

SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ: NÁSTROJ ROZŠÍRENIA ADRESÁTOV MARKETINGOVÝCH AKTIVÍT NAD RÁMEC ZÁKAZNÍKOV

SOCIAL RESPONSIBILITY: A TOOL FOR EXPANDING THE RECIPIENTS OF MARKETING ACTIVITIES BEYOND CUSTOMERS

JANA MAJEROVÁ - MARGARÉTA NADÁNYIOVÁ

ABSTRAKT

Cieľom príspevku je zostaviť deskriptívny prehľad spracovania problematiky spoločenskej zodpovednosti ako nástroja rozšírenia adresátov marketingových aktivít nad rámec zákazníkov. Vlastné skúmanie je realizované prostredníctvom analýzy databáz Web of Science a SCOPUS. Na základe identifikovania publikácií venujúcich sa skúmanej problematike, boli zodpovedané tri výskumné otázky venované čiastkovým problematikám súčasného stavu poznania v rámci problematiky spoločenskej zodpovednosti v personálnom marketingu podniku, v internom marketingu podniku a v interaktívnom marketingu podniku.

Kľúčové slová: Spoločenská zodpovednosť, marketingové riadenie, zákazníci, zamestnanci, interný marketing, personálny marketing, interaktívny marketing.

ABSTRACT

The aim of the paper is to compile a descriptive overview of the treatment of the issue of social responsibility as a tool for expanding the addressees of marketing activities beyond customers. The actual research is carried out through the analysis of Web of Science and SCOPUS databases. Based on the identification of publications dealing with the studied issue, three research questions were answered, devoted to the sub-issues of the current state of knowledge within the issue of social responsibility in the personnel marketing of the enterprise, in the internal marketing of the enterprise and in the interactive marketing of the enterprise.

Key words: Social responsibility, marketing management, customers, employees, internal marketing, personal marketing, interactive marketing.

Úvod

Koncept spoločenskej zodpovednosti je v podnikovej praxi reflektovaný v dvoch základných rovinách. Jednou z týchto rovín je jeho využívanie primárne pre marketingové účely. V tomto prípade podniky spoločenskú zodpovednosť vnímajú ako nástroj na dosahovanie svojich predajných cieľov a jednotlivé aktivity uskutočňované v jeho rámci podmieňujú svojim predajným stratégiám. Druhou z týchto rovín je jeho využívanie sekundárne pre marketingové účely. V tomto prípade podniky spoločenskú zodpovednosť vnímajú ako nástroj na dosahovanie celospoločenských hodnotových cieľov a svoje predajné stratégie podmieňujú spoločenským záväzkom, ktoré prijali. Napĺňanie princípov spoločenskej zodpovednosti má v oboch prípadoch marketingovo využiteľný konkurenčný potenciál, avšak reálne prispievanie k cieľom trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti je možné predpokladať len v druhom z nich.

Téma spoločenskej zodpovednosti vstupuje v rôznej miere do činnosti každého subjektu pôsobiaceho na trhu. Súčasná trhová realita je však taká, že podiel podnikov, ktoré si osvojujú jednotlivé typy rovín inkorporovania konceptu spoločenskej zodpovednosti do svojich praktík, je ťažko odhadnuteľný. Identifikácia motívov, ktoré vedú podnik k inkorporovaniu spoločenskej zodpovednosti býva problematická z toho dôvodu, že ich vonkajšia prezentácia je v tejto oblasti veľmi podobná. Navyše, mnohé podniky sú poznačené interným konfliktom prejavov a inkorporovaných princípov spoločenskej zodpovednosti. Ten spôsobuje stav, kedy podniky síce prioritne majú záujem o napĺňanie princípov spoločenskej zodpovednosti a marketingový potenciál tohto konceptu pre ne nie je hlavným motivačným prvkom, avšak fakticky reálnymi prejavmi svojej spoločenskej zodpovednosti naplňajú skôr jej primárne marketingovo orientovaný koncept. Príčinami tohto fenoménu môžu byť buď interpretačné alebo personálne zlyhanie implementovania konceptu spoločenskej zodpovednosti. V oboch prípadoch sa podniky hlásia k reálnemu napĺňaniu princípov spoločenskej zodpovednosti, ktoré majú etablované vo svojich strategických dokumentoch, avšak konkrétne formy ich prejavov v podnikovej praxi tomu nenasvedčujú, pričom podniky tak nekonajú vedome. V prvom prípade je táto nevedomosť spôsobená neznalosťou problematiky spoločenskej zodpovednosti a jej reálnych trhových a podnikových presahov, ktoré v tejto oblasti rámujú podnikové procesy. V druhom prípade je spôsobená ľudským faktorom – podnik teda disponuje štruktúrami a procesmi nastavenými v prospech reálne spoločensky zodpovedného vystupovania, avšak neefektívnosť konceptu je spôsobená divergenciou hodnotových schém

zamestnancov a podniku. V tomto prípade je nevyhnutnosťou prijatie adekvátnych opatrení v oblasti riadenia ľudských zdrojov a intenzifikácia vzdelávacích a marketingových aktivít smerujúcich dovnútra podniku. Marketingovými aktivitami pritom rozumieme v širšom slova zmysle súbor všetkých aktivít, ktoré sú zamerané na ovplyvnenie správania cieľového adresáta takým spôsobom, akým je to žiadúce z hľadiska ovplyvňujúceho subjektu (Gupta & Handa, 2024).

Z charakteristiky spoločenskej zodpovednosti vyplýva, že prostredníctvom podieľania sa na riešení tém relevantných pre oblasť sociálnej zodpovednosti, predstavujú zamestnanci jednak adresátov interného využitia marketingového potenciálu spoločenskej zodpovednosti a jednak cieľový segment spoločensky zodpovedného pôsobenia podniku. Platí, že v podmienkach, kedy je problematické rozlíšiť medzi reálnymi motiváciami podniku k spoločenskej zodpovednosti, je to práve posúdenie vzťahu podniku k jeho zamestnancom, ktoré napomáha identifikovať, či je využívanie spoločenskej zodpovednosti pre marketingové účely primárneho, alebo sekundárneho typu. Pokiaľ totiž podnik realizuje komunikačný koncept založený na spoločenskej zodpovednosti výlučne vo vzťahu k zákazníkom, je možné predpokladať že ide o jeho využívanie primárne pre marketingové účely. Pokiaľ však podnik komunikuje s takýmto obsahom k širšej skupine zainteresovaných subjektov, je možné predpokladať že ide o využívanie spoločenskej zodpovednosti pre marketingové účely až odvodene, teda bez primárnej snahy o dosiahnutie pozitívneho dopadu na predajné ciele podniku. Rovnako však platí, že práve téma spoločenskej zodpovednosti predstavuje kvalitný obsah pre marketingové schémy rozširujúce sa v zmysle princípov hodnotového marketingu nad rámec zákazníkov a majúce rozsiahlejšie presahy smerom k širším skupinám marketingových adresátov akými sú zamestnanci, akcionári, dodávatelia a iní (Acuti a kol., 2024).

Metodika vlastného skúmania

Cieľom príspevku je zostaviť deskriptívny prehľad spracovania problematiky spoločenskej zodpovednosti ako nástroja rozšírenia adresátov marketingových aktivít nad rámec zákazníkov.

Vlastné skúmanie je realizované prostredníctvom analýzy databáz Web of Science a SCOPUS. Na základe identifikovania publikácií venujúcich sa problematike spoločenskej zodpovednosti ako nástroja rozšírenia adresátov marketingových aktivít nad rámec zákazníkov sú konceptualizované súčasné stavy rozpracovania jednotlivých čiastkových problematik.

Boli stanovené tieto výskumné otázky:

- VO1: Aký je súčasný stav poznania v rámci problematiky spoločenskej zodpovednosti v personálnom marketingu podniku?
- VO2: Aký je súčasný stav poznania v rámci problematiky spoločenskej zodpovednosti v internom marketingu podniku?
- VO3: Aký je súčasný stav poznania v rámci problematiky spoločenskej zodpovednosti v interaktívnom marketingu podniku?

Spoločenská zodpovednosť v personálnom marketingu podniku

Personálny marketing je aplikovaná oblasť riadenia ľudských zdrojov, ktorej podstatou je rozširovanie funkcionality a princípov marketingu do oblasti riadenia ľudských zdrojov tak, aby sa zabezpečilo v nadväznosti na personálne plánovanie zabezpečiť pre podnik kvalitné ľudské zdroje (Nikitina a kol., 2021). Thang a kol. (2023) skúmali vzťah medzi postojmi uchádzačov o zamestnanie z generácie Z k spoločensky zodpovedným témam a ich ochotou zamestnať sa v spoločensky zodpovednom podniku. Popri existencii vzťahu konštatovali aj to, že významný sprostredkovateľský efekt má v tomto smere atraktivnosť zamestnávateľa založená na jeho spoločensky zodpovednom pôsobení. Gandasari a kol. (2024), ktorí následne analyzovali kľúčové premenné ovplyvňujúce atraktivnosť zamestnávateľa z hľadiska uchádzačov o zamestnanie z generácie Z však následne zistili, že síce neexistuje významný vplyv realizovania spoločensky zodpovedných aktivít na zámer potenciálnych uchádzačov o zamestnanie v danom podniku, ale existuje silný vplyv spoločenskej zodpovednosti podniku na značku zamestnávateľa. Rovnaké závery formulovali v prípade generácie Y aj Hakam a kol. (2024). Medzigeneračné porovnanie v tejto oblasti realizujú Vercic a Vercic (2024), ktorí skúmajú vnímanie vplyvu spoločenskej zodpovednosti podniku na značku zamestnávateľa zamestnancami z generácií X, Y a Z. Tí však neorientujú svoj výskum do prostredia uchádzačov o zamestnanie, ale skúmajú zdroje hodnoty značky existujúceho zamestnávateľa, kde konštatujú vo všetkých troch skúmaných skupinách vplyv spoločensky zodpovedných aktivít na značku zamestnávateľa.

Značka zamestnávateľa je tradične spájaná s reputáciou podniku ako zamestnávateľa. Na jej budovaní sa teda vo veľkej miere podieľajú už existujúci zamestnanci, ktorí paradoxne nie sú hlavnou cieľovou skupinou aktivít realizovaných za účelom budovania a riadenia jej hodnoty. Tou sú práve uchádzači o zamestnanie, pre ktorých má byť dostatočne silným argumentom v prospech výberu zamestnávateľa na trhu práce. Výhody, ktoré značka zamestnávateľa pre podnik má, súvisia s tým, že vyvoláva nižšiu potrebu vynakladania finančných prostriedkov na získanie kvalifikovaných zamestnancov, znižuje mieru fluktuácie

a posilňuje celkový pozitívny imidž a reputáciu podniku. Konzistentnosť značky zamestnávateľa a jednotlivých značiek nachádzajúcich sa v podnikovom portfóliu, je pritom v prípade spoločensky zodpovedných podnikov ešte naliehavšia ako v prípade podnikov, ktoré sa k spoločenskej zodpovednosti verejne neprihlasujú (Rendon a kol., 2024). Dôvodom je potreba zabezpečenia autenticity, ktorá je v oblasti spoločenskej zodpovednosti *conditio sine qua non* pri posudzovaní reálneho príspevku podniku k trvalo udržateľnému rozvoju spoločnosti. Podobne svoj výskum orientujú na problematiku spoločenskej zodpovednosti a budovania a riadenia hodnoty značky zamestnávateľa aj Buzzao a Rizzi (2023). Tí pojednávajú o spoločenskej zodpovednosti ako o zdroji hodnoty za predpokladu kompatibility sociálnej a osobnej identity uchádzača o zamestnanie a podniku. Popierajú tak teóriu univerzálnej účinnosti spoločensky zodpovedných argumentov v prospech voľby konkrétneho zamestnávateľa. Le a Morschett (2023) dodávajú, že ani v prípade kompatibility hodnotových schém uchádzačov a podniku nie je argument spoločenskej zodpovednosti podniku sám o sebe dostatočný, nakoľko uchádzači si informácie tohto typu o podniku aktívne nevyhľadávajú, a teda tento argument je funkčný len za predpokladu, že danou informáciou uchádzači už disponujú, resp. že im je vhodne aktívne komunikovaný v rámci aktivít smerujúcich k ich získaniu.

Spoločenská zodpovednosť v internom marketingu podniku

Platí, že zákazníci prestávajú pozitívne rezonovať so spoločensky zodpovednými aktivitami, ktoré sú realizované v rámci externej spoločensky zodpovednej stratégie a ktoré nemajú podporu vo vnútri podniku (Holiday a kol., 2020). Dowell a Jackson (2020) zistili, že zákazníci nevnímajú spoločensky zodpovedné pôsobenie značky ako zdroj subjektívne vnímanej hodnoty v prípade, že ich príspevok k riešeniu sociálnych problémov nemá oporu v aktívnom boji proti odbúravaniu sociálnych nerovností vo vnútri podniku. Skepticizmus zákazníkov voči kampaniam spoločensky zodpovedných podnikov, ktorým chýba autenticita konštatovali Pittman a Sheehan (2020).

Ako predmet skúmania sa tak etablovali tzv. externá spoločenská zodpovednosť podniku a interná spoločenská zodpovednosť podniku, ktoré vo vzájomnej súvislosti síce tvoria komplexnú spoločenskú zodpovednosť podniku, avšak ktorých samostatné skúmanie je opodstatnené práve dopadom jednotlivých foriem spoločensky zodpovedného pôsobenia na zákazníkmi vnímanú autenticitu podniku a jeho činností. Tento stav spôsobuje, že aj podniky, ktoré využívajú spoločenskú zodpovednosť ako primárny zdroj marketingového potenciálu, budú nútené svoj prístup revidovať, a to minimálne v rozsahu spoločensky zodpovedných

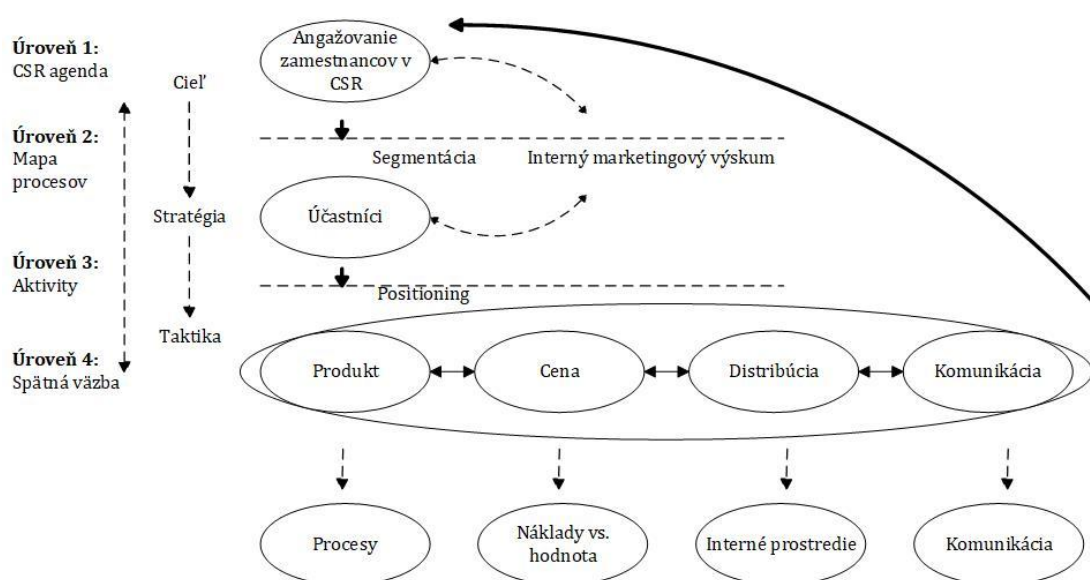
aktivít, ktorých adresátmi sú zamestnanci podniku ako aktívni nositelia informácií vypovedajúcich o autenticite podnikovej spoločenskej zodpovednosti.

Interný marketing predstavuje reflexiu skúseností a poznatkov z tradičného marketingu do vnútra podniku s aplikačným presahom vo vzťahu k:

- identifikovaniu potrieb a požiadaviek zamestnancov ako aj spôsobov ich naplnenia a uspokojenia prostredníctvom rozvoja politiky ľudských zdrojov,
- identifikovaniu toho ako sa rôznia potreby a požiadavky rôznych skupín zamestnancov,
- rozhodovaniu o tom ako môže podnik prostredníctvom zmien v politike ľudských zdrojov zabezpečiť stabilizáciu svojho konkurenčného postavenia na trhu (Sanchez-Hernandez & Grayson, 2011).

V rámci špecifikácie spoločensky zodpovedných presahov interného marketingu, je možné formulovať definíciu, podľa ktorej ide o akékoľvek plánované úsilie smerujúce k zosúladeniu, motivácii a integrácii zamestnancov smerom k zabezpečeniu efektívnej implementácie konceptu spoločenskej zodpovednosti v podniku a jeho trhovej realite (Bajrami a kol., 2024). Meng a kol. (2024) sa vo svojom výskume venovali špecifickým vplyvom reakcií podnikov vo vzťahu k zamestnancom na pandémie COVID-19. Identifikovali význam tzv. internej spoločenskej zodpovednosti a konštatovali vzťah medzi realizovanými zamestnanecky orientovanými spoločensky zodpovednými aktivitami a vnímaním podniku spoločnosťou.

Na obrázku 1 sa nachádza model interného marketingu zameraného na zvýšenie angažovanosti zamestnancov v oblasti spoločenskej zodpovednosti.



Obrázok 1 Model interného marketingu zameraného na zvýšenie angažovanosti zamestnancov v oblasti spoločenskej zodpovednosti

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ahmed a Rafiq (2003)

Tento model predpokladá nielen aplikovanie prístupu zhora nadol (cieľ – stratégia – taktika), ale zobojsmernenie procesov prostredníctvom reálneho zapojenia spätnej väzby a vytvorenia platformy pre rozvoj aktívneho prístupu zamestnancov podniku k implementácii konceptu jeho spoločenskej zodpovednosti nielen vo vzťahu navonok, ale aj dovnútra.

Produktom sa v intenciách interného marketingu rozumie pracovná pozícia a rozsah pracovných povinností a kompetencií, ktoré sú s ňou spojené (Davras, 2024). Z hľadiska spoločensky zodpovedného interného marketingu smerujúceho k zvýšeniu angažovanosti zamestnancov v spoločensky zodpovedných otázkach je interným produktom súbor podnikových procesov zvyšujúcich kvalitu života zamestnancov. Do úvahy v tomto smere prichádzajú dve základné možnosti ako to dosiahnuť, a to kontinuálne zlepšovanie interného produktu a zabezpečenie súladu internej podnikovej politiky s externe realizovanými marketingovými aktivitami (Li a kol., 2024).

Zmeny v podniku súvisiace s implementovaním spoločenskej zodpovednosti môžu zamestnancom spôsobiť vznik nákladov. Tými sa rozumejú najmä náklady psychologického charakteru. Pokiaľ tieto budú vznikať vo vyššom rozsahu ako bude narastať vnímaná hodnota interného produktu, nebudú mať zamestnanci záujem angažovať sa v prospech spoločensky zodpovedných aktivít (Golob & Podnar, 2021). Problematika pochopenia vzťahu medzi internou cenou a internou hodnotou produktu z pohľadu zamestnanca ako tzv. interného zákazníka je preto z hľadiska zabezpečenia angažovanosti zamestnancov v prospech podnikovej spoločenskej zodpovednosti mimoriadne podstatná.

Interné prostredie ako nástroj marketingového mixu reflektujúci tradičnú koncepciu marketingovej distribúcie s ohľadom na špecifiká interného marketingu má v súvislosti s interným marketingom charakter viac nehmotnej pracovnej klímy a organizačnej kultúry než fyzického prostredia vykonávania pracovných činností. Jej optimalizácia je možná realizovaním aktivít v rámci jej šiestich dimenzií, ktorými sú príbehy, rituály a rutiny, podniková symbolika, organizačná štruktúra, kontrolné systémy a štruktúry moci (Richardson & Gosnay, 2024).

Marketingová komunikácia v internom marketingu spoločensky zodpovedných podnikov slúži primárne na komunikovanie spoločensky zodpovednej stratégie a objasnenie

úloh zamestnancov pri jej implementácii (Scheidler a kol., 2016). Účinnými komunikačnými nástrojmi sú v tomto smere najmä interná reklama a interné PR.

Predpokladom účinnosti modelu interného marketingu zameraného na zvýšenie angažovanosti zamestnancov v oblasti spoločenskej zodpovednosti je zachovanie jeho kontinuity, a to tak vo vzťahu k obsahom a formám ako aj adresátom pôsobenia.

Bharadwaj (2023) skúmal význam spoločenskej zodpovednosti podnikov z hľadiska stabilizácie personálneho substrátu podniku a eliminácie fluktuácie. Zistil, že ochota zamestnancov zotrvať u zamestnávateľa je priamo ovplyvnená spoločensky zodpovednými aktivitami podniku. Tento výskum však len potvrdil závery, ktoré formulovali Kumar a kol. (2021). Vzhľadom na to, že ani on samostatne neuvažoval s aktivitami realizovanými v rámci sociálneho piliera, nie je možné jednoznačne konštatovať, aký podiel majú na tejto motivácii egoistické motívy súvisiace s podnikovými zamestnanecky orientovanými spoločensky zodpovednými aktivitami sociálneho charakteru. Na druhej strane, výskum, ktorý realizovali Castro Casal a kol. (2024), identifikoval význam tzv. zmyslu vykonávanej činnosti. Tá je ponímaná ako motivačný faktor neegoistického charakteru a je o jej existencii možné uvažovať ako o preukázaní nesebeckých motívov zotrvania v zamestnaneckom pracovnoprávnom vzťahu so spoločensky zodpovedným podnikom.

Vzťah medzi ochotou zamestnancov zotrvať u zamestnávateľa a spoločensky zodpovednými aktivitami podniku rozpracovávajú Szegedi a kol. (2023). Konštatujú, že tento variuje vzhľadom na hodnotu značky zamestnávateľa. Skúmaniu zdrojov hodnoty značky spoločensky zodpovedného zamestnávateľa sa venovala Kucharska (2020), ktorá zistila, že ju ovplyvňuje angažovanosť zamestnancov v prospech plnenia záväzkov prijatých podnikom. Tieto zistenia sú aplikovateľné vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu podniku. V oblasti vnímania značky zamestnávateľa vo vnútornom prostredí podniku realizovali svoj výskum Ozcan a Elci (2020). Podľa nich majú spoločensky zodpovedné aktivity orientované na zamestnancov pozitívny vplyv na vnímanie značky zamestnávateľa.

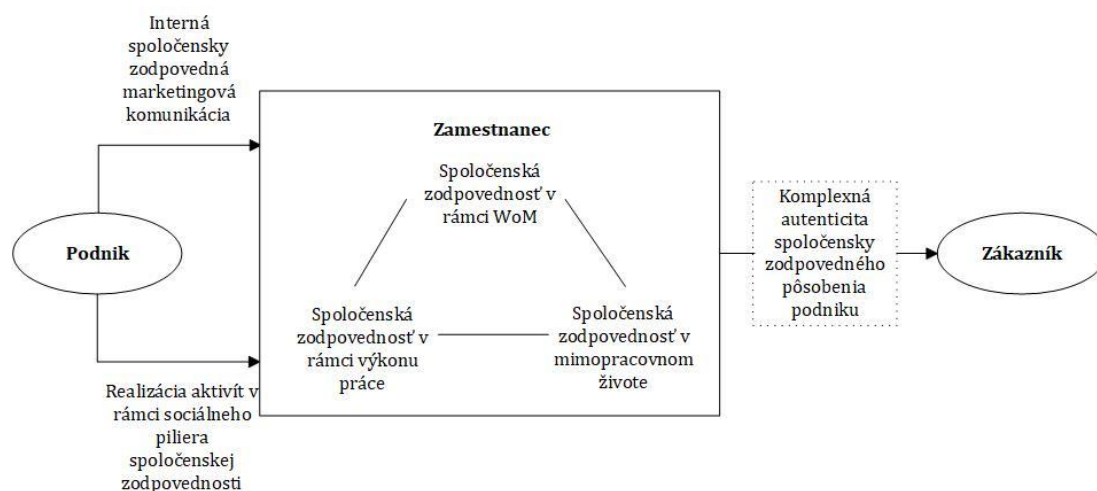
Spoločenská zodpovednosť v interaktívnom marketingu podniku

Koncepcia internej a externej spoločenskej zodpovednosti podniku, resp. interného a externého marketingu spoločensky zodpovedného podniku je paralelou už tradičnej duálnej koncepcie interného a externého marketingu. Tá je však v marketingu rozšírená o konštrukt tzv. interaktívneho marketingu. Dôvodom jeho vzniku boli najmä špecifiká marketingu služieb, kde si potreba využitia potenciálu sekundárnych indikátorov kvality nehmotného produktu a rozsahu jeho úžitkov pre zákazníka vyžiadala aktívne zapojenie skupiny tzv. kontaktných

zamestnancov. V oblasti spoločenskej zodpovednosti potenciál interaktivity marketingu doposiaľ nie je priamo konštatovaný. Teoretické rámce, ktoré jeho podstatu v aplikačnej rovine opodstatňujú sa odvolávajú na potrebu dosahovania autenticity spoločensky zodpovedného pôsobenia podniku.

Obsahová náplň jednotlivých typov marketingu je však v prostredí spoločensky zodpovedného podniku odlišná od ich tradičných podôb. V prípade externého marketingu je v tomto prípade cieľovou skupinou ktokoľvek nachádzajúci sa vo vonkajšom prostredí podniku, koho charakteristika napĺňa pojmové znaky tzv. externých zainteresovaných skupín. Popri zákazníkoch sem patria najmä dodávatelia a miestne komunity. V prípade interného marketingu sú zhodne cieľovou skupinou zamestnanci, avšak vzhľadom na potreby spoločensky zodpovedných podnikov je okruh adresátov interných marketingových aktivít rozšírený aj o akcionárov, resp. iných vlastníkov obchodných spoločností.

Pokiaľ ide o interaktívny marketing, jeho podstata spočíva v sprostredkovanom adresovaní marketingovej podpory zákazníkom prostredníctvom zamestnancov. Zo zamestnancov sa tak stávajú v tradičnom koncepte nositelia obsahov pozitívnej marketingovej komunikácie. V marketingu spoločensky zodpovedných podnikov však interaktivita marketingu nadobúda niekoľko ďalších rovín. Zamestnanci sú okrem nositeľov obsahov pozitívnej marketingovej komunikácie súčasne vzhľadom na existenciu požiadavky podnikovej autenticity aj reálnymi objektmi, nielen komunikátormi podnikových spoločensky zodpovedných aktivít a apelom na ich vzdelávanie a s tým súvisiacu kultiváciu ich hodnotových rámcov súčasne aj nositeľmi spoločenskej zodpovednosti vo svojom bežnom živote. Plnohodnotne sa potenciál interaktívneho marketingu v praxi spoločensky zodpovedných podnikov využíva len za predpokladu, že dochádza ku synergii jednotlivých jeho podôb. Táto synergia je graficky znázornená na obrázku 2.



Obrázok 2 Model interaktívneho marketingu spoločensky zodpovedných podnikov

Zdroj: Vlastné spracovanie

V kontexte spoločenskej zodpovednosti sa podnikom otvára plnohodnotná platforma pre realizovanie marketingových aktivít vyznačujúcich sa zvýšenou mierou dôveryhodnosti a interakčných mechanizmov so svojim okolím. Tieto dve vlastnosti v plnom rozsahu vyhovujú zmenám podmieňujúcim potrebu hľadania nových – účinnejších foriem realizovania marketingových aktivít. Z hľadiska trvalo udržateľného rozvoja je však potrebné, aby podnik tento potenciál využíval inkorporovaním marketingového potenciálu spoločenskej zodpovednosti do svojich systémov riadenia až sekundárne a nie v prospech dosahovania svojich predajných cieľov inkorporovaním marketingového potenciálu spoločenskej zodpovednosti do podnikovej reality ako funkčného nástroja konkurenčného utilitarizmu.

Záver

Cieľom príspevku bolo zostaviť deskriptívny prehľad súčasného stavu rozpracovania problematiky spoločenskej zodpovednosti ako nástroja rozširovania adresátov marketingových aktivít nad rámec zákazníkov. Na základe analýzy databáz Web of Science a SCOPUS boli identifikované relevantné publikácie a zodpovedané tri výskumné otázky týkajúce sa personálneho, interného a interaktívneho marketingu. Výsledné zistenia preukázali, že spoločenská zodpovednosť je vnímaná ako významný faktor ovplyvňujúci značku zamestnávateľa, atraktivitu podniku pre potenciálnych uchádzačov a stabilitu interného personálu. Tieto skutočnosti opodstatňujú ďalší výskum v skúmanej oblasti. Jeho predmetom by malo byť hlbšie skúmanie vzťahov medzi internou a externou spoločenskou zodpovednosťou, ako aj na identifikáciu konkrétnych opatrení, ktorými môže byť zvýšená

autenticita podnikových aktivít v tejto oblasti. Rovnako by mal byť analyzovaný vplyv spoločenskej zodpovednosti na rôzne generácie existujúcich ako aj potenciálnych zamestnancov a ich hodnotové nastavenia. Výsledky tohto skúmania môžu byť využité ako východisko pre ďalšie štúdie a pre implementáciu spoločensky zodpovedných prístupov v podnikovej praxi, ktoré môžu prispieť k dosahovaniu dlhodobých cieľov udržateľného rozvoja.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ACUTI, D., GLOZER, S. & CRANE, A. (2024). What is (and is not) stakeholder dialogue in CSR? A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 26(4), 518-535.
- AHMED, P.K. & RAFIQ, M. (2003). Commentary: Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- BAJRAMI, D. D., CIMBALJEVIC, M., PETROVIC, M. D., RADOVANOVIC, M. M. & GAJIC, T. (2024). Internal marketing and employees' personality traits toward green innovative hospitality. *Tourism Review*, 80(3), 710-724.
- BHARADWAJ, S. (2023). CSR employer branding, organisational identification, person-organisation fit and employee retention: A dual mediation model. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. Ahead of print.
- BUZZAO, G. & RIZZI, F. (2023). Who is CSR for in employer branding? Insights on employer branding strategies across industries, educational backgrounds and career styles. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1123-1141.
- CASTRO-CASAL, C., VILA-VAZQUEZ, G. & GARCIA-CHAS, R. (2024). How and when employees' attributions of their employers' CSR activities affect their extra-role work behavior. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, SI, 1-13.
- DAVRAS, O. (2024). Prioritization of internal marketing practices according to their influence on employee satisfaction by comparing IPA and AIPA. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103821.
- DOWELL, E. & JACKSON, M. (2020). Woke-washing' your company won't cut it. *Harvard Business Review*, 27, 1-7.
- GANDASARI, D., TIAHJANA, D., DWIDIENAWATI, D. & ICHSAN, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2323774.
- GOLOB, U. & PODNAR, K. (2021). Corporate marketing and the role of internal CSR in employees' life satisfaction: Exploring the relationship between work and non-work domains. *Journal of Business Research*, 131, 664-672.
- GUPTA, S. & HANDA, M. (2024). Rethinking the boundaries of cause-related marketing: Addressing the need for a new definition. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 21, 659-689.
- HAKAM, D. F., HARYADI, F. N., INDRAWAN, H., HANRI, M., HAKAM, L. I., KURNIAWAN, O. & PURNOMOADI, A. P. (2024). Analyzing current trends in career

- choices and employer branding from the perspective of millennials within the Indonesian energy sector. *Energies*, 17(11), 2570.
- HOLIDAY, S., HAYES, J. L., BRITT, B. C. & LYU, Y. (2020). The cause effect: The impact of corporate social responsibility advertising on cause consumer engagement behavior after brand affiliation ceases. *International Journal of Advertising*, 40(2), 199–224.
- KUCHARSKA, W. (2020). Employee commitment matters for CSR practice, reputation and corporate brand performance – European model. *Sustainability*, 12(3), 940.
- KUMAR, V., JAIN, S. & SINGH, A. K. (2021). A nomological network study of employer branding with CSR, motivation and intention to stay. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(4), 553-573.
- LE, B. N. & MORSCHETT, D. (2023). Employer Attractiveness of EMNEs: The role of CSR in overcoming country-of-origin image constraints in developed host countries. *Management International Review*, 63(2), 313-346.
- LI, P., CASTELO, N., KATONA, Z. & SARVARY, M. (2024). Frontiers: Determining the validity of large language models for automated perceptual analysis. *Marketing Science*, 43(2).
- MENG, L., HUANG, X., XIE, Y. & JIA, W. (2024). Employee-sharing and consumers' brand attitudes during COVID-19: A CSR perspective. *Journal of Consumer Behaviour*, 23(2), 608-619.
- NIKITINA, A., ZAHAROVA, L. N., LOBANOVA, B. B. & VUKOVICH, G. G. (2021). Key vectors of personnel marketing development: Finding a balance between marketing and HR management from the perspective of cognitive modeling. *Nexo Revista Científica*, 34(1), 356-362.
- OZCAN, F. & ELCI, M. (2020). Employees' perception of CSR affecting employer brand, brand image, and corporate reputation. *Sage Open*, 10(4), 2158244020972372.
- PITTMAN, M. & SHEEHAN, K. (2020). Brand authenticity and strategic response to crises: Symbolic effects of donation type on purchase intent and digital engagement. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 42(3), 215-235.
- RENDON, J. R., MARTINEZ, E. E. V. & SANCHEZ, A. R. H. (2024). Corporate social responsibility and organizational commitment in hospitality. A systematic and bibliometric review. *Investigaciones Turísticas*, 27, 243-267.
- RICHARDSON, N. & GOSNAY, R. M. M. (2024). Is internal marketing a declining field? If so, why? A literature exploration from a hermeneutic perspective. *Corporate Communications*, 29(2), 238-256.
- SANCHEZ-HERNANDEZ, I. & GRAYSON, D. (2011). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2), 275-307.
- SCHEIDLER, S., SCHONS, L.M. & SPANJOL, J. (2016). *Responsibility (CSR) initiatives: CSR portfolio effects on employee perceptions of corporate hypocrisy, attitudes, and turnover*. In: L. Petruzzellis & R. S. Winer (Ed.), REDISCOVERING THE ESSENTIALITY OF MARKETING (s. 553-554). Springer Int Publishing Ag.
- SZEGEDI, K., NEMETH, T. & KORTVESI, D. (2023). Employer branding in the fashion industry: CSR actions by fashion SMEs. *Sustainability*, 15(3), 1827.

THANG, N.N., ROWLEY, C., MAYRHOFFER, W. & ANH, N.T.P. (2023). Generation Z job seekers in Vietnam: CSR-based employer attractiveness and job pursuit intention. *Asia Pacific Business Review*, 29(3), 797-815.

VERCIC, A. T. & VERCIC, D. (2024). Attitudes toward sustainable development and employer brands: Comparing generations X, Y and Z in two countries. *Corporate Communications*, 30(2), 355-371.

KONTAKT NA AUTOROV

doc. JUDr. Ing. Jana Majerová, PhD., MBA.

AMBIS vysoká škola, a.s.

Katedra marketingu a cestovního ruchu

Lindnerova 575/1, 180 00 Praha, Česká republika

jana.majerova@ambis.cz

doc. Ing. Margaréta Nadányiová, PhD.

AMBIS vysoká škola, a.s.

Katedra marketingu a cestovního ruchu

Lindnerova 575/1, 180 00 Praha, Česká republika

margareta.nadanyiova@ambis.cz