuje napříč všemi kontinenty a adresuje pouze korporací zvolená témata či problémy.

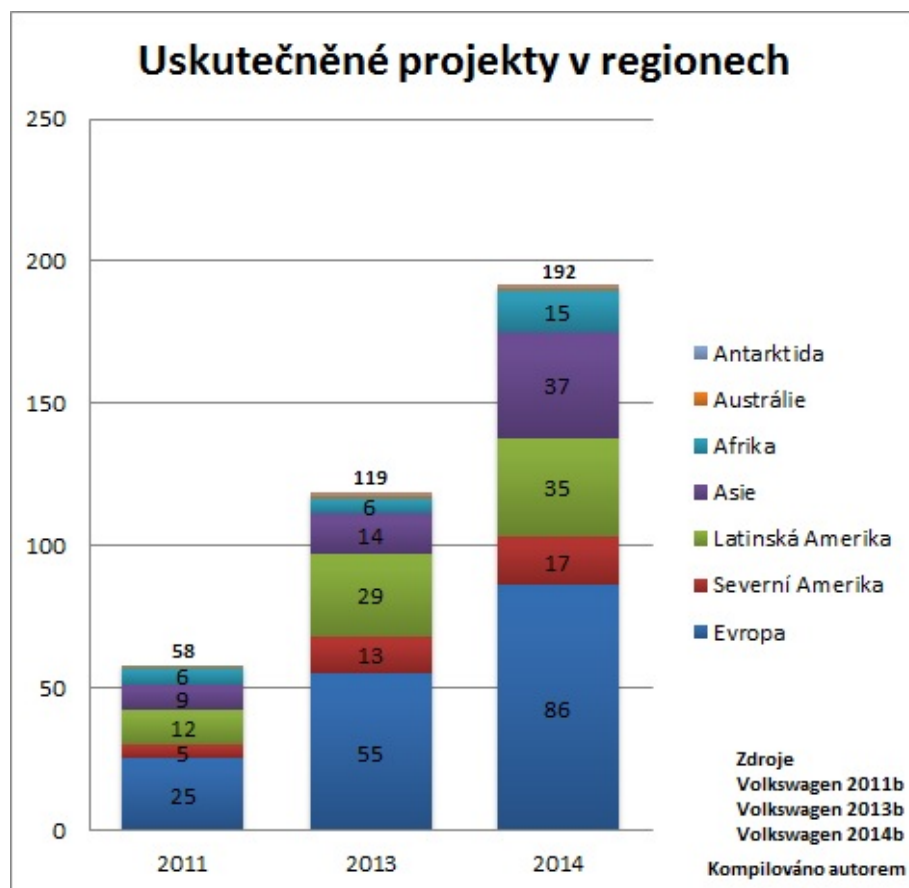
6.2 Uskutečněné projekty

Projekty uskutečněné skupinou Volkswagen je možné dělit na základě mnoha kritérií. Nejlepšími z možností se posléze jeví dělení dle regionálního a tematického klíče. Tematický klíč odpovídá strategickým sférám zájmu, zmíněným v předchozí části analýzy. Pro úplnost se jedná o tři kategorie: ekonomický výkon, životní prostředí a společenská odpovědnost a jednotlivá témata je možné dělit do nižších kategorií, právě dle grafu č. 1.

Regionální dělení posléze přirozeně vyplývá ze skutečnosti, že skupina VW působí na území Evropy, Severní a Latinské Ameriky, Asie, Afriky a Austrálie.

⁴⁰ Součástí korporátně-odpovědné kultury Volkswagenu je i snaha odčinit stigma z účasti firmy na událostech Druhé světové války a holocaustu.

Podnikání korporace má různou míru intenzity napříč regiony, přičemž za klíčové lze mimo Evropy považovat Latinskou Ameriku následovanou Asií (Volkswagen AG 2016). Za klíčové projektové země lze dle četnosti veřejně prospěšné činnosti v kontextu rozvojových zemí označit Brazílii a JAR, kde se do současnosti uskutečnilo nejvíce projektů financovaných či spolufinancovaných koncernem VW. Oba státy jsou však postupně stíhány Čínou, kde počet nových projektů rychle narůstá v souvislosti s pronikáním Volkswagenu na čínský trh (viz graf č. 2). Následující segment přináší přehled CSR projektů právě na základě regionálního klíče.



Pro všechny regiony platí obecné pravidlo lokálního kontextu. CSR projekty jsou regionální kulturou do značné míry ovlivňovány a CSR tým de facto překonává jeden z bodů kritiky klasické rozvojové pomoci, a to nekompatibilitu s kulturním prostředím recipientů. Druhým pravidlem se v průběhu analýzy

ukázala přítomnost jak projektů cílených na zlepšení výkonu podnikání, tak projektů primárně rozvojových (viz dále v podkapitole 6.3). Regionální agenda zároveň vychází z centrální zkušenosti, a proto je analýza Německa uvedena jako první.

6.2.1 Korporátně odpovědná agenda v kontextu Německa

Počet projektů rámovaných konceptem CSR je (s výjimkou Brazílie) velice disproportionální vůči ostatním státům. Dle dokumentace z roku 2011 v Německu probíhala více než desítka projektů, zatímco v roce 2013 už jich bylo 27 (Volkswagen AG 2013b) a v roce 2014 již 47 (Volkswagen 2014b). Projekty v kontextu Německa adresují všechny tematické okruhy od stakeholder dialogu počínaje, přes ochranu životního prostředí či humanitární pomoc až po empowerment žen a seniorů konče.

Nejvýznamnější aktivitou v kontextu společenské odpovědnosti na území Německa je podpora sociálně vyloučených lokalit v Braunschweigu, jemuž se Volkswagen široce a dlouhodobě věnuje. Do Braunschweigu putují prostředky na boj proti dětské chudobě prostřednictvím projektu „Our Children of Braunschweig“ a Volkswagen zároveň přispívá na sociálně prospěšnou činnost organizací, poskytujícím sociální služby ve zmíněné lokalitě (Volkswagen AG 2014b). Další z činností je poté každoroční projekt pracovníků skupiny Volkswagen „Building Bridges“, jehož cílem je pomocí dobrovolníků a finančních sbírek přispět ke zlepšení životní úrovně mentálně postižených dětí a seniorů z Braunschweigu. Program je zaštitěn korporací v tom smyslu, že firma poskytuje možnost zaměstnancům vzdát se části platu ve prospěch projektu či je jim umožněno v pracovní době pracovat v terénu. Posledním z programů, který je navázán na sociálně znevýhodněnou lokalitu je iniciativa „Löwenstark“, zaměřená na finanční sbírky k účelu vzdělávání a zajištění volnočasových aktivit dětí (Volkswagen AG 2011b: 2; Volkswagen AG 2013: 84; Volkswagen AG 2014b). Podobná zařízení zaměřená na integraci sociálně znevýhodněných dětí

byla posléze otevřena i v Ingolstadtu a Norimberku, přičemž druhý z projektů je přímo navázán na projekt SOS vesničky a poskytuje odborné vzdělávání adolescentům v oborech automechanik či autoklempíř (Volkswagen AG 2013: 84).

Mimo podporu sociálně znevýhodněných seniorů a mládeže se VW AG zaměřuje i na vzdělávání aspirujících fotbalových trenérů ve věku od 14 do 18 let v Dolním Sasku, přispívá budoucím řidičům 1000 € na pokrytí výloh studia v autoškole v případě, že jsou vlastníky nového vozu Volkswagen (Volkswagen AG 2013: 84). Krom volnočasových aktivit investuje Volkswagen značné prostředky i do potenciálních zaměstnanců. Nabízí dokonce vlastní postgraduální studijní obor, investuje nemalé prostředky do stipendijních programů na technických univerzitách a investuje i do vzdělávací infrastruktury (Volkswagen AG 2009: 19).

Inkluze a re-integrace je důležitým tématem v kontextu německé dimenze CSR Volkswagenu. Příkladem dalších inkluzivních programů je iniciativa „Work2Work“, zaměřená na bývalé zaměstnance postižené buď vážnou nemocí či těžkým úrazem. Cílem iniciativy je navrácení osudem postižených lidí zpět do pracovního procesu v korporátní struktuře, a to buď na původní pozici či na pozici jinou, odpovídající jejich zdravotnímu stavu (Volkswagen AG 2014b). Druhým z inkluzivních programů je posléze projekt „Senior Experts“, nabízející bývalým zaměstnancům důchodového věku stát se mentory účastníků trainee programů (Volkswagen AG 2010: 40).

Dalším významným tématem je ochrana životního prostředí. Hlavním bodem zájmu Volkswagenu je obnova biodiverzity a navrácení původních živočišných druhů do přírody. Volkswagen financoval revitalizaci mokřadů Gifhorn a revitalizaci říčního meandru řeky Aller (Volkswagen AG 2010: 47). Dále financuje pět let činnosti environmentálně-vzdělávacího centra Steigerwald, kde se návštěvníci mohou dozvědět zajímavosti o lesním ekosystému (Volkswagen AG

2012: 87; Volkswagen AG 2014b). Téměř bez výjimky probíhá veškerá environmentálně prospěšná činnost ve spolupráci v německou NGO NABU.

Posledním typem korporátně odpovědné aktivity v kontextu Německa je poskytování humanitární pomoci v návaznosti na záplavy z roku 2013, kdy Volkswagen AG (převážně prostřednictvím značky MAN) poskytl téměř 400 tisíc eur na obnovu katastrofou postižených lokalit (Volkswagen AG 2014b).

6.2.2 Region Evropa

Působení skupiny Volkswagen ve zbytku Evropy je motivováno převážně podnikatelskými zájmy a téměř ve všech státech, kde skupina Volkswagen působí, mají projekty formu vzdělávání pracovní síly, respektive se jedná o projekty spojené s péčí korporace o vlastní lidské zdroje. Druhým významným tématem je posléze ochrana přírody a snížení dopadů podnikání na životní prostředí.

Vzdělávací projekty zaměřené na střední, vysoké a celoživotní vzdělávání běží díky finanční účasti skupiny Volkswagen v Portugalsku, České republice, Maďarsku a Rusku. V Portugalsku se jedná o technický institut založený v kooperaci firmami Bosch a Siemens, v ČR se jedná o vzdělávací instituce v Mladé Boleslavi a v Rusku Volkswagen nabízí učební obor mechanik ve městě Kaluga. Maďarsko je specifické tím, že Volkswagen cílí pomocí soutěží a motivačních stipendií na studenty technických středních škol a snaží se je po vzoru Německa motivovat k vyššímu vzdělávání (Volkswagen 2011b: 3 – 4; Volkswagen 2014: 78).

Projekty na ochranu životního prostředí běží ve Velké Británii či na Slovensku. Ve Velké Británii se snaží motivovat zaměstnance k ochraně životního prostředí

pomocí programu „do práce na kole“ či pomocí car-sharingu⁴¹ a zároveň se firma snaží šířit mezi zaměstnanci osvětu ohledně zdravého životního stylu, cvičení a stravy (Volkswagen 2014: 67). Na Slovensku Volkswagen sponzoruje vozidly univerzity studující biodiverzitu a ekosystém v Tatrách (Volkswagen 2011b: 3).

Posledním typem projektů jsou programy na podporu budoucích matek či matek s dětmi. Tyto projekty jsou regionálním zastoupením limitovány právě jen na region Evropa a v omezené míře i na region Severní Amerika (Chattanooga). Formát projektů vychází z polského programu Future Mother, představeného v kapitole 3.4. Krom Ruska, kde Volkswagen provozuje letní dětský tábor u města Kaluga, se vždy jedná o školky a mateřská centra, situovaná přímo v prostředí továrny či v blízkém okolí (Volkswagen 2014: 71). Programy vstřícné k plánovanému mateřství běží v kontextu Evropy v Polsku, na Slovensku, v Rusku a přirozeně v největší míře v Německu.

6.2.3 Region Latinská Amerika

V regionu Latinská Amerika se skupina VW věnuje čtyřem zemím. Argentíně, Brazílii, Venezuele a je součástí jednoho projektu na ostrově Bonaire, ležícím v souostroví nizozemských Antil⁴².

Projekty v Argentíně staví na tradičních argentinských hodnotách. Argentinská společnost je historicky velmi solidární k chudým a pomoc chudým je integrální součástí argentinské kultury (Volkswagen AG 2011a: 54). Na základě této skutečnosti byla v továrně v Pachecu, nedaleko Buenos Aires, spuštěna iniciativa

⁴¹ Bentley (součást skupiny VW AG na britských ostrovech) se snaží motivovat zaměstnance, aby v případě, že nemohou do práce na kole či pěšky alespoň sdíleli cestu autem (car-sharing) se svými kolegy. Program je motivovaný sběrem bodů a z nich plynoucích firemních benefitů (Volkswagen 2011a: 41).

⁴² Nizozemské Antily jsou zařazeny do regionu Latinská Amerika z následujících důvodů. Prvním z nich je relativní regionální blízkost a druhým je skutečnost, že se jedná o jediný CSR projekt Volkswagenu v oblasti Karibiku, a proto regionu není věnována samostatná podkapitola.

„Grupo de Voluntarios“, která poskytuje pomoc chudým, především pak v blízkém okolí továrny (Volkswagen AG 2011a: 44). Pomoc se realizuje několika způsoby. Zaměstnanci továrny darují ve sbírkách oblečení, nábytek a další základní produkty, ke kterým chudé obyvatelstvo nemá přístup. VW poskytuje logistickou podporu skupinám sociálně aktivních zaměstnanců. Zaměstnancům, kteří z nějakých důvodů nemají možnost či nemohou přímo participovat, firma umožňuje vzdát se jedné hodiny z měsíčního platu a částka je posléze připsána na účet skupiny dobrovolníků (Volkswagen AG 2011b: 53). V tomto případě se jedná o primárně rozvojový projekt.

Druhý projekt v Argentině je naopak zaměřený spíše na zlepšení podnikání Volkswagenu na argentinském trhu. Jedná se o projekt financování institutu Dr. Ferdinanda Porsche na Národní technické univerzitě v Pachecu. Institut nabízí jediný studijní obor – Inženýrství a technologie automobilového průmyslu (Volkswagen AG 2014: 43). Investice do nové budovy institutu stála okolo 2,5 miliónu dolarů (Auto.de 2011). Cílem projektu je zajištění kvalitní a vzdělané pracovní síly, což by mělo ve středně-dobém hledisku přispět ke zkvalitnění podnikání Volkswagenu a tudíž je projekt v rámci analytického aparátu umístěn do kvadrantu necíleného rozvoje.

Brazílie je nejdůležitějším státem z hlediska podnikatelské činnosti skupiny Volkswagen na území Latinské Ameriky. V Brazílii má korporace šest výrobních továren a v Sao Paulu sídlí latinsko-americká centrála Volkswagen Financial Services (Volkswagen AG 2016). Aktivních CSR programů bylo v Brazílii dle dat z let 2011 a 2012 devět, přičemž pět z nich lze rámovat jako primárně rozvojové a zbylé čtyři mají rozvojové dopady, ale jsou primárně ekonomicky motivované. Celkový počet CSR projektů v Brazílii se vyšplhal podle reportu z roku 2013 až k číslu 23, ale do tohoto počtu jsou zahrnuty i projekty, omezující environmentální dopady podnikání v jednotlivých továrnách, jako například

recyklace odpadu či přechod od tištěných k elektronickým formám dokumentace (Volkswagen 2013b).

Ekonomicky motivované projekty jsou kupříkladu následující. Volkswagen postavil poblíž Sao Paula vodní elektrárnu Anhanguera, dodávající elektrickou energii výrobně právě v Sao Paulu (Volkswagen 2011a 53). V roce 2012 vydala skupina VW prohlášení o plánované výstavbě druhé hydroelektrárny Monjolino, což by mělo vést k situaci, kdy 94% produkce továrny bude napájeno pomocí „zelené“ energie (Volkswagen 2012). Výstavba však nebyla do dnešního dne započata. Druhým z projektů je posléze těžba *curauá* – ananasových vláken, používaných ve střeších vozu Volkswagen Fox na latinsko-americkém trhu. Ve spolupráci s brazilskou NGO POEMA⁴³ chudí získávají pracovní místa a zároveň Volkswagen financuje výstavbu škol a zdravotnických zařízení v lokálních komunitách sběračů *curauá* (Volkswagen AG 2006: 36).

Další dva projekty mají jak rozvojové tak podnikatelské dopady a je poměrně složité je jednoznačně zařadit do příslušných kvadrantů. Vzhledem ke skutečnosti, že je financuje ziskový aktér, jsou oba projekty zařazeny na škále do kvadrantu zahraniční podnikatelské činnosti s rozvojovými dopady. Prvním z projektů je posléze nadace Volkswagen (portugalsky Volkswagen Fundação) funguje jako robustnější obdoba argentinského institutu univerzity v Pachecu. Nadace poskytuje finance jak na základní, tak na vysoké školství, a to prostřednictvím stipendií či grantů na výzkumnou činnost (Brenzinger 2007: 30). Druhým z obtížně zařaditelných programů je iniciativa boje proti HIV/AIDS uskutečňovaná v kooperaci s německou rozvojovou agenturou (GIZ).⁴⁴ Součástí programu je vzdělávání a osvěta, ne-diskriminativní integrace nakažených zaměstnanců do výroby (Volkswagen 2011b: 4). Dle internetových stránek GIZ

⁴³ POEMA – Poverty and Environment in Amazonia

⁴⁴ GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH

byla participace agentury na projektu boje proti HIV/AIDS ukončena v roce 2012 a partnerství se skupinou Volkswagen se agentura vůbec nezmiňuje. Jako klíčový partneři jsou v dokumentaci GIZ identifikováni Brazílie, reprezentovaná ministerstvem zdravotnictví a mezinárodní těleso UNAIDS a regionální GCTH, PANCAP⁴⁵ a zdravotnická komise UNASUR (GIZ 2016). Vzhledem ke značné konvergenci projektových cílů se dá však předpokládat, že participace Volkswagen byla přinejmenším v neformální rovině agenturou posvěcena.

Rozvojových projektů v Brazílii probíhá či probíhalo více. Dva z nich – Program „Udržitelný život“ a „Dental Trailer“ cílí na vzdělávání a osvětu mezi zaměstnanci. Udržitelný život učí na příkladu ekologicky postavených domů zaměstnance továren šetřit s energií či snížit energetické náklady domácnosti a program Dental Trailer je programem osvěty v oblasti zubní hygieny pro řidiče nákladních vozů MAN (Volkswagen 2011b: 1). Projektem s největší mírou rozvojovosti je infrastrukturní projekt, uskutečněný v kooperaci s německou křesťanskou neziskovou organizací Misereor. Jedná se o dodávky ručních vodních pump do komunit a vesnic s obtížným přístupem k vodním zdrojům (Misereor 2016). Od roku 2005 již Volkswagen, poskytující technologické zajištění projektu, přispěl k instalaci téměř sedmi set vodních pump na území brazilského regionu Bahia (Volkswagen 2011a: 53). Posledním z představených je program „Šití pro budoucnost“, projekt umožňující ženám z marginalizovaných a chudých sociálních podmínek využít zbytky materiálů, užívaných k čalounění aut v továrně Sao Jose dos Pinhais (Volkswagen 2016). Ženy si mohou veškerý výtěžek z prodeje výrobků nechat, což vede k jejich empowermentu, zvýšení životní úrovně a zlepšení jejich socio-ekonomického postavení.

⁴⁵ GCTH – Grupo de Cooperação Técnica Horizontal em HIV/AIDS; PANCAP – PanCaribbean Partnership against HIV/AIDS

Poslední z představovaných činností⁴⁶ v regionu Latinská Amerika je participace skupiny Volkswagen na otevření ekologické dieselovo-větrné elektrárny na ostrově Bonaire. Bonaire je díky vysoké větrnosti ideálním místem pro využití větrné energie k výrobě elektřiny. Skupina Volkswagen, především prostřednictvím společnosti MAN, participovala na otevření větrné elektrárny, která je zároveň opatřena dieselovými agregáty – MAN – pro případ bezvětří. Elektrárna je schopna vyplnit značné množství energetických potřeb ostrova (Johnstone 2010: 2). Skupina Volkswagen vlastní 5% akcií elektrárny a tudíž se nedá projekt rámovat jako cíleně rozvojový (Consumente en Bonaire 2012: 2).

6.2.4 Region Afrika

V regionu Afrika má Volkswagen pět⁴⁷ projektových zemí, přičemž s výjimkou JAR se v daných státech uskutečňuje či uskutečnil právě jeden CSR projekt. Jedná se o tyto státy: Etiopii, Zimbabwe, Mali a Izrael.

Působení Volkswagenu v Izraeli je motivováno stejnými motivy jako v případě Německa, a to splácením historického dluhu z Druhé světové války, kdy německé továrny Volkswagenu produkovaly vojenskou techniku a firma stále cítí jistou míru zodpovědnosti (Volkswagen AG 2006: 25). Skupina Volkswagen ve spolupráci s izraelskou obdobou organizace SOS vesniček poskytuje peníze na vzdělávání v oboru automechanik pro koedukované arabsko-izraelské učiliště pro děti se složitým socio-ekonomickým pozadím, převážně sirotky (Volkswagen 2011: 16). Volkswagen krom této iniciativy není v Izraeli přímo podnikatelsky aktivní.

Podobným případem je pak angažmá Volkswagenu v Mali. Volkswagen sponzoruje etnikum Tuaregů, jako poděkování za inspiraci při vytváření modelu

⁴⁶ Na území Venezuely Volkswagen AG aktivně nepůsobí a CSR projekty ve státě uskutečňuje pouze hlavní importér produktů korporace, a proto mu není věnován širší prostor. Jedná se o projekt čištění mangrovů (Volkswagen 2011b: 4).

⁴⁷ Stejně jako v případě zařazení Bonaire k regionu Latinská Amerika, je k regionu Afrika přiřčeněn Izrael.

vozu Touareg. Volkswagen zafinancoval Tuaregům potravinou banku na proso a rýži, několik artézských studní a podporuje finančně farmáře v okolí regionálního centra – města Gao (Volkswagen 2011a: 48 – 49). Dále VW spolupracuje s etnologickým týmem profesora Georga Kluteho z univerzity v Bayreuthu, který se Tuaregy zabývá. Od roku 2013 je projekt VW rámován jako „poskytování rozvojové pomoci etniku Tuaregů“, což lze považovat za unikátní případ propojení CSR s tradičním konceptem rozvoje (Volkswagen 2013b).

Nejvýraznější stopu má v kontext afrického kontinentu CSR skupiny Volkswagen v Jihoafrické republice. Volkswagen ctí tradici multistakeholder dialogu v JAR již od roku 1989 a o několik později poprvé participoval na veřejně prospěšné činnosti v okolí továren (Southern African – German Chamber of Commerce and Industry 2010: 74). Volkswagen investuje do vzdělávací infrastruktury, a to jak do školek či základních škol, tak do středního vzdělávání.

Stejně jako v Brazílii je Volkswagen součástí programu na boj proti HIV/AIDS. V kontextu JAR funguje obdobný program dobrovolnictví jako v Argentině. Projekt s názvem „Show of Hands“ je zaměřený na víkendovou dobrovolnickou činnost v prostředí chudých a marginalizovaných lokalit, kupříkladu ve slumu Soweto. Cílem projektu je zlepšit životní situaci chudých, vzdělávání dětí a mládeže a všeobecně projekt usiluje o příspěvek ke zlepšení života v chudých komunitách (Volkswagen 2011b: 3, CSRWire 2012).

Další z významných projektů jsou „Chance to Play“ a „Volkswagen Community Trust Fund“. Program Chance to Play, uskutečňovaný společně s německou NGO Terre des Hommes, poskytuje finanční prostředky na sportovní a vzdělávací činnost sirotků a znevýhodněných dětí. Z financí poskytovaných skupinou Volkswagen jsou placeny pomůcky, rekonstrukce hřišť, organizace turnajů či jsou hrazeny náklady na služby trenérů (Chance To Play 2008: 4 – 5). Volkswagen Community Trust Fund je finančním fondem, který iniciuje a

financuje projekty zaměřené na zdraví, sportovní vyžití a hlavně vzdělávání adolescentů. Hlavní vyučované obory jsou pak konstrukce, finance, informační technologie či ekonomie podniku. Klíčovým prvkem je i stipendijní program, který upřednostňuje majoritně děvčata tmavé pleti, ve snaze o zlepšení jejich životní úrovně (Southern African – German Chamber of Commerce and Industry 2010: 75). Mimo to jde část financí i na financování dětí předškolního a školního věku.

6.2.5 Region Asie

V regionu Asie je skupina Volkswagen aktivní ve čtyřech zemích – Japonsku, Turecku, Indii a Číně, přičemž v posledním jmenovaném je skupina Volkswagen nejaktivnější. Napříč CSR zprávami lze vysledovat trend předpovídání ekonomického růstu Indie a Číny a snahu vytvoření povědomí o produktu u potenciálních zákazníků jakožto jeden z motivů pro CSR v kontextu regionu Východní Asie a Indického subkontinentu (srov. Volkswagen AG 2011: 25 a Volkswagen AG 2013: 34).

Aktivita korporace v Indii se točí především okolo města Púne v regionu Mahárástra, ležícím ve středozápadní části Indie nedaleko Bombaje. Volkswagen se v Indii potýká s obtížemi v oblasti obstarání kvalifikovaných lidských zdrojů, a proto ve městě Púně investoval už téměř 600 miliónů euro (Volkswagen AG 2011a: 15). Program nabízí období celoživotního vzdělávání pro stávající zaměstnance a zároveň učňovské programy v oborech svářeč, lakýrník a autoelektrikář v délce jednoho až tří let (Volkswagen AG 2011c: 33).

V roce 2009 se město Púne potýkalo s problémem výskytu viru H1N1. Volkswagen přispěl na očkování 1500 dětí ve škole Zilla Parishad (Volkswagen 2011a: 15). Několik let poté Škoda Auto India do školy opět investovala a zafinancovala výstavbu nové budovy, čímž prokázala jistou kontinuitu v rámci CSR projektů skupiny VW. Na znevýhodněné děti cílí i projekt, uskutečňovaný

stejně jako v JAR ve spolupráci v německou NGO Terre des Hommes, jehož cílem je vybudování volnočasového centra pro mimoškolní aktivity a vzdělávání (Volkswagen AG 2012a: 83).

Volkswagen Indii poskytl i humanitární pomoc, a to v návaznosti na tsunami v prosinci 2004. Skupina darovala 1,8 miliónu euro na rekonstrukci indické infrastruktury (Volkswagen AG 2006: 27).

Čína a Turecko se shodně potýkají s vysokou nehodovostí. V případě Číny Volkswagen zafinancoval zábavně-naučný televizní pořad „Jezdi bezpečně“. Program vysílá třicet televizních stanic a díky účasti čínských celebrit je velice populární (Volkswagen AG 2008: 24). Program je vysílán několik let a v roce 2011 byly natočeny již 4 řady. Volkswagen financoval i distribuci DVD pro studenty autoškol (Volkswagen 2011a: 12).

V roce 2007 Volkswagen China ve spolupráci s univerzitou Tongji začal dlouhodobý a rozsáhlý výzkum dopravních nehod na území Číny, jehož výsledky jsou průběžně implementovány do vývoje aktivních bezpečnostních systému ESP a ABS (Volkswagen AG 2008: 24 – 25). V loňském roce byl na univerzitě v Tongji otevřen Mezinárodní výzkumný ústav dopravní bezpečnosti, na kterém participují univerzity z USA, Německa a univerzita Tongji (Tongji University 2015).

Posledním z projektů Volkswagenu v Číně je environmentálně-vzdělávací iniciativa zaměřená na mládež, zaměřená na ekologickou výchovu a udržitelný rozvoj. Program s názvem „Green Future Environmental Education Initiative“ byl odstartován v roce 2012 v Chengdu a od té doby se pomalu šíří po dalších čínských městech, přičemž financování programu končí s koncem kalendářního roku 2016 (Fangfang 2012).

Aktivity skupiny Volkswagen v Turecku se omezují pouze na osvětové kampaně, cílené na mladistvé ve věku 18 – 24, s cílem snížit vysokou mortalitu na silnicích (Volkswagen AG 2011a: 19).

6.2.6 Regiony Severní Amerika a Austrálie

V USA a Austrálii se skupina Volkswagen zaměřuje hlavně na snížení environmentálního dopadu podnikání. V Austrálii poskytuje vozidla pro speciální autoškoly, sloužící k osvětě v oblasti ekonomického řízení či snížení spotřeby (Volkswagen 2012a: 88 – 89). Krom projektů na snížení environmentální stopy podnikání se v USA opakují i programy na podporu univerzit po vzoru Německa. V roce 2013 Volkswagen USA přispěl humanitární pomoci na rekonstrukci po tornádech v Oklahomě (Volkswagen 2013b).

Volkswagen ve svých dokumentech řadí Mexiko do regionu Severní Amerika. V Mexiku probíhalo několik projektů, přičemž se jedná o projekty ochrany přírody, vzdělávání a komunitně prospěšné činnosti. Hlavním projektem Volkswagenu v Mexiku je podpora iniciativy „Por Amor al Planeta⁴⁸“, která poskytuje finance na výzkum a obnovu biodiverzity. V regionu Puebla, kde podniká velké množství zahraničních korporací, vznikl právě z důvodu industrializace problém s nedostatkem vody. Nedostatek vody souvisí s rozsáhlou deforestací oblasti a Volkswagen, společně s dalšími firmami podnikajícími v oblasti a lokálními NGO pracuje na opětovném zalesnění regionu a konstrukci speciálních příkopů, udržujících dešťovou vodu, která se posléze vsakuje a obnovuje tím tak zdroje podzemní vody (Volkswagen 2012a: 88; Volkswagen 2013b).

Další projekty v Mexiku cílí opět na vyšší vzdělávání a podporu univerzity v Pueblu a také na sirotky a znevýhodněné děti. Program Casa del Sol⁴⁹,

⁴⁸ „Z lásky k planetě“

⁴⁹ „Dům slunce“

financuje institucionální zařízení pro chudé či opuštěné děti od 0 do 6 let či program „A day for the future“, umožňující zaměstnancům odvézt část výplaty na dobročinné účely (Volkswagen 2011a: 62).

6.3 Aplikace analytického rámce

Deklarovaným účelem analytického aparátu bylo v první řadě prozkoumat korporátně odpovědnou agendu zvolené korporace – Volkswagenu, a to jak v kontextu Německa, tak zároveň v globálním měřítku.

Analytický model v teoretické rovině předpokládal, že projekty uskutečněné v kontextu státu domovského (Německa) by měly být uskutečňovány i v zahraničních regionech. Předpoklad potenciálního spilloveru je součástí oficiální dokumentace zkoumané korporace z přelomu let 1995/96. Na základě analýzy primárních zdrojů lze prokázat, že agenda implementovaná v prostředí se skutečně přelívá do dalších regionů, kde je podrobena dílčím úpravám s ohledem na lokální kontext a potřeby.

Druhým testovaným předpokladem byla posléze typologie korporátně odpovědných projektů. Analytický aparát rozlišuje CSR agendu na cíleně rozvojovou činnost, či přesněji činnost, jejíž rozvojové dopady převyšují výhodnost podnikání korporace v dané lokalitě. Druhým extrémem pomyslné škály jsou pak projekty, jejichž cíle jsou především ekonomicky motivované a rozvojová činnost je vítaným bonusem. Původní model usiloval právě o škálování projektů dle míry ekonomičnosti, respektive rozvojovosti. Agendu lze sice rozdělit do kvadrantů, ale umístování projektů na zmíněnou škálu je z několika důvodů poměrně složité.

V kapitole 6.2 bylo představeno značné množství projektů. Některé z nich lze bez větších pochyb rámovat jako primárně rozvojové (kupříkladu projekt vodních pump v Brazílii či poskytování rozvojové pomoci Tuaregům v Mali).

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o projekty financované soukromým aktérem a projekty jsou součástí oficiální dokumentace, která může být kdykoliv užitá k účelu marketingu či zlepšení pozice v rámci trhu nelze žádný projekt rámovat jako čistě rozvojový. Dalším z omezení při vytváření škály je nekonzistence dostupných dat. Volkswagen udává rozpočet a náklady pouze u některých projektů, a proto nelze agendu hodnotit ani dle kritéria vynaložených prostředků. Z tohoto důvodu bylo od původní snahy o vytvoření škály upuštěno a projekty jsou rozděleny pouze do jednotlivých kvadrantů, přičemž lze tvrdit, že většina projektů má dopad jak na rozvoj společnosti, tak na ekonomický výkon korporace. Posledním potvrzeným zjištěním je tedy skutečnost, že Volkswagen se angažuje pouze v takové agendě, která má pozitivní dopady na výkon korporace, což potvrzuje, že Volkswagen chápe CSR jako business case.

Následující schéma shrnuje celou analytickou část. Projekty zvýrazněné červenou odrážkou označují takovou korporátně odpovědnou činnost, která se v rámci korporátní struktury Volkswagen AG nepřelila, a je ve svém kontextu unikátní. Lze tudíž vysledovat, že ač je korporátní agenda značně determinována centrálním plánováním a německým vzorem, existuje i prostor pro vznik unikátních projektů v rámci jednotlivých regionů.

Projekty Volkswagen AG v období 2005 - 2014

Vedlejší efekt podnikání

- Založení center spolupráce VW a dialog s lokálními podniky
- Program „eCO2 Fleet“ poskytující poměrnou částku z leasingu na ochranu ŽP
- Program „Work2Work“ reintegrace zaměstnanců po úrazu či těžké nemoci
- Příspěvek na autoškolu pro mladé řidiče při zakoupení nového vozu
- Multistakeholder dialog v Hanoveru
- Univerzitní stipendia pro technické univerzity
- Firemní školy a mateřská centra
- Ekologické výrobní závody
- Institut urban planningu a integrace nových technologií do infrastruktury
- Program „Senior Expert“ zaměstnání seniorů jako mentorů pro trainees

- Vzdělávací institut ATEC univerzita Palmela (Portugalsko)
- Vzdělávací instituce Škoda Auto Mladá Boleslav (Česká republika)
- Učiliště a centrum odborné přípravy Kaluga (Ruská federace)
- Program Future Mother Poznaň (Polsko)
- Institut Dr. Ferdinanda Porsche Pacheco (Argentina)
- Výstavba vodní elektrárny Anhanguera Sao Paulo (Brazílie)
- Těžba a využití ananasových vláken *curauá* ve výrobě (Brazílie)
- Nadace Volkswagen (Brazílie)
- Integrace HIV/AIDS pracovní síly ve výrobě (Brazílie, JAR)
- Dieselovo-větrná elektrárna Bonaire (Nizozemské Antily)
- Volkswagen Community Trust Fund (JAR)
- Centrum odborné přípravy Púne (Indie)
- Program silniční bezpečnosti (Čína)
- Institut výzkumu dopravní nehodovosti univerzity Tongji (Čína)
- Osvěta v oblasti silniční bezpečnosti (Turecko)
- Ekologické továrny (USA, Brazílie)
- Univerzitní stipendia pro technické obory (USA)
- Obnova ekosystému v okolí továrny Puebla (Mexiko)

Domovský stát

- Program „Three billion Trees“
- Programy dobrovolnické činnosti „Audi Ehrensache“ a „VW Pro Ehrenamt“
- Program „Building Bridges“ komunitně prospěšná činnost v Braunschweigu
- Nadace „Unsere Kinder aus Braunschweig“
- Finanční podpora symfonického orchestru Lipsko
- Program „Junior Coach“ vzdělávání budoucích trenérů fotbalu od 14 do 18 let
- Humanitární pomoc po záplavách v roce 2013
- Bezplatné zájezdy pro děti a seniory do muzea umění Wolfsburg
- Spolupráce s NABU na obnově ekosystému a návratu původní zvěře do přírody
- Založení školy pro talentované děti ze znevýhodněných oblastí Ingolstadt
- Financování revitalizace říčního meandru řeky Aller
- Centrum odborné přípravy při SOS vesnička Nuremberg
- Zaměstnanecká iniciativa „Löwenstark“ na podporu dětí v Braunschweigu

- Program „Strom za auto“ (Česká republika)
- Vozidla pro univerzity (Slovensko)
- Program „Grupo de Voluntarios“ Pacheco (Argentina)
- Program „Udržitelný život“ (Brazílie)
- Program „Dental Trailer“ (Brazílie)
- Budování vodních pump v oblastech s nedostatkem vodních zdrojů (Brazílie)
- Program „Šití pro budoucnost“ Sao Paulo (Brazílie)
- Financování vzdělávání v SOS vesnička (Izrael)
- Podpora vzdělávání (Etiopie)
- Podpora etnika Tuaregů (Mali)
- Program „Show of Hands“ (JAR)
- Program „Chance to Play“ (JAR, Brazílie)
- Humanitární pomoc (Indie, USA)
- Vakcinace dětí ve škole Zilla Parishad (Indie)
- Rekonstrukce základní školy Zilla Parishad (Indie)
- Program „Green Future“ Chengdu (Čína)
- Program „Por Amor la Planeta“ (Mexiko)
- Program „Casa del Sol“ (Mexiko)

Cílená rozvojová činnost

7 Závěr

Cílem práce bylo prozkoumat rozvojové možnosti konceptu korporátní společenské odpovědnosti nejen v kontextu státu, kde korporace formálně sídlí, ale i v regionech, kde korporace působí prostřednictvím dceřiných společností.

Předpoklad o rozvojových implikacích konceptu CSR vychází ze skutečnosti, že korporátní podnikání má vždy nějaké dopady na lokalitu, kde korporace působí. Korporátní společenská odpovědnost se v průběhu dějin vyvinula z reaktivního konceptu, užívaného jako nástroje zisku legitimacy a sociální licence v návaznosti na problémy či omezení podnikatelské činnosti. V současnosti je koncept spíše preemptivním, avšak užívaný je de facto ke stejným účelům. Korporace touto změnou chování reagují na měnící se postavení nadnárodních korporací na úrovni mezinárodního systému. Korporace již nejsou vnímány nutně jako aktér, přinášející pouze zahraniční kapitál, know-how a s ním spojený růst. Naopak je na korporace nahlíženo jako na nepřítel zodpovědného aktéra, který mimo zmíněného finančního a intelektuálního kapitálu přináší do společnosti i značné množství negativních jevů. Využití konceptu CSR *ex ante* oproti dřívějšímu stylu *ex post* je tudíž projevem přizpůsobení korporátního podnikání realitě na úrovni jak celého systému, tak realitě jednotlivých regionů a států.

Druhá generace CSR je zároveň charakteristická i tím, že si korporace začínají uvědomovat její obchodní potenciál, a to hlavně s ohledem na budování image značky a možnosti využití CSR k marketingu zboží na stále soutěživějším trhu. CSR se tudíž do jisté míry stává další sférou konkurenčního soupeření mezi korporacemi.

Shodou obou skutečností vzniká posléze větší prostor pro rozvojové implikace konceptu CSR. Tím, že jsou firmy ochotné investovat do CSR a zároveň svou odpovědnou agendu aktivně komunikují, je možné sledovat trendy a reálné dopady odpovědného podnikání v různých státech. Konkurenční prostředí,

spojené s nátlakem na korporace ze strany multilaterálních organizací a globální občanské společnosti posunují CSR do rovin, kde se dá již hovořit o rozvojovém přínosu nadnárodních korporací. Korporace de facto reagují na společenskou poptávku po „zodpovědnosti“ a zároveň se snaží z rozvojové činnosti získat pokud možno nějakou přidanou hodnotu pro vlastní podnikání. Korporace v dialogu s akcionáři posléze interně legitimizují koncept CSR tvrzením, že peníze jsou užívány na takovou veřejně prospěšnou činnost, která zpětně korporaci něco přináší a investice bude mít dopad na zvýšení efektivity podnikání v dané lokalitě, z čehož v konečném důsledku budou profitovat právě akcionáři.

Kritérium ziskovosti posléze do značné míry determinuje míru rozvojovosti konceptu CSR a to z následujících příčin. Korporace jsou ochotny investovat pouze do takových projektů, které tematicky odpovídají zájmům firmy. Jsou ochotné investovat do oblastí jako vzdělávání či poskytování zdravotní péče v lokalitě kde působí, ale o poznání méně často investují například do primární infrastruktury či do programů boje proti korupci. Zároveň je rozsah projektů omezený geograficky pouze na lokalitu, kde korporace reálně podniká. V kontextu rozvojového světa se pak korporace angažují hlavně na území regionálních velmocí a v omezené míře ve středně-příjmových státech. Koncept korporátní odpovědnosti má posléze omezenou působnost v nejméně rozvinutých státech světa, přesto však nejsou státy této kategorie korporacemi úplně ignorovány a nepatrné procento projektů lze nalézt i ve státech nejméně rozvinutých.

Rozvojový potenciál konceptu CSR v méně rozvinutých státech může být posílen v případě spolupráce soukromého sektoru s tradičními donory rozvojové pomoci. Existuje vzájemná interdependence mezi oficiální rozvojovou pomocí, přímými zahraničními investicemi a na investicích závislým konceptem korporátní odpovědnosti. V případě, že donoři nastartují ekonomický růst rozvojových zemí do takové míry, aby přilákali zahraniční investory, je možné

očekávat, že v souvislosti s příchodem zahraničních investorů a jejich podnikáním na území méně rozvinutých států přiteče kapitál i prostřednictvím CSR a korporace tím pádem přispějí i k rozvoji společnosti. Koncept CSR jakožto rozvojový nástroj tudíž nemůže fungovat samostatně, ale pouze jako doplněk činnosti tradičních donorů. Existují však i výjimky z tohoto pravidla a korporace mohou poskytovat neoficiální rozvojovou pomoc, rozhodnou-li se tak činit z vlastní vůle. Příkladem korporace-donora je kupříkladu analyzovaný Volkswagen, poskytující neoficiální rozvojovou pomoc komunitě Tuaregů v Mali. Koncept korporátní odpovědnosti lze tudíž z uvedených důvodů považovat za nástroj rozvoje společnosti.

Další z dílčích výzkumných cílů usiloval o komparaci dopadů korporátně odpovědné agendy v domovské lokalitě korporace a v zahraničí. Testovaná hypotéza předpokládala, že projekty uskutečněné v domovském státě budou uskutečňovány a implementovány se zpožděním i v zahraničí. Na základě analýzy lze bezpečně usuzovat, že tematicky se projekty skutečně přelévají v rámci korporátní struktury z centra do dceřiných společností a poboček. Zároveň jsou však projekty upravovány na míru lokálnímu kontextu, čímž se zvyšuje jejich legitimita.

Vlastní analytický rámec se ukázal k analýze fenoménu korporátní odpovědnosti právě jedné korporace jako vhodný. Problém při aplikaci analytického rámce spatřuji především ve složitosti měření míry rozvojovosti jednotlivých CSR projektů. Rozlišení mezi cíleně rozvojovým projektem a vedlejším efektem podnikání je těžko měřitelné a většina projektů se na pomyslné škále pohybuje blízko středu. Rámec však může být plnohodnotně využit pro analýzu počtu rozvojových projektů v jednotlivých geografických oblastech či k vytvoření typologie projektů dle jejich tematického zaměření. Analytický aparát tudíž částečně splnil očekávání a věřím, že je možná i jeho re-aplikovatelnost v případném dalším výzkumu.

Korporace analyzovaná případovou studií se ukázala být vhodně zvoleným případem. Deklarovaná dlouhá tradice závazku ke korporátní odpovědnosti se ukázala jako pravdivá a Volkswagen AG bylo možné podrobně analyzovat díky velkému množství dostupných primárních zdrojů. Zajímavým se jeví i zjištění, vplynuvší z analýzy daného případu, a to vliv lokálních kulturních tradic a historických okolností na podobu CSR projektů. V případě Německa se jedná především o snahu vypořádání se stigmatem Druhé světové války.

Předpoklad o vlivu aféry Dieselgate na podobu CSR agendy zkoumané korporace Volkswagen se potvrdit nepodařilo. Vzhledem ke skutečnosti, že oficiálně firma aféru výrazně neadresovala, nelze z chování korporace vyčíst žádné změny vzorců chování či firemní strategie s ohledem na korporátní odpovědnost. Jedinou výraznější známkou vymezení se vůči nařčením je prohlášení korporace, že aféra bude adresována až na základě dalšího vyšetřování (Volkswagen 2014b).

8 Seznam literatury

8.1.1 Knihy a kapitoly v odborných publikacích

Brenzinger, Matthias (2007). *Trends in Linguistics: Studies and Monographs 181* (Berlin: Mouton de Gruyter).

Collier, Paul (2009). *Miliarda nejchudších: Proč se některým zemím nedaří a co s tím* (Praha: Vyšehrad).

Enloe, Cynthia (2004). *The Curious Feminist: searching for women in a new age of empire* (London: University of California Press).

Gilpin, Robert (2001). *Global Political Economy: Understanding the International Economic Order* (Princeton: Princeton University Press).

Hartz, Peter (1996). *The Company That Breathes: Every Job has a Customer* (Wolfsburg: Volkswagen AG).

Jenkins, Rhys (2009). Corporate Social Responsibility. In: Peil, Jan – van Staveren, Irene (2009). *Handbook of Economic and Ethics* (Chaltenham, UK: Edward Elgar), s. 69 – 77.

Madeley, John (2008). *Big Business, Poor Peoples: How Transnational Corporations Damage the World's Poor* (London: Zed Books).

Mohan, Sushil (2010). *Fair Trade Without the Froth* (London, Westminster: The Institute for Economic Affairs).

Preston, Peter (1996). *Development Theory: An Introduction to Complex Change* (Oxford: Blackwell Publishers Ltd.).

Singer, Peter (2010). *The Life You Can Save* (New York: Random House Trade Paperback Edition).

Shaw, Timothy M. (2005). The Global Political Economy. In: Haynes, Jeffrey (2005). *Advances in Development Studies* (Chippenham and Eastbourne, UK: Palgrave Macmillan), s. 249 – 268.

Visser, Wayne (2008). CSR in Developing Countries. In: Crane – Moon a kol. (2008) *Oxford Handbook of Corporate Responsibility* (Oxford: Oxford University Press, s. 473 – 479.

Waisová, Šárka a kol. (2005). *Ve stínu modernity: Perspektivy a problémy rozvoje* (Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o).

Willis, Katie (2005). *Theories and Practices of Development* (London: Routledge).

Zadek, Simon (2007). The Path to Corporate Social Responsibility. In: Zimmerli, Walter Ch. – Richter, Klaus – Holzinger, Markus (2007). *Corporate Ethics and Corporate Governance* (Berlin: Springer), s. 159 - 173.

Zíková, Tereza (2005). Rozvojová pomoc na pozadí teorií rozvoje. In: Waisová, Šárka a kol. (2005). *Ve stínu modernity: Perspektivy a problémy rozvoje* (Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o), s. 50 – 70.

8.1.2 Odborné články

Adanhounme, Brice Armel (2011). Corporate Social Responsibility in Postcolonial Africa: Another Civilizing Mission? *Journal of Change Management* 11 (1), s. 91 – 110.

Akwaowo, Efiog – Swanson, Andree (2016). Foreign Direct Investment, Corporate Social Responsibility and Poverty Alleviation: Evidence from African Countries. *Review of Business and Finance Research* 7 (2) Online, s. 1 – 14.

Allan, Franklin (2005). Corporate Governance in Emerging Economies. *Oxford Review of Economic Policy* 21 (2), s. 164 – 177.

Arenas, Daniel a kol (2009). The Role of NGO's in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders. *Journal of Business Ethics* (2009) 88, s. 175 – 197.

Asongu, Simplicie A. (2014) The Questionable Economics of Development Assistance in Africa: Hot Fresh Evidence, 1996 – 2010. *Review of Black Political Economy* 2014 (41), s. 455 – 480.

Banks a kol. (2013). Conceptualizing Mining Impacts, Livelihoods and Corporate Community Development in Melanesia. *Community Development Journal* 48 (3), s. 484 – 500.

Beddewela, Eshani – Fairbrass, Jenny (2015). Seeking Legitimacy Through CSR: Institutional Pressures and Corporate Responses of Multinationals in Sri Lanka. *Journal of Business Ethics* (Online), s. 1 – 20.

Becchetti a kol. (2014). Corporate social responsibility and profit volatility: theory and empirical evidence. *Industrial and Corporate Change* 25 (1), s. 49 – 89.

Blowfield, Michael – Frynas, Jędrzej George (2005). Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International Affairs* 81 (3), s. 499 – 513.

Blowfield, Michael (2005). Corporate Social Responsibility: reinventing the meaning of development? *International Affairs* 81 (3), s. 515 – 524.

Eskander, Alvi a kol. (2008). Aid, Policies, and Growth in Developing Countries: A New Look at the Empirics. *Southern Economic Journal* 74 (3), s. 693 – 706.

Idemudia, Uwafiokun (2010). Corporate Social Responsibility and the Rentier Nigerian State: Rethinking the Role of Government and the Possibility of

Corporate Development in the Niger Delta Region. *Canadian Journal of Development Studies*, 30 (1+2), s. 131 – 152.

Jamali, Dima (2010). The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted? *Journal of Business Ethics* 93 (2010), s. 181 – 200.

Jamali, Dima (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics* 72 (2007), s. 243 – 262.

Jamieson, Dale (2004). Duties to the Distant: Aid, Assistance, and Intervention in the Developing World. *The Journal of Ethics* (2005) 9, s. 151 – 170.

Jenkins, Rhys (2005). Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty. *International Affairs* 81 (3), s. 525 – 540.

Kamlorenaga, Paul Justice (2013). The mining boom in Malawi: implications for community development. *Community Development Journal* 48 (3), s. 377 – 390.

Keck, Michelle (2015). Comparing the Determinants of US-Funded NGO Aid Versus US Official Development Aid. *Voluntas* 2015 (6), s. 1314 – 1336.

Kolk, Ans – Lenfant, Francois (2009). MNC Reporting on CSR and Conflict in Central Africa. *Journal of Business Ethics* 2010 (93), s. 214 – 255.

Lund-Thomsen, Peter – Coe, Neil M. (2013). Corporate social responsibility and labour agency: the case of Nike in Pakistan. *Journal of Economic Geography* 15, s. 275 – 296.

Manteaw, Bob (2007). From tokenism to social justice: rethinking the bottom line for sustainable community development. *Community Development Journal*, 43 (4), s. 428 – 443.

Marcuello, Chaime Servos – Marcuello, Carmen (2007). NGO's, corporate social responsibility and social accountability: Inditex vs. Clean clothes. *Development in Practice* 17 (3), s. 393 – 403.

Mosley, Layna – Uno, Saiko (2007). Racing to the Bottom or Climbing to the Top. *Comparative Political Studies* 40 (8), s. 923 – 948.

Oliver, Christine (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review* 16(1), s. 145 – 179.

Portney, Paul (2008). The (Not So) New Corporate Social Responsibility: An Empirical Perspective. *Review of Environmental Economics and Policy* 2 (2), s. 261 – 275.

Pope, Shawn – Waeraas, Arild (2015). CSR-Washing is Rare: A Conceptual Framework, Literature Review and Critique. *Journal of Business Ethics* (Online), s. 1 – 21.

Ramasastry, Anita (2015). Corporate Social Responsibility versus Business and Human Rights: Bridging the Gap Between Responsibility and Accountability. *Journal of Human Rights* 14 (2), s. 237 – 259.

Refaei, Ramiar – Sameti, Morteza (2015). Official Development Assistance and Economic Growth in Iran. *International Journal of Management, Accounting and Economics* 2(2), s. 125 – 135.

Sharp, John (2006). Corporate social responsibility and development: An anthropological perspective. *Development of Southern Africa* 23 (2), s. 213 – 222.

Triscritti, Fiorella (2013). Mining, development and corporate-community conflicts in Peru. *Community Development Journal* 48 (3), s. 437 – 450.

Yasin, Mesghena (2005). Official Development Assistance and Foreign Direct Investment Flows To Sub-Saharan Africa. *African Development Bank* 2005, s. 23 – 40.

Yoon, Yung Mi – Moon, Chungshik (2014). Korean Bilateral Official Development Assistance to Africa Under Korea's Initiative for Africa's Development. *Journal of East Asian Studies* 2014 (14), s. 279 – 301.

8.1.3 Nerecenzované články

Bamford, James (2016). The Espionage Economy: U.S. firms are making billions selling spyware to dictators. *Foreign Policy* 2016 (216), s. 70 – 72.

Friedman, Milton (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine* Sept. 13 1970

Johnstone, Heather (2010). Bonaire: Island of Green Dreams. *Power Engineering International* 5. 1. 2012.

8.1.4 Internetové zdroje

Auto.de (2016). *Auftakt für die Errichtung des Ferdinand-Porsche-Instituts in Argentinien* (<http://www.auto.de/magazin/auftakt-fuer-die-errichtung-des-ferdinand-porsche-instituts-in-argentinien/>, 20. 4. 2016).

Bill & Melinda Gates Foundation (2016). *Grantmaking: Awarded Grants* (<http://www.gatesfoundation.org/How-We-Work/Quick-Links/Grants-Database>, 8. 4. 2016).

Confederation of Indian Industry (2013). *Handbook on Corporate Social Responsibility in India* (<https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2013/handbook-on-corporate-social-responsibility-in-india.pdf>, 15. 4. 2016)

Consumente en Bonaire (2012). *Bonaire Plans to Generate 100% Renewable Energy* (<http://www.consumentenbonaire.com/wp-content/uploads/2012/12/Bonaire-Plans-to-Generate-100.pdf>, 20. 4. 2016).

CSRWire (2012). *Volkswagen Employees in South Africa Help Center for the Homeless in Soweto* (http://www.csrwire.com/press_releases/34525-Volkswagen-Employees-in-South-Africa-Help-Center-for-the-Homeless-in-Soweto-, 20. 4. 2016).

Česká rozvojová agentura (2014). *Výroční zpráva 2014* (http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Zakladnidokumenty/Vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_CRA_2014.pdf, 15. 4. 2016).

Easterly, William (2009). *The Ideology of Development* (<http://foreignpolicy.com/2009/10/13/the-ideology-of-development/>, 8. 4. 2016).

Equator Principles (2013). *The Equator Principles* (http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_III.pdf, 15. 4. 2016).

Fangfang, Li (2012). *VW Launches new five year „green“ plan* (http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/motoring/2012-12/03/content_16136370.htm, 21. 4. 2016).

Graves, Christine (2015). *Why Modernise Official Development Assistance* (http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4956/Why_modernise_official_development_assistance_.html, 8. 4. 2016).

Chance to Play (2008). *A Chance to Play: A programme for and with children of South Africa* (http://www.a-chance-to-play.de/fileadmin/user_upload/a-chance-to-play/ACTP_Suedl.Afrika/05-Downloads/print_chance_297x210_4c.pdf, 20. 4. 2016).

Danish Business Authority (2016). *CSRGov & Legislation* (<http://csrgov.dk/>, 15. 4. 2016).

Department for Business Innovation & Skills (2014). *Corporate Responsibility Good for Business & Society: government response call for view on corporate responsibility* (https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/300265/bis-14-651-good-for-business-and-society-government-response-to-call-for-views-on-corporate-responsibility.pdf, 15. 4. 2016).

GIZ (2016). *Überregionale HIV/AIDS-Bekämpfung in Lateinamerika, der Karibik und Afrika* (<https://www.giz.de/de/weltweit/12939.html>, 20. 4. 2016).

GRI (2016). *About GRI* (<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>, 15. 4. 2016).

IFU (2016). *About IFU* (<http://www.ifu.dk/en/about-ifu>, 15. 4. 2016).

ILO (2006). *Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy* (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf, 15. 4. 2016).

Misereor (2016). *Brasilien – Mit angepasster Landwirtschaft Existenz Sichern* (<https://www.misereor.de/spenden/spendenprojekte/brasilien-land-fuers-leben/>, 20. 4. 2016).

OECD (2014). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Responsible Business Conduct Matters* (https://mneguidelines.oecd.org/MNEguidelines_RBCmatters.pdf, 15. 4. 2016).

OECD (2015a). *G20/OECD Principles of Corporate Governance* (<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>, 15. 4. 2016).

OECD (2015b). *Charts, tables and databases* (<http://www.oecd.org/dac/stats/data.htm>, 14. 4. 2016).

OSN (2014). *UN Global Compact: Guide To Corporate Sustainability* (https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf, 15. 4. 2016).

Prasad, Ashok (2014). *India's New CSR Law Sparks Debate Among NGOs and Businesses* (<http://www.theguardian.com/sustainable-business/india-csr-law-debate-business-ngo>, 15. 4. 2016).

Southern African – German Chamber of Commerce and Industry (2010). *Corporate Social Responsibility in South Africa: As practiced by South African and German Companies* (http://suedafrika.ahk.de/fileadmin/ahk_suedafrika/Dokumente/CSRprintloRES.pdf, 20. 4. 2016).

Tongji University (2015). *Inauguration of Joint International Research Laboratory of Transportation Safety*

(<http://www.tongji.edu.cn/english/index.php?classid=66&newsid=134220&t=show>, 21. 4. 2016).

Volkswagen AG (2006). *Sustainability Report 2005/2006: Moving Generations* (http://en.volkswagen.com/content/medialib/vwd4/de/Volkswagen/Nachhaltigkeit/service/download/umweltberichte/sustainability_report2005-2006/_jcr_content/renditions/rendition.file/umweltberichte_par_0018_file.pdf, 20. 4. 2016).

Volkswagen AG (2008). *Sustainability Report 2007/2008* (http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2007/09/sustainability_report.bin.html/binarystorageitem/file/sustainability_report_07-08_engl.pdf, 21. 4. 2016).

Volkswagen AG (2009). *Sustainability Report 2009/2010* (http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2009/09/sustainability_report0.bin.html/binarystorageitem/file/VW_Sustainability_Report_2009.pdf, 21. 4. 2016).

Volkswagen AG (2010). *Sustainability Report 2010* (http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2011/05/Report_2010.bin.html/binarystorageitem/file/VWAG_Nachhaltigkeitsbericht_online_e.pdf, 21. 4. 2016).

Volkswagen AG (2011a). *Responsibility knows no bounds* (http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2013/01/Responsibility_knows_no_bounds.bin.html/binarystorageitem/file/VW_CSR_Weltweit_engl_eBook_DS.pdf, 21. 4. 2016).

Volkswagen AG (2011b). *CSR projects worldwide* (http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/

2012/04/projects.bin.html/binarystorageitem/file/CSR-Projekte_weltweit_2011_en.pdf, 21. 4. 2016).

Volkswagen AG (2011c). *Sustainability Report 2011*

(http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2012/04/SR_2011.bin.html/binarystorageitem/file/VWAG_NHB_2011_e_web_n eu.pdf, 21. 4. 2016).

Volkswagen AG (2012a). *Sustainability 2012*

(http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2013/04/Group_Sustainability_Report_2012.bin.html/binarystorageitem/file/VWAG_NHB_2012_e_online.pdf, 21. 4. 2016).

Volkswagen AG (2012b). *Volkswagen intensifies ecological and social commitment in Brazil*

(http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/themes/2012/10/Volkswagen_intensifies_ecological_and_social_commitment_in_Brazil.htm, 20. 4. 2016).

Volkswagen AG (2013a). *Sustainability Report 2013*

(http://sustainabilityreport2013.volkswagenag.com/sites/default/files/pdf/en/Volkswagen_SustainabilityReport_2013.pdf, 21. 4. 2016).

Volkswagen (2013b). *CSR Worldwide Overview*

(<http://sustainabilityreport2013.volkswagenag.com/downloads#/overview>, 21. 4. 2016).

Volkswagen (2014). *Sustainability Report 2014*

(http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2015/04/group-sustainability-report-

2014.bin.html/binarystorageitem/file/Volkswagen_Sustainability_Report_2014.pdf, 21. 4. 2016).

Volkswagen (2014b). *CSR Worldwide Overview* (<http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/downloads#/overview>, 21. 4. 2016).

Volkswagen AG (2016). *Explore the Group* (<http://navigator.volkswagenag.com/index.html>, 20. 4. 2016).

Volkswagen (2016). *Sewing for the Future* (<http://inside.volkswagen.com/Sewing-for-the-future.html>, 20. 4. 2016).

WBSCD (2016). *About* (<http://www.wbcd.org/about.aspx>, 15. 4. 2016).

9 Resumé

This diploma thesis deals with the topic of corporate social responsibility as a possible tool for socio-economic development. The scope of analysis is not limited only to the countries of origin of respective transnational corporations. It also seeks to analyze how or to what extent corporate social responsibility could be possibly perceived as another tool of development overseas. The thesis also attempts to explore if the developmental potential of analysed concept could possibly surpass or substitute traditional developmental tools available to traditional development assistance donors.

To reach the proclaimed goals own analytical framework has been crafted using Bank's model of immanent corporate development as a inspiration. The analytical tool could be possibly re-used for analysis of different corporate activities in future. This framework was extensively tested in the analytical part of this particular thesis, focusing on analysis of Volkswagen's socially responsible activities. Analytical framework was thus used as a tool in an extensive case study of Volkswagen agenda in the time frame starting in 2005 till 2014. Which has proven that Volkswagen's conduct in Germany and overseas could be framed as partially developmental. General assumption emanating from this particular analysis also proven that TNC's are willing to act responsibly only in context specific cases and their engagement must be legitimised as a business case with positive impact on company's business.

The analysis itself proven the theoretical assumption that corporate social responsibility could be possibly used as a complementary tool for socio-economic development, mainly of middle-income countries. The analysis also proven that social responsibility at least once took form of classical non-official development assistance thus proving the other theoretical assumption that corporations are re-taking some responsibilities of former developmental actors.