

**MOTÍVY SPOLOČNOSTÍ NA FILANTROPICKÉ AKTIVITY
Z POHĽADU ZAMESTNANECKEJ POLITIKY
A ENVIRONMENTÁLNEJ POLITIKY A ICH DOPADY
NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ FIRIEM**

**MOTIVES OF COMPANIES FOR PHILANTHROPIC ACTIVITIES
FROM THE POINT OF VIEW OF EMPLOYMENT POLICY
AND ENVIRONMENTAL POLICY AND THEIR IMPACT
ON THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES**

Zuzana Tešovičová – Hana Krchová – Ľuboš Cibák – Jozef Kirchmayer

Abstract

Corporate social responsibility means the activities of companies beyond the scope of the law, in improving business whether from a regional or global perspective. Philanthropic activities of companies are becoming an integral part of corporate social responsibility policy, hereinafter referred to as "CSR". The study deals with the influence of companies' motivation for socially responsible behavior and philanthropy and the possible impact of these activities on strengthening the market position. In today's turbulent environment, it is necessary to increase competitiveness not only through socially and ecologically responsible behavior but also by improving working conditions, for example, opportunities for employee development, and raising standards for their health and safety. The research deals with the influence of motives on philanthropic activities from the point of view of environmental and employment policy. Research also defines the impact of these activities not only on strengthening competitiveness, but also on the company's image, employee loyalty, and the improvement of relations with them. The research was carried out on a sample of 415 medium and large enterprises operating in the territory of the Slovak Republic. The research discusses the relationship between companies' motives for philanthropic activities, either in the field of an employment policy or environmental behavior, and the very impacts of these activities on society.

Key words: CSR, corporate social responsibility, philanthropy, ecology, HR policy

JEL Code: M14, M50, D64

Úvod

Konkurencieschopnosť firiem sa v súčasnom turbulentnom externom prostredí stáva čoraz páľčivejšou otázkou. Jedným z významných zdrojov internej stability firiem je kapitál ľudských zdrojov, kde firmy aplikujú Spoločenskú zodpovednosť firiem, ďalej len „CSR“ a jej aktivity aj smerom do vnútra spoločnosti a vytvárajú tak konkurenčnú výhodu v stabilnej zamestnaneckej základni. Výskumy dokazujú pozitívny vplyv CSR aktivít na zlepšovanie vzťahov s rôznymi zainteresovanými stranami, ďalej „stakeholdermi“ (Camilleri, 2017; Moon, 2007; Sen et al., 2006). Je teda v záujme firiem mať čo najužšie väzby s internými a externými stakeholdermi využitím práve CSR aktivít (Freeman, 1984, 1999). Dokonca podľa ďalších výskumov existuje príčinná súvislosť medzi finančnou výkonnosťou firiem a samotnou angažovanosťou stakeholderov (Pava & Krausz, 1996; Henisz et al., 2011). CSR aktivity firiem tak môžu zlepšiť imidž medzi externými zainteresovanými stranami a mohli by viesť k priaznivej klíme dôvery a spolupráce s internými zainteresovanými stranami, teda aj zamestnancami (Camilleri, 2018). CSR sa vyvíja hlavne pod tlakom očakávaní spoločnosti na zapojenie sa podnikov do zodpovedného správania sa so stakeholdermi a rovnako aj očakávaní, že firmy budú dodržiavať etické normy a chovať sa eticky a budú chrániť životné prostredie (Burke & Logsdon, 1996; Camilleri, 2015; Khojastehpour & Shams, 2020; Stojanović et al., 2016).

Výskum sa zameriava aj na motívy firiem na filantropické aktivity a CSR prístupy, na ich vplyv na environmentálne chovanie a chovanie voči zamestnancom, pričom skúma kauzálny vzťah medzi motívmi a samotnými dopadmi skúmaných aktivít na zvýšenie konkurencieschopnosti vo viacerých oblastiach.

1 Teoretické východiská

Prvý krát sa slovo filantropia použilo v piatom storočí v divadelnej hre „Spútaný Prométeus“ v Grécku a bol odvodený z dvoch slov a to „phílos“, čiže milovaný a „anthropos“, čiže človek (Evans, 2015; Phillips & Jung, 2016). Všetky úvahy o filantropii vždy vychádzali z potreby vytvárania hodnôt nielen pre samotných akcionárov, ale aj pre všetkých ostatných stakeholderov, akými sú zamestnanci, dodávatelia, odoberatelia, komunita v ktorej firma pôsobí, rodiny zamestnancov, lokálne a aj globálne pozitívne pôsobenie firiem, pričom ide hlavne o prevod podnikových zdrojov príjmom, prípadne formou vecných darov alebo služieb, či práce zamestnancov (Maas & Liket, 2011; Block et al., 2017). Ide teda o všetky aktivity, kde firmy darujú časť svojich zdrojov v prospech spoločnosti a na spoločenský účel (Ricks & Williams, 2005, s. 147).

Firemná filantropia bola považovaná za prospešné aktivity firiem až do práce z roku 1953, kedy Howard R. Bowen vymedzil v diele „Social Responsibilities of the Businessman“ pojem spoločenská zodpovednosť. Dovtedy sa všetky CSR aktivity vnímali ako filantropické aktivity firiem (Bowen, 2013; A. B. Carroll, 2015).

Filantropické aktivity sa stali súčasťou stratégie CSR, kde Carroll v roku 1979 definoval spoločenskú zodpovednosť nielen ako súbor etických, ekonomických a právnych oblastí, ale aj ako nepovinné, diskrečné povinnosti, ktoré začleňujú filantropiu (A. Carroll, 1979, s. 500). Definoval aj „pyramídu spoločenskej zodpovednosti“, kde definoval tieto štyri hlavné zodpovednosti nasledovne:

1. Ekonomické zodpovednosti firiem, ktoré sú základom pre ďalšie stupne pyramídy
 2. Právna zodpovednosť firiem
 3. Etická zodpovednosť firiem, pričom tá vychádza z aktivít nad rámec zákonných úprav
 4. Filantropické aktivity firiem ako príspevku na zlepšenie kvality života v spoločnosti.
- (A. Carroll, 1999; A. B. Carroll, 1991)

Ďalším dôležitým konceptom v teóriách CSR je aj koncept „The Triple Bottom Line“, ktorý zaviedol Elington ako rámec udržateľného podnikania na princípe vyvažovania sociálneho, environmentálneho a ekonomického dopadu činnosti firiem na spoločnosť. Podľa autora sa vyváženosť konceptu dosiahne na základe efektívnych a dlhodobých partnerstiev súkromného a verejného sektora a rovnako aj medzi všetkými stakeholdermi (Elkington, 1998, 2004).

Teórie CSR sa vyvíjali viacerými smermi pričom jedným z princípov členenia teórií CSR boli morálne a ekonomicky orientované prístupy, ktoré definoval Sharp a Zierman (Sharp & Zaidman, 2010). Najviac využívané stakeholderské teórie sú považované za morálne orientovaný princípy CSR (Godfrey & Hatch, 2007). Medzi stakeholderov sú obvykle zaradovaní skupiny majúce k firme zmluvný vzťah (majitelia, zamestnanci, dodávatelia, zákazníci, doberatelia), ale aj verejnosť ako vládne subjekty, regionálna správa, neziskové organizácie (Frynas & Yamahaki, 2016). Celková stratégia firiem by sa mala zaoberať stakeholdermi a reflektovať ich potreby v celkovej firemnej stratégii (Freeman, 1984). Ďalší autori zas zdôrazňujú potrebu hodnotiť úspechy firemnej stratégie stakeholdermi (Vlachos et al., 2009).

Viacere výskumy prišli k záverom, že záujem firiem o stakeholderov prináša vyšší záujem zo strany investorov, nakoľko tí vo svojich rozhodnutiach zohľadňujú aj toto hľadisko (Mellahi et al., 2016). Štúdie potvrdzujú, že ak sa spoločnosti správajú zodpovedne v riadení ľudských zdrojov, zvýšia morálku zamestnancov, zlepšia ich spokojnosť, zvýšia lojalitu

u zamestnancov a znížia ich fluktuáciu (Asimah, 2018). Rovnako CSR aktivity namierené voči zamestnancom zvyšujú aj priaznivé vnútro firemné prostredie a tým aj lepšiu spoluprácu s internými stakeholdermi (Camilleri, 2018). Toto vedie k nasledujúcej hypotéze:

H1: Motívy k zapojeniu sa do filantropických aktivít majú pozitívny a významný vplyv na manažment ľudských zdrojov

Celkovo teória stakeholderov predpokladá, že je v záujme samotných podnikov rozvíjať dlhodobé vzťahy so zamestnancami (Barrena-Martinez et al., 2019; Ren et al., 2020). Stabilita ľudských zdrojov je nevyhnutným predpokladom na napĺňanie konkurencieschopnosti podniku. Ďalšie štúdie preukázali pozitívny vplyv CSR aktivít na budovanie lojality zamestnancov a na vytváranie ich zvýšenej morálky (Zhu et al., 2014). Organizácie dokážu zvýšiť svoju výkonnosť a dlhodobú konkurencieschopnosť aj prostredníctvom zodpovedného riadenia ľudských zdrojov (Camilleri, 2017; Husted et al., 2015).

Toto vedie k nasledovnej hypotéze:

H2: Zlepšovanie manažmentu ľudských zdrojov má pozitívny a významný vplyv na faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť podniku

Základ CSR aktivitám v environmentálnej oblasti položili hlavne protesty v druhej polovici 20. storočia v USA zamerané nielen na ochranu práv zamestnancov, ľudských práv, ale aj na ochranu životného prostredia (A. B. Carroll, 2015; Murphy, 1978), čo malo vplyv na vznik mnohých inštitúcií s environmentálnou agendou (EARTHDAY.ORG, 1995; EPA, 2021), Committee for Economic Development (CED, 1994). V roku 1990 vznikla Európska environmentálna agentúra (EEA, 1993) a v roku 1992 „United Nations Framework Convention on Climate Change“ – UNFCCC (United Nations, 2001), kde Carroll (A. Carroll, 2003) konštatuje pozitívny vplyv vzniku politických štruktúr na CSR aktivity firiem v environmentálnej oblasti (A. Carroll, 2003).

Viacero štúdií sa zaoberá aj účinkami tlaku stakeholderov v environmentálnej oblasti, napríklad na zverejňovanie dát limitov znečisťujúcich látok, environmentálne chovanie (Christmann, 2004) a filantropické aktivity (Brammer & Millington, 2006).

Toto vedie k nasledujúcej hypotéze:

H3: Motívy k zapojeniu sa do filantropických aktivít majú pozitívny a významný vplyv na environmentálny prístup firiem

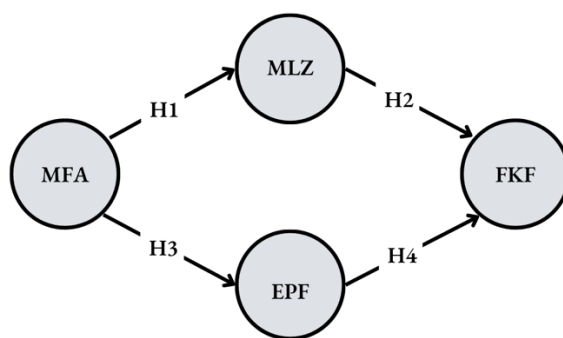
Väčšina najväčších korporácií sa snažia znižovať svoj vplyv na environmentálne prostredie (Battisti & Perry, 2011). Mnohé štúdie uvádzajú aj skutočnosť, že spotrebitelia sú ochotní zaplatiť aj viac, ak sa podnik chová zodpovedne v environmentálnych otázkach (Chen & Tung, 2014; Yarimoglu & Gunay, 2020; Yuniati et al., 2021).

Toto vedie k nasledujúcej hypotéze:

H4: Environmentálny prístup firiem má pozitívny a signifikantný vplyv na faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť podniku.

Obrázok 1 ukazuje vzájomné vzťahy rôznych formulovaných vedeckých hypotéz H1 až H4, kde MFA sú motívy filantropických aktivít, MLZ je manažment ľudských zdrojov, EPF je environmentálny prístup firmy a FKF sú faktory konkurencieschopnosti firmy. Zaujímať nás budú predovšetkým celkové dopady motívov filantropických aktivít na faktory konkurencieschopnosti firiem. V súlade s navrhnutou metodikou a prezentovanými vedeckými metódami sa budeme snažiť o potvrdenie, či vyvrátenie platnosti jednotlivých čiastkových výskumných hypotéz.

Obr. 1 – Schéma výskumných hypotéz: vlastný výskum



Zdroj: vlastné spracovanie, SmartPLS 4

2 Metodológia

Na výskumnú štúdiu, ktorá tvorila základ pre túto výskumnú prácu, bola použitá kvantitatívna a prierezová technika založená na zbere dát prostredníctvom štruktúrovaného dotazníka. Dáta boli zbierané od manažérov vybraných firiem pôsobiacich na Slovensku. Výberový súbor o veľkosti 415 podnikov bol vytvorený stratifikovaným náhodným výberom zo základného súboru, ktorý bol stanovený na 8890 firiem v období 3/2022-5/2022. Na získanie relevantných informácií o spoločnostiach bola použitá databáza CRIBIS. Respondenti boli kontaktovaní prostredníctvom e-mailovej korešpondencie obsahujúcej online formulár (platforma Google Form). Samotný dotazník sa skladal zo základných identifikačných otázok (9 otázok) a otázok zameraných na problematiku CSR a filantropických aktivít (27 otázok). Vzhľadom na obsiahlosť podkladovej výskumnej štúdie bola pre tento príspevok vybraná iba časť tohto výskumu obsahovo zameraných do 4 základných skupín, ktorými sú Motívy filantropických aktivít (MFA), Manažment ľudských zdrojov (MLZ), Environmentálny prístup firmy (EPF) a Faktory konkurencieschopnosti firmy (FKF). Čiastkové faktory každej skupiny sú uvedené v Tabuľke 1.

Tabuľka 1 – Zoznam konštruktov a im zodpovedajúcich položiek použitých v článku

Konštrukt	Skratka	Položky	Referencie
MFA (Motívy filantropických aktivít)	MFA1	Eticko- morálne dôvody (pomoc odkázaným a podpora dobrej veci)	(Belas et al., 2021; Block et al., 2017; Burke & Logsdon, 1996; Camilleri, 2015, 2017, 2020; A. Carroll, 1999; A. B. Carroll, 1991; Freeman, 1984, 1999; Henisz et al., 2011; Khojastehpour & Shams, 2020; Maas & Liket, 2011; Moon, 2007; Pava & Krausz, 1996; Ricks & Williams, 2005; Sen et al., 2006; Stojanović et al., 2016; Tešovičová & Krchová, 2022)
	MFA2	Snaha získať lepší imidž / reputáciu u verejnosti	
	MFA3	Snaha o zvýšenie lojality zákazníkov	
	MFA4	Snaha prilákať a udržať kvalitných zamestnancov	
	MFA5	Snaha o zlepšenie vzťahov s verejnou správou	
	MFA6	Tlak z vonkajšieho okolia – vláda, verejnosť , zákazníci, médiá	
	MFA7	Snaha podporiť alebo zlepšiť ekonomickú výkonnosť firmy (napr. . rast tržieb , trhového podielu)	
	MFA8	Snaha zlepšiť partnerské príležitosti	
	MFA9	Snaha zlepšiť kvalitu prostredia v mieste podnikania	
MLZ (Manažment ľudských zdrojov)	MLZ1	Zamestnávateľ poskytuje možnosti školenia a rozvoj svojim zamestnancom .	(Constantinescu-Dobra & Coțiu, 2022; Haneda & Ito, 2018; Chovanová Supeková & Krchová, 2021; Khan et al., 2019; Xin & Jiang, 2022)
	MLZ2	Zamestnávateľ presadzuje rovnaké príležitosti pri prijímanie a povyšovanie svojich zamestnancov .	
	MLZ3	Zamestnávateľ spravil vhodné opatrenia pre zdravie a bezpečnosť svojich zamestnancov .	
	EPF1	Zamestnávateľ používa recyklovateľné materiály.	(Al Badi, 2018; Battisti & Perry,

EPF (Environmentálny prístup firmy)	EPF2	Zamestnávateľ znižuje svoj vplyv na životné prostredie úsporou vody a energie.	2011; Brammer & Millington, 2006; Forghani et al., 2022; Chen & Tung, 2014; Lim, 2021; Malesev & Cherry, 2021; Rajamannar, 2021; Yarimoglu & Gunay, 2020; Yuniati et al., 2021)
	EPF3	Zamestnávateľ sa snaží minimalizovať svoje emisie a vznik odpadu.	
FKF (Faktory konkurencieschopnosti firmy)	FKF1	Získavanie nových zákazníkov	(Asimah, 2018; Barrena-Martinez et al., 2019; Camilleri, 2017, 2018; Husted et al., 2015; Ključnikov et al., 2022; Lindgreen et al., 2012; Mellahi et al., 2016; Ren et al., 2020; Troise & Camilleri, 2021; Vlachos et al., 2009; Zhu et al., 2014)
	FKF2	Budovanie lojality zamestnancov firmy	
	FKF3	Tvorba pozitívneho imidžu firmy	
	FKF4	Posilnenie konkurencie	
	FKF5	Zlepšovanie vzťahov s obchodnými partnermi	
	FKF6	Zlepšovanie vzťahov s komunitou v ktorej firma pôsobí	
	FKF7	Zlepšovanie vzťahov so svojimi zamestnancami	

Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti vo svojich odpovediach použili päťbodovú Likertovu škálu na vyjadrenie súhlasu s konštruktmi merania prieskumu. Odpovede sa pohybovali od 1 „úplne nesúhlasím“ do 5 „rozhodne súhlasím“. Celkovo bolo získaných 415 relevantných a úplných dotazníkov (návratnosť bola 4,66%). Tento výskum bol vykonaný v súlade s etickými zásadami a všeobecnými nariadeniami EÚ o ochrane osobných údajov (GDPR) podľa EÚ 2016/679 (European Parliament, 2016). Účastníci boli uistení, že neexistuje spôsob, ako ich identifikovať, a že budú použité iba agregované dáta.

Demografický profil respondentov predstavuje Tabuľka 2. Ako už bolo uvedené, v záujme zachovania anonymity respondentov boli pri analýze dát použité iba agregované dáta. Z tabuľky je zrejmé, že viac ako polovicu respondentov tvorili muži, podniky strednej veľkosti, pričom klasifikácia podnikov na malé, stredné a veľké bola stanovená počtom zamestnancov. Druhou najväčšou skupinou boli mikropodniky, nasledovali veľké podniky. Najmenšou skupinou boli malé podniky. Z hľadiska pôsobnosti respondentov bol jednoznačne najsilnejšie zastúpený Bratislavský kraj so 139 respondentmi (33,49%), s veľkým odstupom potom

Banskobystrický kraj so 69 respondentmi (16,62%). Ostatné kraje sa pohybovali v rozmedzí od 10,6 % (Nitriansky kraj) až po najmenej zastúpený Košický kraj (5,54 %).

Tab. 2 – Profil participantov výskumu: vlastný výskum

Index	n=415	Intenzita
<i>Pohlavie majiteľa firmy</i>		
muž	285	68. 67%
žena	130	31. 33%
<i>Veľkosť firmy</i>		
Menej ako 10 zamestnancov (mikropodnik)	158	38,07%
10 až 49 zamestnancov (malý podnik)	28	6,75 %
50 až 249 zamestnancov (stredný podnik)	161	38,80%
250 a viac zamestnancov (veľký podnik)	68	16,39 %
<i>Región</i>		
Bratislavský	139	33,49 %
Trnavský	31	7,46 %
Trenčiansky	33	7,95 %
Nitriansky	44	10,60%
Žilinský	33	7,95 %
Banskobystrický	69	16,62 %
Prešovský	43	10,36 %
Košický	23	5,54 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Na spracovanie výsledkov a overenie hypotéz tejto štúdie sme použili multianalytické metodológie využívajúce parciálne modelovanie najmenších štvorcov (PLS-SEM). PLS-SEM je štatistický analytický model založený na rozptyle, ktorý sa používa na testovanie hypotéz pomocou SmartPLS V4. Umožňuje odhadnúť nepozorovateľné latentné premenné a zároveň medzi nimi stanoviť závislé lineárne vzťahy (regresie), čím identifikuje cesty medzi

endogénnymi a exogénnymi konštruktmi (Hair, 2017). Tento model bol zvolený, pretože funguje adekvátne, keď je vzorka dát heterogénna, malý a teoretický model je kauzálny a komplexný (Hair, 2017). Navyše je veľmi flexibilný, pretože pripúšťa kategorické aj spojité stupnice (Falk & Miller, 1992). Voľba použiť techniku PLS-SEM na posúdenie vzťahov výskumného modelu bola založená na jej schopnosti poskytnúť rovnováhu medzi vysvetlením a predikciou (Shmueli, 2010), kedy jadrom našich výskumných hypotéz bolo ich kauzálne vysvetlenie. Zároveň sa očakávalo, že náš model bude mať prediktívnu relevanciu a prinesie zmysluplné manažérske implikácie, pretože je určený na odhad vplyvu motívov filantropických aktivít vplývajúcich na manažment ľudských zdrojov v podniku alebo environmentálny prístup firmy s konečným dopadom na konkurenčnú schopnosť firiem. Preto bol PLS-SEM, zameraný na predikciu, považovaný za najlepšiu voľbu pre analýzu dát. Ďalej bol k odhadu parametrov modelu použitý softvér SmartPLS 4 (SmartPLS GmbH, Boenningstedt, Nemecko).

Ako ukazujú početné štúdie PLS-SEM bol úspešne aplikovaný v rôznych štúdiách obchodných a informačných systémoch (Buendía-Martínez & Carrasco Monteagudo, 2020; F. Hair Jr et al., 2014; Weihong et al., 2021). Ako sme už uviedli tento výskumný článok sa pri skúmaní kvality merania tohto výskumného modelu opieral o prístup modelovania štruktúrnych rovníc (Ringle et al., 2010). Algoritmus konfirmačnej kompozitnej analýzy SEM-PLS 4 odhalil výsledky tohto reflexného modelu. Prvým vykonaným testom bolo otestovať konvergentnú validitu. Hodnotili sme spoľahlivosť vnútornej reliability, ich konvergentnú validitu a taktiež spoľahlivosť ich indikátorov. Ako je vidieť v Tabuľke 3, všetky štyri latentné premenné vykazovali veľmi dobrú vnútornú konzistenciu, vo všetkých prípadoch nad odporúčaným prahom 0,7 bez prekročenia 0,95, ako navrhuje Hair a kolies (Hair, 2017). Pokiaľ ide o konvergentnú validitu, priemerné extrahované hodnoty rozptylu boli vo všetkých prípadoch nad 0,5, čo naznačuje, že naše latentné premenné sú konvergentné (Hair, 2017). Z hľadiska spoľahlivosť indikátorov, hodnoty vonkajšieho zaťaženia presiahli prah 0,7 pri všetkých položkách (Hair, 2017). Podobne boli hodnoty extrahovaného priemerného rozptylu (AVE) významnejšie ako minimálna referenčná hodnota 0,50. Navyše všetky konštrukty Cronbach alfa a hodnoty zloženej spoľahlivosti boli v odporúčanom rozmedzí, čo zaručovalo konvergentnú validitu a spoľahlivosť.

Tab. 3 - Hodnotenie spoľahlivosti a validity konštruktov: vlastný výskum

Konštrukt	Skratka	Vonkajšie zaťaženie	Crombachovo Alfa	Rho_A	CR	AVE
MFA	MFA1	0,715	0,908	0,916	0,924	0,575
	MFA2	0,787				
	MFA3	0,808				
	MFA4	0,782				
	MFA5	0,811				
	MFA6	0,722				
	MFA7	0,765				
	MFA8	0,793				
	MFA9	0,778				
MLZ	MLZ1	0,832	0,805	0,813	0,884	0,718
	MLZ2	0,879				
	MLZ3	0,830				
EPF	EPF1	0,838	0,805	0,818	0,884	0,719
	EPF2	0,880				
	EPF3	0,824				
FKF	FKF1	0,873	0,949	0,968	0,958	0,764
	FKF2	0,893				
	FKF3	0,849				
	FKF4	0,849				
	FKF5	0,880				
	FKF6	0,879				
	FKF7	0,893				

Zdroj: vlastné spracovanie

Reflexné meranie nášho modelu bolo tiež potrebné posúdiť z hľadiska diskriminačnej validity, pretože konštrukty museli byť navzájom odlišné, aby bolo možné štruktúrny model spoľahlivo posúdiť. Hodnotili sme diskriminačnú validitu pomocou kritérií Fornell – Larcker a pomeru koreláciou heterotrait – monotrait (HTMT). V prípade Fornell-Larckerova kritériá bola korelácia medzi každým párom konštruktov (pod diagonálou) nižšie ako druhá odmocnina

priemerného rozptylu extrahovaného pre každý konštrukt (diagonálne). Všetky hodnoty boli nižšie ako 0,85 čo ukazuje na diskriminačnú platnosť (Kline, 2016). Na kontrolu multikolinearity bol hodnotený VIF (Variance inflation factor). Výsledky ukázali, že sa nevyskytli žiadne problémy s kolinearitou, pretože variačné inflačné faktory (VIF) boli pod odporúčaným prahom 3,3 (Kock, 2015). Je teda možné dôjsť k záveru, že medzi premennými výskumného modelu nie je problém s multikolinearitou dát.

Na skúmanie štatistickej významnosti a relevantnosti koeficientov cesty bol použitý bootstrappingový postup SEM-PLS. Významnosť hypotéz vo vnútorných modeli bola hodnotená pomocou dvojstranného t- testu na 5% hladine. Podľa Efrona a Tibshiraniho (Efron & Tibshirani, 1993) priraduje bootstrapping merítka presnosti (bias, variance, confidence intervals, prediction error, a pod.) k odhadom vzorky. Tabuľka 4 uvádza výsledky hypotéz tejto štúdie. Ukazuje výsledky štandardizovaných koeficientov beta (pôvodná vzorka a priemer vzorky), intervaly spoľahlivosti, F squared value (z PLS algoritmu), t- hodnoty a hodnoty významnosti *p*.

Tab. 4 – Testovanie hypotéz: vlastný výskum

	Konštrukty cesty	Originálna vzorka	Priemer vzorky	Interval spoľahlivosti s korekciou odchýlky [2. 5% , 97.5%]	F Square	t-value	<i>p</i>	Výsledok
H1	MFA -> MLZ	0,256	0,262	[0,170, 0,353]	0,041	5,427	0,000	Supported
H2	MLZ -> FKF	0,154	0,156	[0,052, 0,262]	0,254	2,885	0,004	Supported
H3	MFA -> EPF	0,240	0,245	[0,154, 0,331]	0,057	5,281	0,000	Supported
H4	EPF -> FKF	0,175	0,177	[0,073, 0,279]	0,361	3,344	0,001	Supported

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri vyhodnocovaní výsledkov sme sa tiež zamerali na celkový nepriamy a špecifický nepriamy efekt konštrukt, teda vplyv motívov filantropických aktivít na faktory konkurenčnej schopnosti firiem (Tab. 5, Tab. 6).

Tab. 5 - Celkový nepriamy efekt: vlastný výskum

Konštrukty cesty	Originálna vzorka	Priemer vzorky	Interval spoľahlivosti s korekciou odchýlky [2. 5% , 97.5%]	t-value	p
MFA -> FKF	0,081	0,087	[0,045, 0,137]	3,465	0,001

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 6 - Špecifický nepriamy efekt: vlastný výskum

Konštrukty cesty	Originálna vzorka	Priemer vzorky	Interval spoľahlivosti s korekciou odchýlky [2. 5% , 97.5%]	t-value	p
MFA -> EPF -> FKF	0,042	0,045	[0,013, 0,085]	2,276	0,023
MFA -> MLZ-> FKF	0,039	0,042	[0,010, 0,087]	2,003	0,045

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky ukazujú, že celkový nepriamy vplyv, ktorý predstavuje vyhodnotenie vplyvu nezávislej premennej na závisle premennú prostredníctvom nami zvolenej premennej mediátora je signifikantný. Vzhľadom na skutočnosť, že pri vyhodnocovaní priamych účinkov (Tab. 4) sa zistilo, že účinky expozície jednotlivých premenných sú vo všetkých prípadoch signifikantné, predpokladali sme, že v rámci konštrukcie špecifických nepriamych efektov bude tiež vzťah signifikantný. Tento predpoklad sa potvrdil, ako je zrejmé z Tabuľky 6.

3 Výsledky a diskusia

Na základe výsledkov, ktoré sme zistili výskumom prezentovaným v tomto príspevku, môžeme konštatovať, že výsledky, ktoré sme zistili a sú uvedené v tomto príspevku, ukazujú, že: pri hodnotení prvej hypotézy H1 dochádza k pozitívnemu a významnému vplyvu tzv. motívy filantropických aktivít na manažment ľudských zdrojov, kde $\beta=0,256$, $t=5,427$ a $p< 0,001$. Pomocou relevantných a vybraných výskumných metód sme identifikovali, že táto hypotéza je hypotézou, ktorá predstavuje najsilnejší vzťah v tomto výskumnom modeli. Tiež druhá hypotéza H2 potvrdzuje pozitívny a významný vplyv manažmentu ľudských zdrojov na faktory konkurenčnej schopnosti firiem, kde $\beta=0,154$, $t=2,885$ a $p< 0,004$. Výsledky tretej hypotézy H3 ukázali, že motívy filantropických aktivít významne pozitívne ovplyvňujú využívanie environmentálneho prístupu firiem, kde $\beta=0,240$, $t=5,281$ a $p< 0,001$. Môžeme tiež konštatovať, že z vyhodnotenia štvrtej poslednej hypotézy H4 vyplýva, že vplyv

environmentálneho prístupu firiem významne pozitívne ovplyvňuje faktory konkurencieschopnosti firiem, kde $\beta=0,175$, $t=3,334$ a $p< 0,001$. Pri hodnotení celkových nepriamych efektov nami riešeného konštruktú je možné konštatovať, že vplyv motívov filantropických aktivít na faktory konkurencieschopnosti firiem možno považovať za pozitívne a významné.

Záver

Cieľom výskumnej štúdie bolo preukázanie vzťahu filantropických aktivít na lepší manažment ľudských zdrojov, rovnako aj na výraznejšiu angažovanosť v environmentálnych otázkach. V neposlednom rade išlo aj o preukázanie vplyvu filantropických aktivít na samotnú konkurencieschopnosť podnikov. Motívmi spoločností na filantropické aktivity boli nielen získať lepšiu reputáciu, alebo zvýšiť kvalitu vzťahov s externými stakeholdermi, prípadne zlepšiť partnerské príležitosti alebo zvýšiť kvalitu prostredia v mieste podnikania, ale aj snaha prilákať a udržať si kvalitných zamestnancov. Priamy vzťah medzi CSR a filantropickými aktivitami na samotný manažment ľudských zdrojov bol výskumom preukázaný. Išlo hlavne o možnosti školení, presadzovanie rovných príležitostí pri prijímaní a povyšovaní zamestnancov, ale aj o opatrenia zvyšujúce zdravie a bezpečnosť zamestnancov.

Rovnako sa preukázal aj pozitívny vzťah medzi filantropickými aktivitami a používaním recyklovaných materiálov vo firmách, v snahe o minimalizáciu emisií a vzniku odpadu a o celkové zníženie dopadov činnosti firiem na životné prostredie, či už úsporou vody alebo energie. Tento vplyv sa prejavil aj v závislosti na Faktory konkurencieschopnosti firiem. Bol preukázaný priamy vplyv motívov filantropických aktivít na získavanie nových zákazníkov, tvorbu pozitívneho image firmy, na zlepšovanie vzťahov s obchodnými partnermi, s komunitou v ktorej firma pôsobí a v neposlednom rade aj na zlepšovanie vzťahov so svojimi zamestnancami a na budovanie lojality u zamestnancov.

CSR a filantropické aktivity, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou CSR stratégií firiem, sa stávajú novým trendom v podnikaní. Ako štúdia naznačuje, firmy predpokladajú, že týmito aktivitami zvýšia lojalitu u zamestnancov a aj vzájomné vzťahy, čím si zaistia konkurenčnú výhodu.

Pod'akovanie

Tento príspevok je výstupom vedeckého projektu IGP. č.5/2020 a je súčasťou projektu medzinárodnej vedeckej spolupráce IGP-4 –M/2020 Regionálne disparity v malých a stredných podnikoch v krajinách V-4 a na Ukrajine.

Tento príspevok je výstupom vedeckého projektu GAAA č. GA/17/2021 s názvom Vplyv digitálnej transformácie na zmeny v obchodných modelov slovenských malých a stredných podnikoch behom pandémie COVID-19

Bibliografia

- Al Badi, K. S. (2018). The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of the SME Sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. *SAGE Open*, 8(3), 215824401880083. <https://doi.org/10.1177/2158244018800838>
- Asimah, V. K. (2018). Factors that influence labour turnover intentions in the hospitality industry in Ghana. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(1), 11. https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_2_vol_7_1__2018.pdf
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71–81. <https://doi.org/10.1002/csr.1658>
- Battisti, M., & Perry, M. (2011). Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 172–185. <https://doi.org/10.1002/csr.266>
- Belas, J., Čera, G., Dvorský, J., & Čepel, M. (2021). Corporate social responsibility and sustainability issues of small- and medium-sized enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 721–730. <https://doi.org/10.1002/csr.2083>
- Block, E. S., Glavas, A., Mannor, M. J., & Erskine, L. (2017). Business for Good? An Investigation into the Strategies Firms Use to Maximize the Impact of Financial Corporate Philanthropy on Employee Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 167–183. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2930-8>
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press.
- Brammer, S., & Millington, A. (2006). Is philanthropy strategic? An analysis of the management of charitable giving in large UK companies. *Business Ethics: A European Review*, 15. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00446.x>
- Buendía-Martínez, I., & Carrasco Monteagudo, I. (2020). The Role of CSR on Social Entrepreneurship: An International Analysis. *Sustainability*, 12(17), 6976. <https://doi.org/10.3390/su12176976>
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
- Camilleri, M. A. (2015). Valuing Stakeholder Engagement and Sustainability Reporting. *Corporate Reputation Review*, 18(3), 210–222. <https://doi.org/10.1057/crr.2015.9>

- Camilleri, M. A. (2017). Corporate sustainability and responsibility: Creating value for business, society and the environment. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 59–74. <https://doi.org/10.1186/s41180-017-0016-5>
- Camilleri, M. A. (2018). Measuring the corporate managers' attitudes toward ISO's social responsibility standard. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(13–14), 1549–1561. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1413344>
- Camilleri, M. A. (2020). European environment policy for the circular economy: Implications for business and industry stakeholders. *Sustainable Development*, 28(6), 1804–1812. <https://doi.org/10.1002/sd.2113>
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. (2003). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100, 1–7. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00008>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- CED. (1994). *Committee for Economic Development of The Conference Board*. Committee for Economic Development of The Conference Board. <https://www.ced.org>
- Constantinescu-Dobra, A., & Coțiu, M.-A. (2022). Communication Channels. V F. Pollák, J. Soviar, & R. Vavrek (Ed.), *Communication Management*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.98598>
- EARTHDAY.ORG. (1995). *The History of Earth Day*. Earth Day. <https://www.earthday.org/history/>
- EEA. (1993). *European Environment Agency's home page*. <https://www.eea.europa.eu/>
- Efron, B., & Tibshirani, R. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Chapman & Hall.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. V *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?* Routledge.

- EPA. (2021). *U.S. Environmental Protection Agency | US EPA*. <https://www.epa.gov/aboutepa>
- European Parliament. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC*. 1–88. <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Evans, A. (2015). *The Business Case for Corporate Philanthropy* (s. 49). L. W. Seidman Research Institute, Arizona State University. https://www.azfoundation.org/Portals/0/Uploads/Documents/Centers/Pakis_Report.pdf
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling* (1st ed). University of Akron Press.
- Forghani, E., Sheikh, R., & Sana, S. S. (2022). Extraction of rules related to marketing mix on customers' buying behavior using Rough set theory and fuzzy 2-tuple approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/17509653.2022.2042748>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Harpercollins College Div.
- Freeman, R. E. (1999). Stakeholder theory of the modern corporation. *Ethical Issues in Business*, 247–257.
- Frynas, J. G., & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258–285. <https://doi.org/10.1111/beer.12115>
- Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87–98. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9080-y>
- Hair, J. F. (Ed.). (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second edition). Sage.
- Haneda, S., & Ito, K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*, 47(1), 194–208. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.10.008>

- Henisz, W., Dorobantu, S., & Narthey, L. (2011). Spinning Gold: The Financial Returns to Stakeholder Engagement. *Strategic Management Journal*, 35. <https://doi.org/10.1002/smj.2180>
- Husted, B. W., Allen, D. B., & Kock, N. (2015). Value Creation Through Social Strategy. *Business & Society*, 54(2), 147–186. <https://doi.org/10.1177/0007650312439187>
- Chen, M.-F., & Tung, P.-J. (2014). Developing an extended Theory of Planned Behavior model to predict consumers' intention to visit green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 221–230. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.09.006>
- Chovanová Supeková, S., & Krchová, H. (2021). Mobile apps as an important marketing communication tool in startup business in the Slovak Republic. *Zero Waste Management and Circular Economy*, 310–317. <https://doi.org/10.11118/978-80-7509-820-7-0310>
- Christmann, P. (2004). Multinational Companies and the Natural Environment: Determinants of Global Environmental Policy. *Academy of Management Journal*, 47(5), 747–760. <https://doi.org/10.5465/20159616>
- Khan, A. A., Wang, M. Z., Ehsan, S., Nurunnabi, M., & Hashmi, M. H. (2019). Linking Sustainability-Oriented Marketing to Social Media and Web Atmospheric Cues. *Sustainability*, 11(9), 2663. <https://doi.org/10.3390/su11092663>
- Khojastehpour, M., & Shams, S. M. R. (2020). Addressing the complexity of stakeholder management in international ecological setting: A CSR approach. *Journal of Business Research*, 119, 302–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.012>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (Fourth edition). The Guilford Press.
- Ključnikov, A., Civelek, M., & Chovanová-Supeková, S. (2022). The innovative posture of SMEs depending on the usage of marketing tools. *Serbian Journal of Management*, 17(1), 73–84. <https://doi.org/10.5937/sjm17-32902>
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Lim, W. M. (2021). A marketing mix typology for integrated care: The 10 Ps. *Journal of Strategic Marketing*, 29(5), 453–469. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1775683>
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B., & Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207–214. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.025>

- Maas, K., & Liket, K. (2011). Talk the Walk: Measuring the Impact of Strategic Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 445–464. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0690-z>
- Malesev, S., & Cherry, M. (2021). Digital and Social Media Marketing—Growing Market Share for Construction SMEs. *Construction Economics and Building*, 21(1). <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v21i1.7521>
- Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., & Siegel, D. (2016). A Review of the Nonmarket Strategy Literature: Toward a Multi-Theoretical Integration. *Journal of Management*, 42(1), 143–173. <https://doi.org/10.1177/0149206315617241>
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*, 15(5), 296–306. <https://doi.org/10.1002/sd.346>
- Murphy, P. E. (1978). Corporate social responsiveness: An evolution. *University of Michigan business review*, 30(6).
- Pava, M. L., & Krausz, J. (1996). The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 321–357. <https://doi.org/10.1007/BF00382958>
- Phillips, S., & Jung, T. (2016). A New “New” Philanthropy—From impetus to impact. V *The Routledge Companion to Philanthropy* (s. 5–34).
- Rajamannar, R. (2021). *Quantum marketing: Mastering the New Marketing Mindset for Tomorrow’s Consumers*. <http://link.overdrive.com/?websiteID=243&titleID=5572212>
- Ren, L., Zhang, C., Wang, C., Shahid, Z., Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science and Technology, Streimikis, J., & Lithuanian Institute of Agrarian Economics Vilnius; University of Economics and Human Science in Warsaw. (2020). The Influence of a Firm’s CSR Initiatives on Brand Loyalty and Brand Image. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 106–124. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.07>
- Ricks, J. M., & Williams, J. A. (2005). Strategic Corporate Philanthropy: Addressing Frontline Talent Needs Through an Educational Giving Program. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 147–157. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-1175-3>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Mooi, E. A. (2010). Response-Based Segmentation Using Finite Mixture Partial Least Squares. V R. Stahlbock, S. F. Crone, & S. Lessmann (Ed.), *Data Mining* (Roč. 8, s. 19–49). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1280-0_2
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158–166. <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>

- Sharp, Z., & Zaidman, N. (2010). Strategization of CSR. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 51–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0181-2>
- Shmueli, G. (2010). To Explain or to Predict? *Statistical Science*, 25(3). <https://doi.org/10.1214/10-STS330>
- Stojanović, A., Mihajlović, I., & Schulte, P. (2016, máj 28). Corporate social responsibility: Environmental aspects. *Environmental awareness as a universal European Value*. International May Conference on Strategic Management - IMKSM2016, Bor, Serbia.
- Tešovičová, Z. J., & Krchová, H. (2022). Implementation of Corporate Social Responsibility Environmental Actions in Comparison of Small, Medium, and Large Enterprises in the Slovak Republic. *Sustainability*, 14(9), Art. 9. <https://doi.org/10.3390/su14095712>
- Troise, C., & Camilleri, M. A. (2021). The Use of Digital Media for Marketing, CSR Communication and Stakeholder Engagement. V M. A. Camilleri (Ed.), *Strategic Corporate Communication in the Digital Age* (s. 161–174). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-264-520211010>
- United Nations. (2001). *United Nations Framework Convention on Climate Change*. <https://unfccc.int/about-us/review-of-the-secretariat-structure-and-operations>
- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., & Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: Attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170–180. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0117-x>
- Weihong, J., Kuo, T.-H., Wei, S.-Y., Islam, M. ul, Hossain, Md. S., Tongkachok, K., & Imran, A. (2021). Relationship between trade enhancement, firm characteristics and CSR: Key mediating role of green investment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2006734>
- Xin, X., & Jiang, D. (2022). On the Innovation Mechanism and Communication Path of Philosophical Thinking in Innovative Community Environment. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2022/7359420>
- Yarimoglu, E., & Gunay, T. (2020). The extended theory of planned behavior in Turkish customers' intentions to visit green hotels. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1097–1108. <https://doi.org/10.1002/bse.2419>
- Yuniati, N., Pariwisata, S., & Yogyakarta, A. (2021). Green Hotel Concept and Practices in Indonesia. *E-Journal of Tourism*, 8, 184–196. <https://doi.org/10.24922/eot.v8i2.76346>
- Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., & Lai, K. (2014). How is Employee Perception of Organizational Efforts in Corporate Social Responsibility Related to Their Satisfaction and Loyalty Towards Developing Harmonious Society in Chinese Enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 28–40. <https://doi.org/10.1002/csr.1302>

Kontakt

Ing. et. Ing. Zuzana Tešovičová, MBA

University of Economics and Management of Bratislava

zuzana.tesovicova@vsemba.sk

Ing. Hana Krchová, PhD.

University of Economics and Management of Bratislava

hana.krchova@vsemba.sk

doc. Ing. Ľuboš Cibák, PhD. MBA

University of Economics and Management of Bratislava

lubos.cibak@vsemba.sk

Mgr. Jozef Kirchmayer, PhD.

University of Economics and Management of Bratislava

jozef.kirchmayer@vsemba.sk