

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Monika Cestnik**

**Vloga in pomen marketinških odnosov v okviru pridobivanja  
sredstev neprofitnih organizacij**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, 2014

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Monika Cestnik**

**Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič**

**Vloga in pomen marketinških odnosov v okviru pridobivanja  
sredstev neprofitnih organizacij**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, 2014

Hvala mentorju za strokovne nasvete in razumevanje nekoliko drugačnega procesa dela.

Hvala družini, prijateljem in še posebej Marku, da so mi stali ob strani,  
ko je zmanjkalo motivacije in sem bila sama sebi največji (raziskovalni) problem.

## **Vloga in pomen marketinških odnosov v okviru pridobivanja sredstev neprofitnih organizacij**

V magistrski nalogi s teoretičnega vidika obravnavam povezavo med marketinškimi odnosi in neprofitnimi organizacijami. Pri tem me posebej zanimata vloga in pomen marketinških odnosov v okviru pridobivanja sredstev iz zasebnih virov, natančneje posameznikov. V nalogi najprej opisujem razumevanje marketinških odnosov avtorjev, ki izhajajo iz marketinške sfere in nato še avtorje, katerih dela temeljijo na obravnavi neprofitnega sektorja. Prvi opredeljujejo razumevanje marketinških odnosov in izpostavljajo ključne koncepte, drugi pa se posvečajo razlagi odnosa med neprofitno organizacijo in donatorjem. Če želimo zadostiti namenu naloge, je na mestu sinteza njihovih pogledov.

V ospredju naloge je odnos med donatorjem in neprofitno organizacijo. Za neprofitne organizacije je, poleg pridobivanja novih, pomembna ohranitev obstoječih donatorjev. Na ta način lahko neprofitne organizacije zmanjšajo stroške pridobivanja sredstev, nadgradijo obstoječo podporo donatorjev, pridobijo povratne informacije, s katerimi lahko izboljšajo kakovosti svojih storitev in generirajo pozitivna priporočila. Slednje lahko uresničujejo s pridobivanjem sredstev skozi odnos. Gre za pristop upravljanja procesa menjave z donatorji, ki temelji na dolgoročni vrednosti in koristi obema stranema v menjavi. V jedru omenjenega pristopa je koncept življenjske vrednosti donatorja. Če želijo neprofitne organizacije prevzeti pristop marketinških odnosov, morajo premisliti o svojem delovanju in strukturi. Pri tem je ključno prevzemanje marketinške zavesti v okviru celotne neprofitne organizacije. Zaposlene in prostovoljce v neprofitnih organizacijah je treba poučiti o možnosti in koristih, ki jih prinaša načrtovanje in upravljanje procesa interakcije v okviru marketinški odnosov ter tako razširiti razumevanja nove marketinške paradigme oz. marketinga v okviru neprofitnega sektorja.

**Ključne besede:** marketinški odnosi, neprofitne organizacije, donatorji, pridobivanje sredstev

## **The Role and Importance of Relationship Marketing in Fundraising by Non-Profit Organizations**

In the master thesis, the connection between relationship marketing and non-profit organizations will be addressed. I am especially interested in the role and importance of relationship marketing in fundraising from private sources, specifically, individuals. In the thesis, I will, firstly, be describing relationship marketing as understood by authors coming from the marketing world followed by authors whose works are based on addressing the non-profit sector. The former define an understanding of relationship marketing and highlight key concepts while the latter explain the relationship between a non-profit organization and a donor. If we want to reach the goal of the thesis, a synthesis of both views is in order.

The relationship between the donor and the non-profit organization is central in the thesis. It is important for non-profit organizations to obtain new donors as well as retain existing ones. This enables the organizations to lower expenses needed to find new funding and upgrade the donors' support while also gaining feedback which helps them improve the quality of service and generate positive recommendations. The latter of which can be realized by relationship fundraising. It is an approach of managing an exchange with a donor process, which is based on long term value and benefit for both parties in the exchange. In the core of said approach we find the donor lifetime value concept. If non-profit organizations wish to adapt a relationship marketing they need to think about their structuring and work process. It is key that the whole of the non-profit organization assumes a marketing way of thinking. Employees and volunteers need to be taught about the possibilities and benefits coming from

planning and managing the interaction process of relationship marketing and thus expanding the understanding of a new marketing paradigm or marketing in the non-profit sector.

**Key words:** relationship marketing, non-profit organization, donors, fundraising.

## KAZALO

1 UVOD .....	7
1.1 Izhodišča naloga .....	7
1.2 Metodologija .....	9
2 MARKETINŠKI ODNOSI .....	9
3 NEPROFITNE ORGANIZACIJE.....	12
3.1 Zasebne neprofitne organizacije.....	13
3.2 Financiranje zasebnih neprofitnih organizacij.....	13
3.3 Pridobivanje sredstev .....	14
4 PRIDOBIVANJE SREDSTEV SKOZI ODNOS.....	16
5 MORGAN IN HUNT IN MARKETINŠKI ODNOSI .....	19
5.1 Morgan in Hunt ter teorija zavezanosti in zaupanja.....	19
5.2 Predstavitev modela zvestobe in zaupanja .....	21
5.3 Marketinški odnosi med neprofitno organizacijo in donatorji .....	25
6 SARGEANT IN MARKETINŠKI ODNOSOV V OVIRU NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	29
6.1 Opredelitev povezave med zaupanjem, zavezanostjo in doniranjem .....	29
6.2 Determinante zavezanosti donatorjev.....	31
6.3 Model zaznav donatorjev .....	34
6.4 Model ohranitve donatorjev .....	35
7 GRÖNROOS IN MARKETINŠKI ODNOSI .....	38
7.1 Marketinški odnosi kot nova marketinška paradigma.....	38
7.2 Upravljanje obljub.....	40
7.3 Ključni procesi marketinških odnosov .....	44
7.4 Paradigma menjave .....	45
7.5 Marketinški odnosi: Izziv za neprofitno organizacijo .....	46
8 GUMMESSON IN MAREKTINŠKI ODNOSI.....	49
8.1 Gummesson in marektinški odnosi .....	49
8.2 Model tridesetih odnosov (30R) in portfelj odnosov.....	51
8.3 Nekomercialni odnosi v okviru modela 30R.....	54
8.4 Neprofitna organizacija v modelu 30R.....	57
9 SKLEP.....	59
9.1 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje .....	62
10 LITERATURA.....	64

## **KAZALO TABEL**

Tabela 4.1: Primerjava strategij pridobivanja sredstev .....	17
--	----

## **KAZALO SLIK**

Slika 5.1: Model zvestobe in zaupanja.....	21
Slika 5.2: Model odnosa med neprofitno organizacijo in donatorji.....	26
Slika 7.1: Pravila igre marketinga .....	41

# 1 UVOD

## 1.1 Izhodišča naloga

Z magistrsko nalogo želim raziskati vlogo in pomen marketinških odnosov v okviru delovanja neprofitnih organizacij.

Osrednji fokus naloge predstavljajo marketinški odnosi, ki so, po mnenju nekaterih avtorjev, nova paradigma marketinške discipline (Grönroos 2007, Gummesson 2008, Jančič 1999, Sheth v Sheth in Parvatiyar 2000, 609–620). Pregled literature na temo marketinških odnosov razkriva obsežen nabor del različnih teoretskih perspektiv oz. pristopov, z različnim obsegom in poudarki k definiranju in domeni marketinških odnosov (Sheth in Parvatiyar 2000). V nalogi se bom osredotočila na nekatere osrednje avtorje in ob pregledu njihove zastavitve marketinških odnosov ovrednotila možne aplikacije njihovih vidikov in teorij (tudi modelov) na delovanje neprofitnih organizacij: Grönroos ter upravljanje obljub in soustvarjanje vrednosti (Grönroos 1996, 1997, 1999, 2004, 2007, 2009), Gummesson in model 30–R (Gummesson 1997, 2008), Morgan in Hunt ter teorija zavezanosti in zaupanja (Morgan in Hunt 1994).

Minilo je precej časa, odkar je bila v ospredju marketinške teorije širitev marketinškega koncepta na sfero neprofitnega oz. na upravljanje neprofitnih organizacij. Le redke med njimi so (v celoti) sprejele marketinško usmeritev ali pa so jo celo zavračale, saj naj bi njihovo "poslanstvo" samo po sebi upravičevalo prejemanje potrebnih družbenih sredstev za njihovo delovanje (Jančič 1999, 52–53). Vendar pa omenjeno poslanstvo očitno velikokrat ni dovolj. Raziskave namreč kažejo porast števila registriranih neprofitnih organizacij in izrazit upad števila donatorjev in donacij (Merchant in drugi 2010, Nathan in Hallam 2009, Sargeant 2001a, 177; Shabbir in drugi 2007, 272). Prav tako se neprofitne organizacije srečujejo s številnimi omejitvami pri zagotavljanju finančne stabilnosti (Čandek 2002, 252). Tudi za slovenske neprofitne organizacije je značilen slab finančni položaj, ki je posledica slabih finančnih spodbud in subvencij države ter drobitve in skokovitega povečevanje njihovega števila (Črnak Meglič 2009, 23–24).



Omenjeno pomembno vpliva na raziskovanje in iskanje novih načinov pridobivanja sredstev in delovanja neprofitnih organizacij nasploh. Pri zbiranju relevantne literature sem naletela na obsežni nabor del, ki se teoretično in empirično lotevajo obravnave marketinških odnosov v okviru pridobivanja donatorskih sredstev. Pri tem opisujejo različne determinante, ki pomembno vplivajo na odločitev za doniranje in višino donacij: zaupanje, zavezanost in zvestoba (Sargeant 1999, 2001a, 2001b, 2004, 2008; Sargeant in drugi 2006; Sargeant in Woodliffe 2005, 2007).

V nalogi bom zato raziskala vlogo in pomen marketinških odnosov v okviru pridobivanja sredstev iz zasebnih virov, natančneje posameznikov. Zanima me, na kakšen način so marketinški odnosi povezani oz. vključeni v pridobivanje sredstev in kako se slednje odraža v strukturi in delovanju neprofitnih organizacij.

V prvem poglavju bom najprej opisala ključna izhodišča naloge. Sledila bo kratka opredelitev marketinških odnosov (drugo poglavje) ter nato še opis (zasebnih) neprofitnih organizacij in načinov financiranja, s poudarkom na pridobivanju sredstev iz zasebnih virov – donatorjev (tretje poglavje). Sledi opis pridobivanja sredstev skozi odnos, ki ga, zaradi osrednjega pomena v nalogi, opisujem v samostojnem poglavju (četrto poglavje). Pridobivanje sredstev skozi odnos je oblika marketinških odnosov, ki jih lahko vzpostavljajo neprofitne organizacije. V petem poglavju bom, v okviru teorije Morgana in Hunta, izpostavila zavezanost in zaupanje kot ključna dejavnika, ki vplivata na produktivne in učinkovite menjave oz. na uspeh marketinškega odnosa. Aplikacijo njune teorije na neprofitni sektor bom opisala skozi raziskavo MacMillana in drugih. Razumevanje zaupanja in zavezanosti bom nadgradila z deli Sargeanta, ki preučuje njun vpliv na doniranje kot obliko vedenja (šesto poglavje). Za lažje razumevanje celotnega procesa vzpostavitve in krepitev marketinških odnosov, v okviru pridobivanja sredstev neprofitnih organizacij, bom nato opisala Grönroosov vidik oz. način upravljanja obljub (sedmo poglavje). V osmem poglavju bom na podlagi Gummessonovega modela tridesetih odnosov (30 relationships ali 30R) prikazala širino odnosov, ki jih lahko neprofitne organizacije vzpostavljajo z različnimi entitetami, ter odnos med neprofitnimi organizacijami in njihovimi donatorji umestila v predlagan model. Sledi sklep na podlagi nekaterih ključnih vidikov predstavljenih v nalogi (9. poglavje).

## 1.2 Metodologija

Predlagana magistrska naloga je popolnoma teoretsko delo. Slednje mi omogoča aplikacijo marketinških odnosov na delovanje neprofitnih organizacij z vidika različnih teorij oz. različnih avtorjev. Empirično preverjanje vseh bi bilo preobsežno, hkrati pa bi z odločitvijo za predstavitev zgolj enega izmed pristopov izgubili pomemben vidik širine, teoretske vrednosti in pomena marketinških odnosov v okviru marketinške discipline.

S teoretskega vidika je prav tako lažje kritično ovrednotiti omenjene pristope oz. teorije. Teorija Morgana in Hunta (1994) namreč ponuja številne empirične predstavitve, a zapostavlja družboslovne in humanistične osnove odnosov. Odločitev za izbiro teoretskega pristopa je še posebej smiselna pri razlagi Grönroosovega koncepta upravljanja obljub in soustvarjanja vrednosti (2004, 2007, 2009), ki povezuje strukturo in delovanje neprofitnih organizacij. Teoretski pristop je prav tako ustrezen pri opredelitvi Gummessonovega modela tridesetih odnosov (30 relationships ali 30R), saj omogoča prikaz širine odnosov, ki jih lahko neprofitne organizacije vzpostavljajo z različnimi entitetami v omenjenem modelu (Gummesson 1997, 2008).

V okviru analize sekundarnih virov se bom osredotočila na znanstvena in strokovna dela mednarodno uveljavljenih avtorjev. Pri zbiranju relevantne literature sem uporabljala iskanje po Cobissu, fizično knjižnico FDV, digitalno knjižnico na FDV-ju oz. NUK-u (posebej baze Emerald, Ebsco, Proquest, Science direct itd.) in splet.

## 2 MARKETINŠKI ODNOSI

Marketinške odnose lahko obravnavamo v okviru različnih teoretskih perspektiv oz. pristopov. Grönroos in Strandvik pojasnjujeta, da na različne pristope vplivajo predvsem prispevki Nordijske šole upravljanja storitev, omrežni pristop k industrijskemu marketingu, Anglo-Avstralski pristop integracije kakovosti in storitev, raziskave strateških povezav in partnerstev ter splošne raziskave narave odnosov v marketingu (Grönroos in Strandvik 1997, 341). Tudi Coote v okviru svoje tipologije predstavi 3 pristope k domeni in definiranju

marketinških odnosov povezane z različnimi geografskimi legami: Nordijski, Anglo–Avstralski in Severno–Ameriški pristop (Coote v Payne 2000, 40).

V nalogi se bom osredotočila na nekatere osrednje avtorje zgoraj omenjenih pristopov in ob pregledu njihove zastavitve marketinških odnosov ovrednotila možne aplikacije njihovih vidikov in teorij (tudi modelov) na delovanje neprofitnih organizacij: Grönroos in koncept upravljanja obljub, v povezavi z osrednjim procesom interakcije in soustvarjanjem vrednosti (Grönroos 2004, 2007, 2009), Gummesson in model 30–R (Gummesson 1997, 2008), Morgan in Hunt ter teorija (model) zavezanosti in zaupanja (Morgan in Hunt 1994).

Kot prvi je termin *marketinški odnosi* uporabil Berry v povezavi s storitvenim marketingom. Marketinške odnose je definiral kot "privabljanje, vzdrževanje in – v več storitvenih organizacijah – spodbujanje odnosov s potrošniki" (Berry 1995, 236).

Gummesson sicer pravi, da nobena definicija ne more biti natančna in vseobsegajoča, saj so družbeni fenomeni sami po sebi nejasni. Definicije služijo zgolj kot vodilo razmišljanja, kot nove perspektive ali indikatorji ključnih lastnosti fenomena (Gummesson 1997, 270). Za izhodišče obravnavane naloge bom vseeno predstavila definicije avtorjev, ki jih v nalogi podrobneje opredeljujem.

Gummesson v tretji izdaji svoje knjige *Total Relationship Marketing* ponuja naslednjo definicijo: "Marketinški odnosi so interakcija v omrežju odnosov" (Gummesson 2008, 5).

Grönroosova definicija pravi: "Marketinški odnosi pomenijo identifikacijo, vzpostavitev, vzdrževanje in spodbujanje in, kadar je potrebno, prekinitev odnosa s porabniki in drugimi deležniki, z uresničitvijo ekonomskih in drugih ciljev vseh vključenih strani; slednje dosežemo z medsebojno postavitvijo in izpolnitvijo obljub" (Grönroos 2009, 352).

Morgan in Hunt predlagata deset oblik marketinških odnosov in ponujata naslednjo definicijo: "Marketinški odnosi se nanašajo na vse marketinške aktivnosti usmerjene k vzpostavitvi, razvoju in vzdrževanju uspešnih odnosnih menjav" (Morgan in Hunt 1994, 22).

Na tem mestu bi želela izpostaviti in opozoriti na doprinos slovenske akademske sfere v okviru marketinških odnosov, zato predstavljam Jančičevo definicijo: "Marketinški odnosi so

vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi" (Jančič v Jančič 1999, 131).

Brodie in drugi (1997, 384–385) pa opozarjajo na raznolikost uporabe termina *marketinški odnosi*. Predstavljajo štiri nivoje uporabe termina glede na širino definicije marketinških odnosov:

- Na prvem nivoju marketinški odnosi predstavljajo obliko podatkovnega marketing (angl. database marketing). Gre za tehnološko orodje, ki omogoča pridobitev in upravljanje porabnikov.
- Drugi, širši nivo se osredotoča na obstoječe in potencialne odnose med podjetjem in bazo porabnikov. Na tem mestu je pomembna retencija oz. ohranitev porabnikov.
- Na tretjem, še nekoliko širšem nivoju so marketinški odnosi oblika partnerstva z porabniki, kjer so ti vključeni v ustvarjanje storitvene ponudbe.
- Četrti, najširši nivo pa v marketinške odnose vključuje: grajenje baz podatkov za ustvarjanje personalizirane ponudbe, programe zvestobe, zvestobo tržni znamki, interni marketing, osebne in družbene odnose ter strateške povezave.

Pri zbiranju relevantne literature sem opazila, da je teorija marketinških odnosov v zadnjih desetletjih postala izjemno bogato področje raziskovanja. Hunt in drugi (2006, 83), na podlagi obsežne teorije marketinških odnosov, izpostavljajo osem dejavnikov, ki vplivajo na uspeh strategije marketinških odnosov:

- odnosni dejavniki (npr. zaupanje in zavezanost, kooperacija, izpolnjevanje obljub, skupne vrednote, komunikacija),
- dejavniki virov (komplementarni viri, ki podjetja prineseta v odnosu in ideosinkratski viri, ki nastanejo v času trajanja odnosa),
- dejavniki kompetenc (kompetence zavezništev in sposobnost povezovanja s porabniki),
- dejavniki internega marketinga (interna marketinška usmerjenost in občasni marketinški delavci),
- dejavniki informacijske tehnologije (inter–organizacijski sistemi in upravljanje odnosov s porabniki (angl. customer relationship management – CRM),
- dejavniki marketinške ponudbe (kakovost in inovativnost),
- zgodovinski dejavniki (oportunistično vedenje in stroški prekinitve odnosa),
- dejavniki javnih politik (lastninske pravice in pogodbeno pravo).

Po mnenju avtorjev je vsak izmed omenjenih dejavnikov posamezna komponenta teorije marketinških odnosov. Skupaj lahko predstavljajo temelje razvoja teorije marketinških odnosov (Hunt in drugi 2006, 83).

### 3 NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Naslednje pomembno področje v magistrski nalogi je neprofitni sektor, natančneje neprofitne organizacije. Sam pojem omenjenih organizacij kaže na njihovo pomembno lastnost – neprofitnost. Slednje ne pomeni, da proces povečevanja profita v omenjenih organizacijah ne poteka, temveč le izpostavlja, da to ni temeljni cilj njihovega obstoja in delovanja (Kolarič in drugi 2002, 10).

Pri obravnavi tuje (in tudi domače) literature so neprofitne organizacije poimenovane z različnimi izrazi: dobrodelne organizacije (angl. charitable organizations), prostovoljne organizacije (angl. voluntary organizations), nevladne organizacije (angl. non-governmental organizations) idr. Slednje je povezano tako z okoljem, v katerem se organizacija nahaja (npr. v Veliki Britaniji prevladuje izraz dobrodelne organizacije), kot tudi s poudarjanjem različnih vidikov delovanja in ustanovitelja neprofitne organizacije. Za namen konsistentnosti poimenovanja v nalogi za vse omenjene pojme uporabljam izraz neprofitne organizacije.

Smisel obstoja neprofitnih organizacij je delovanje v splošnem družbenem interesu in vključuje vsa ravnanja, katerih rezultati koristijo vsem, ne glede na to, ali so v njih sposobni ali voljni sodelovati. Operacionaliziramo ga lahko na dva načina: kot javni interes ali kot skupni interes. Javni interes opredeljujejo in implementirajo javne avtoritete. S svojim delovanjem ga lahko uresničujejo tako *javne neprofitne organizacije* (ustanovljene s strani lokalni, regionalnih, nacionalnih in nadnacionalnih javnih avtoritet) kot tudi *zasebne neprofitne organizacije* (ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb). Javne avtoritete lahko pri zasebnih neprofitnih organizacijah "naročijo" izvajanje ciljev v javnem interesu ali pa jih le podpirajo prek sistemov davčni olajšav in drugih ugodnosti. Skupni interesi pa so cilji in ravnanja za uresničitev skupnega družbenega interesa, ki jih definirajo in izvajajo državljani sami (brez vključitve javnih avtoritet). Uresničujejo ga lahko le *zasebne neprofitne organizacije* (Kolarič in drugi 2002, 10–13).

### **3.1 Zasebne neprofitne organizacije**

Ker se v nalogi ukvarjam s pridobivanjem sredstev iz zasebnih virov, so v ospredju naloge neprofitne organizacije, ki so v okviru financiranja odvisne tudi od zasebnih donacij in prispevkov posameznikov, podjetij in fundacij – zasebne neprofitne organizacije. Več o financiranju v nadaljevanju.

Zasebne neprofitne organizacije opredeljuje značaj neprofitnega, kar pomeni, da je njihov smisel obstoja delovanje v splošne družbeno koristne namene. Zasebne neprofitne organizacije so institucionalno ločene od države, saj so njihovi lastniki oz. ustanovitelji zasebne fizične ali pravne osebe. Kot organizacije imajo izoblikovano osnovno organizacijsko strukturo in pravila ter so prostovoljne, kar pomeni, da članstvo v njih ni zakonsko obvezno, pritegnejo pa različni časovni/denarni vložek volonterjev (Kolarič in drugi 2002, 6).

Glede uporabe posameznih izrazov v nalogi je pomembno opredeliti izmenično rabo izrazov neprofitna organizacija in zasebna neprofitna organizacija. Čeprav se naloga osredotoča na zasebne neprofitne organizacije, predvsem v okviru pridobivanja sredstev, pa nekateri vidiki veljajo tako za zasebne kot tudi javne neprofitne organizacije. Prav tako nekateri avtorji v okviru svojega dela ne upoštevajo delitve na javne in zasebne neprofitne organizacije. V omenjenih primerih uporabljam skupni izraz – neprofitne organizacije.

### **3.2 Financiranje zasebnih neprofitnih organizacij**

Kolaričeva in drugi avtorji (2002, 123) na podlagi mednarodne primerjalne raziskave strukture prihodkov upoštevajo naslednjo klasifikacijo virov prihodkov zasebnih neprofitnih organizacij:

- prihodki iz javnih virov (subvencije države in občin ter skladi – loterije),
- plačila za storitve (prihodki iz neprofitne dejavnosti, prihodki iz profitne dejavnosti, članarine in drugi prihodki),
- prihodki iz zasebnih virov (donacije podjetij, posameznikov, fundacij, sorodnih organizacij in zapuščine).

V nalogi se bom osredotočila predvsem na prihodke iz zasebnih virov, natančneje na donacije in prispevke posameznikov. Na kakšen način poteka pridobivanje sredstev omenjenih sredstev opredeljujem v naslednjem poglavju.

### 3.3 Pridobivanje sredstev

Osrednji pojem v okviru tuje literature, povezane s pridobivanje sredstev, je *fundraising*. V slovenskem prostoru za omenjen izraz najdemo sintagme, kot so: *pridobivanje sredstev*, *zbiranje sredstev in oblikovanje skladov*. Svetlik pravi, da bi bilo primerno *fundraising* prevajati v *oblikovanje skladov*, predvsem zaradi občutljivosti odnosov, ki nastajajo pri darovanju in prejemanju sredstev, a pri tem poudarja, da je *pridobivanje sredstev* bolj akcijska oznaka in ji zato nekateri dajejo prednosti (Svetlik 1994, 968). Tudi Vodlanova pravi, da je slovenski prevod omenjenega izraza *pridobivanje sredstev*, a v svojem priročniku (*Fundraising priročnik za nevladne organizacije*) vztraja pri angleški obliki (Vodlan 2010, 5). Nekateri avtorji pri svojem delu uporabljajo tudi dobesedni prevod izraza *–zbiranje sredstev* (Čandek, 2002).

V okviru naloge sem se odločila za uporabo izraza pridobivanje sredstev. Zbiranje (sredstev) namreč konotira določeno akumulacijo, pomen besede sklad pa je v slovenskem prostoru velikokrat povezan z različnimi ekonomskimi vidiki in lahko povzroči nejasnosti in zmedo.

Čandek (2002, 254) pridobivanje sredstev definira kot uporaba različnih metod in tehnik, ki zagotavljajo financiranje aktivnosti, ki jih neprofitno–volonterske organizacije izvajajo. Vodlanova pa pridobivanje sredstev opisuje kot kakršnokoli aktivnost, s pomočjo katere organizacija pridobiva sredstva, ki niso nujno le denar. Zelo pogoste so tudi donacije v materialu (Vodlan 2010, 5).

Mixer razlaga pridobivanje sredstev s teorijo menjave, pri čemer predstavi preprosti model (Mixer v Svetlik 1994, 969):

- Darovalec ima potrebo oz. željo, da bi daroval ali pa ga k temu navedejo določeni zunanji vplivi.
- Obdarovanec oz. prejemnik ima potrebo oz. željo, ki jo lahko zadovolji z darilom.
- Transakcija se sproži na podlagi predstavitve potrebe oz. problema, ki ga ima prejemnik.

V to razmerje posega država, ki lahko z davčnim in drugimi ukrepi pospešuje ali zavira pridobivanje sredstev. Posebno posredniško vlogo pa igrajo tudi fundacije, ki ne opravljajo nobene druge dejavnosti, kot pridobivajo sredstva in jih posredujejo neprofitnim organizacijam, ki opravljajo določeno družbeno koristno dejavnost (Svetlik 1994, 970).

Pridobivanje sredstev organizaciji omogoča, da si zagotovi trajnostni obstoj in napredek. Tako postane neodvisna od posameznega vira sredstev in manj občutljiva na spremembe financiranja (Vodlan 2010, 6). Pri tem avtorji poudarjajo, da ne obstajajo splošna pravila pridobivanja sredstev kljub nekaterim podobnim aktivnostim. Proces pridobivanja sredstev je kreativen proces (Čandek 2002, 254; Vodlan 2010, 27).

Kotler izpostavlja pridobivanje sredstev kot najpomembnejši vir podpore neprofitnih organizacij. Poudarja, da gre za najpomembnejše področje aplikacije marketinških principov in ob naraščanju konkurenčnosti med neprofitnimi organizacijami tudi eno izmed najtežavnejših (Kotler 1996, 240).

Pridobivanje sredstev analizira z vidika marketinške perspektive in omenjene donatorje (posameznike, korporacije, fundacije in državo/vlado) obravnava kot trge donatorjev. Omenjene donatorje lahko, z vidika procesa pridobivanja sredstev, obravnavamo podobno – treba je razumeti njihove potrebe in želje ter prikazati, kako jih lahko neprofitne organizacije uresničijo. V ta namen predlaga analizo posameznih donatorjev, njihovih značilnosti in motivov (Kotler 1996, 269).

Kotler (1996, 239–270) poudarja, da se je kampanje pridobivanja sredstev pomembno lotiti strateško. Pomembno je opredeliti jasne cilje ter določiti strategijo in posamezne taktike, s katerimi dosežemo postavljene cilje. Razpoložljiva sredstva je treba razporediti glede na posamezne dejavnosti in vzpostaviti sistem evalvacije postavljene strategije.

Čeprav se pristopi pridobivanja sredstev razlikujejo glede na vrsto kampanje, lahko vseeno naštejemo nekatere pomembnejše aktivnosti: vodenje prostovoljcev in zaposlenih, jasna organizacijska struktura, ambiciozni in realistični cilji, temeljita segmentacija obstoječih in tudi potencialnih donatorjev, obsežne predhodne raziskave, premišljeno usposabljanje prostovoljcev za namen pridobivanja sredstev (angl. solicitation), natančna časovna



razporeditev dejavnosti, izčrpna poročila in priznanja donatorjem in prostovoljcem (Kotler 1996, 254).

#### **4 PRIDOBIVANJE SREDSTEV SKOZI ODNOS**

V nadaljevanju bom na podlagi Sargeantovega dela (2001a, 2001b) opisala pridobivanja sredstev v okviru (marketinških) odnosov. Slednje lahko poimenujemo tudi z angleškim izrazom *relationship fundraising*, ki ga prevajam kot *pridobivanje sredstev skozi odnos*. V ta namen bom izpostavila ključne razlike, ki strategijo pridobivanja sredstev skozi odnos ločujejo od strategije, ki temelji na transakcijskem marketinškem pristopu (prejšnje poglavje). Na koncu bom predstavila še pomen, ki ga ima koncept življenjske vrednosti donatorja (angl. donora lifetime value) v okviru strategije pridobivanja sredstev skozi odnos.

Kot smo že omenili v uvodu, se neprofitne organizacije nahajajo in delujejo v visoko konkurenčnem okolju. Število donatorjev se zmanjšuje, obenem pa se povečuje število registriranih neprofitnih organizacij. Nove neprofitne organizacije, z novimi oblikami poslanstva oz. nameni delovanja, so za obstoječe donatorje privlačnejše, kar lahko vpliva, da donacije namenijo drugi neprofitni organizaciji. Zagotavljanje sredstev za delovanje neprofitnih organizacij postaja vedno bolj odvisno od manjšega števila donatorjev (Sargeant 2001a, 177). Da bi neprofitne organizacije lahko preživele v tem visoko konkurenčnem okolju, se morajo osredotočiti na vzdrževanje in razvijanje odnosov z obstoječimi donatorji (MacMillan in drugi 2005, 806).

Sargeant poudarja, da ima sprememba marketinške paradigme in tranzicija od transakcijskega pristopa k odnosom pomemben vpliv na strategijo in izvedbo pridobivanja sredstev (Sargeant 2001b, 26).

Tabela 4.1: Primerjava strategij pridobivanja sredstev

Razlika	Transakcijski pristop pridobivanja sredstev	Pridobivanje sredstev skozi odnos
Osredotočenje	Pridobivanje posamezne donacije	Ohranitev donatorjev
Ključno merilo	Takojšnja donosnost investicije, znesek donacije, stopnja odzivnosti	Življenjska vrednost
Usmeritev	Nujnost namena delovanja	Odnos z donatorjem
Trajanje	Kratko	Dolgo
Storitev porabniku	Manjši poudarek	Izjemni poudarek

Vir: Sargeant (2001b, 27).

V okviru transakcijskega pristopa strategija pridobivanja sredstev temelji na donosnosti investicij (return on investments – ROI), ki jih neprofitne organizacije pričakujejo od posamezne kampanje. Slednje ne velja, kadar cilj kampanje ni monetaren, ampak je povezan z zavedanjem, sodelovanjem ali izobraževanjem. Pridobivanje sredstev, ki sledi omenjeni strategiji, svojim donatorjem ne ponuja izbire glede vsebine, pogostosti komunikacije idr. Na podlagi segmentacije donatorji prejmejo standardiziran paket apelov. Poudarek v vsebini je navadno na neposrednosti apela, kjer donatorje pozivajo naj donirajo "zdaj" zaradi pomembnosti oz. nujnosti situacije. Neprofitne organizacije nato (npr. čez nekaj mesecev) ponovno posredujejo donatorjem podobno sporočilo. Donatorji torej prejmejo serijo zelo podobnih komunikacij, s ciljem doseganja najvišje donosnosti investicij (Sargeant 2001b, 26).

Situacija je popolna drugačna v okviru strategije pridobivanja sredstev, ki temelji na marketinških odnosih in kjer je v ospredju ohranitev donatorjev in ne le pridobivanje posamezne donacije. Stroški, povezani z omenjeno strategijo, so v začetnih stopnjah odnosa nekoliko višji, kar se izraža v nižji donosnosti začetnih investicij. Kljub vsemu pa stroški pridobivanja donatorjev, čeprav še zmeraj nadzorovani, niso problematični in strogo omejeni, saj neprofitne organizacije verjamejo, da bodo povrnile investicijo v času trajanja celotnega odnosa (Pybus v Sargeant 2001b, 26).

*Pridobivanje sredstev skozi odnos* (angl. relationship fundraising) je oblika marketinških odnosov, ki jih lahko vzpostavljajo neprofitne organizacije. Gre za termin, ki ga je prvi uporabil Burnett ter s tem izpostavil potrebo po *individualni obravnavi donatorjev* ter njihovi edinstvenosti glede preteklih donacij, motivov in standardih obravnave, ki jo pričakujejo s

strani neprofitne organizacije. Avtor poudarja, da je na odnos z donatorji treba gledati celostno in odločitve o pridobivanju sredstev sprejemati na podlagi zaznane vrednosti celotnega odnosa (Burnett v Sargeant 2001a,180).

Pridobivanje sredstev skozi odnosu je torej oblika marketinških odnosov, ki jih zaznamuje donatorjeva izbira. Ker neprofitne organizacije niso obremenjene z investiranjem v donatorje, lahko upravljajo z željami posameznih donatorjev in vsakemu posebej prilagodijo izbrano komunikacijo. Donatorji lahko izbirajo pogostost in vsebino komunikacije z neprofitno organizacijo. Omenjene prakse izboljšajo zaznavo kakovosti prejete komunikacije. Neprofitne organizacije torej segmentirajo svojo bazo donatorjev, razvijajo edinstveno oblikovano in kakovostno storitev za vsakega izmed identificiranih segmentov (Sargeant 2001b, 28).

V jedru pristopa marketinških odnosov pri pridobivanju sredstev je *koncept življenjske vrednosti* (angl. lifetime value ali LTV). Ko neprofitne organizacije razumejo, koliko je posamezni donator vreden skozi čas, mu lahko oblikujejo ponudbo glede na posameznikove potrebe in zahteve ter še vedno dosežejo ustrezno življenjsko donosnost investicije (Sargeant 2001b, 26). Koncept življenjske vrednosti odnosa je merilo skupne neto vrednosti odnosa z določenim donatorjem. Za izračun je treba oceniti stroške in prihodke, ki so povezani z upravljanjem komunikacije s posameznim donatorjem za določeno leto trajanja odnosa. Neprofitne organizacije lahko s pomočjo analize življenjske vrednosti zvišajo skupno profitabilnost s tem, da osredotočijo svoje vire na rekrutacijo in vzdrževanje profitabilnih donatorjev. Koncept življenjske vrednosti torej vodi naravo strategije kontaktov, dimenzije odnosa in začetne investicije, namenjene rekrutaciji donatorjev (Sargenat 2001b, 28).

Na podlagi primerjave med obema strategijama pridobivanja sredstev lahko opazimo, da je pri obeh pomembna najprej analiza donatorjev in nato še segmentacija baze donatorjev. Pomembno pa se razlikujeta v kakovosti zbranih informacij in načinu njihove uporabe, kar je povezano z razporeditvijo/uporabo sredstev namenjenih pridobivanju donatorjev. Standardizirano komunikacijo, značilno za pridobivanje sredstev na transakcijski način, zamenja personalizirana komunikacija, prilagojena posameznemu donatorju. Slednje izboljšuje kakovost prejete komunikacije in s tem kakovost celotne storitve, kar je pomembno pri vzpostavitvi zaupanja in zavezanosti. V naslednjem poglavju bom izpostavila zavezanost in zaupanje kot ključna dejavnika, ki po mnenju Morgana in Hunta (1994) vplivata na uspeh marketinškega odnosa.

## **5 MORGAN IN HUNT IN MARKETINŠKI ODNOSI**

V tem poglavju bom najprej opisala marketinške odnose, kot jih opredeljujeta Morgan in Hunt (1994). Morgan in Hunt v okviru svoje teorije oz. modela ključnih mediacijskih spremenljivk izpostavljata zavezanost in zaupanje kot ključna dejavnika procesa razvoja marketinških odnosov in hkrati kakovostna izida (1994, 22). Njun model zavezanosti in zaupanja bom nato predstavila v okviru neprofitnega sektorja na podlagi dela MacMillana in drugih (2005). Ti v svojem modelu odnosa med donatorjem in neprofitno organizacijo podrobneje opredeljujejo predhodnike zavezanosti in zaupanja. MacMillan in drugi avtorji pri tem posebej izpostavljajo nematerialne koriti, ki so v tesni povezavi s komunikacijo.

### **5.1 Morgan in Hunt ter teorija zavezanosti in zaupanja**

Pri pregledu literature marketinških odnosov, z vidika številnih relevantnih avtorjev, najdemo opredelitev ali vsaj navedbo osrednjega dela Morgana in Hunta, ki je bilo objavljeno 1994 in obravnava zavezanost in zaupanje v marketinških odnosih. Po mnenju avtorjev gre za osrednja koncepta, ki sta ključna za uspeh marketinških odnosov.

Pri razumevanju marketinških odnosov izhajata iz dela Dwyer-ja in drugih (1987, 13), ki izpostavljajo razliko med diskretnimi transakcijami in odnosno menjavo. Po mnenju Morgana in Hunta lahko podjetje vzpostavi odnosno menjavo s svojimi kupci (neposrednimi in posrednimi), dobavitelji (dobrin in surovin), lateralnimi parterji (konkurenti, neprofitne organizacije, vlade) in interno javnostjo (funkcijski oddelki, zaposleni, strateške poslovne enote). Omenjene odnose določnega podjetja nato še podrobneje opredelita glede na vrsto partnerja v menjavi. Kot rezultat predstavita deset marketinških odnosov (Morgan in Hunt 1994, 21):

1. Partnerski odnosi med proizvajalcem in dobaviteljem surovin.
2. Partnerski odnosi med storitvenimi podjetji (npr. med oglaševalsko agencijo in njeno stranko ipd.).
3. Strateške povezave med podjetji in njihovimi konkurenti (npr. tehnološke povezave, tržne povezave ali globalne strateške povezave).
4. Povezave med podjetjem in neprofitnimi organizacijami.

5. Lateralna partnerstva za skupne raziskave in razvoj, npr. med podjetjem in lokalno ali državno vladno institucijo.
6. Dolgoročni odnosi med podjetjem in kupci.
7. Dolgoročni partnerski odnosi s posrednimi porabniki.
8. Odnosi med funkcionalnimi oddelki podjetja.
9. Odnosi med podjetjem in njegovimi zaposlenimi oziroma interni marketing.
10. Odnosi znotraj podjetja med njegovimi organizacijsko samostojnimi deli (npr. med podružnicami, oddelki ali strateškimi poslovnimi enotami).

Po mnenju Morgana in Hunta je ustrezna opredelitev marketinških odnosov mogoča le z definicijo, ki vključuje vse omenjene oblike odnosnih menjav oz. odnosov in se hkrati osredotoča na proces marketinških odnosov. Na podlagi slednjega ponujata naslednjo definicijo: "Marketinški odnosi se nanašajo na vse marketinške aktivnosti usmerjene k vzpostavljanju, razvijanju in vzdrževanju uspešnih odnosnih izmenjav" (Morgan in Hunt 1994, 22).

Pri preučevanju marketinških odnosov je pomembno, da se osredotočimo oz. izpostavimo dejavnike, ki vplivajo na produktivne in učinkovite marketinške menjave oz. na uspeh marketinškega odnosa. Čeprav lahko številni kontekstualni dejavniki prispevajo k uspehu marketinških odnosov, pa Morgan in Hunt (1994, 22) poudarjata, da je prisotnost zavezanosti odnosu in zaupanja kljub vsemu ključna, saj spodbuja marketinške strokovnjake, da:

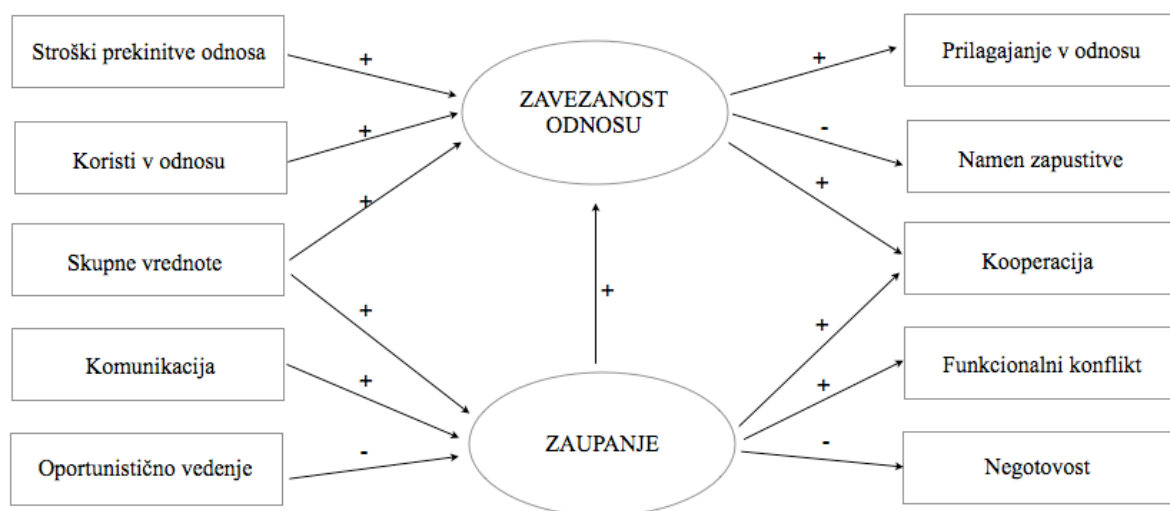
1. ohranjajo investicije s kooperacijo s partnerji v menjavi,
2. se upirajo privlačnim kratkoročnim alternativam in delujejo z namenom doseganja dolgoročnih koristi, ki jih prinaša vztrajanje z obstoječimi partnerji,
3. potencialno tvegane odločitve smatrajo kot preudarne zaradi prepričanja, da partner v menjavi ne bo deloval oportunistično.

Zavezanost in zaupanje torej lahko, kadar sta prisotna oba hkrati, neposredno vodita k kooperativnemu vedenju, ki je ključno za uspeh marketinškega odnosa (Morgan in Hunt 1994, 22).

## 5.2 Predstavitev modela zvestobe in zaupanja

Morgan in Hunt predstavljata model ključnih mediacijskih spremenljivk (KMV model), ki se osredotoča na posamezno stran oz. partnerja v odnosni menjavi ter njegovo zavezanost in zaupanje (Morgan in Hunt 1994, 23). Ker predpostavljata, da sta zavezanost in zaupanje ključna konstrukta, jih kot mediacijske spremenljivke pozicionirata med pet predhodnikov marketinških odnosov (stroški prekinitve odnosa, koristi v odnosu, skladnost vrednot, komunikacija in oportunistično vedenje) ter pet izidov marketinških odnosov (prilagajanje partnerju v odnosu, naravnost k prekinitvi odnosa, kooperacija, funkcionalni konflikt in negotovost odločanja) (Morgan in Hunt 1994, 23).

Slika 5.1: Model zvestobe in zaupanja



Vir: Morgan in Hunt (1994, 22).

### Zavezanost

Morgan in Hunt (1994) definirata zavezanost: "... kadar partner v menjavi verjame, da je sedanji odnos z drugim tako pomemben, da opravičuje maksimalni trud njegovega vzdrževanja, kar pomeni, da stran zavezana odnosu verjame, da je za odnos vredno nadaljnje delovanje s ciljem zagotovitve njegovega nedoločenega trajanja"(Morgan in Hunt 1994, 23).

Avtorja, na podlagi literature različnih teoretskih perspektiv (družbene menjave, zakonske zveze, organizacijskega vedenja in vedenja kupcev, marketinga storitev), primerjata opredelitve zavezanosti. Ugotavljata, da je skupni imenovalec omenjenih opredelitev, pomen zavezanosti za doseg želenih izidov ter prizadevanje k razvoju in vzdrževanju tega pomembnega atributa v odnosu. Na podlagi slednjega avtorja predpostavljata, da je

zavezanost osrednjega pomena v vseh odnosnih menjavah med podjetjem in njegovimi številnimi partnerji (Morgan in Hunt 1994, 23).

### Zaupanje

Zaupanje po mnenju Morgana in Hunta obstaja, "kadar je ena stran v odnosu prepričana v zanesljivost in integriteto partnerja v menjavi". Omenjena definicija izhaja iz Rotterjevega klasičnega pogleda na zaupanje, kot "posplošeno pričakovanje posameznika, da se je na besedo drugega ... moč zanesti" (Rotter v Morgan in Hunt 1994, 23). Definicija prav tako izpostavlja izraz prepričanje (angl. confidence), ki ga na podlagi različne literature lahko opredelimo kot močno vero (angl. belief) na strani tistega, ki zaupa, da bo zaupanja vredna stran zanesljiva, da ima visoko integriteto povezano s konsistentnostjo, kompetentnostjo, iskrenostjo, pravičnostjo, odgovornostjo, koristnostjo in dobronamernostjo. Podobno kot zavezanost so tudi zaupanje preučevali številni avtorji že omenjenih teoretskih perspektiv (in drugi) in izkazali strinjanje o pomembni vlogi, ki jo ima v obravnavanih kontekstih. Na podlagi slednjega Morgan in Hunt predpostavljata, da je zaupanje osrednji koncept v vseh odnosnih menjavah med podjetjem in njegovimi številnimi partnerji (Morgan in Hunt 1994, 23–24).

### Vpliva zaupanja na zavezanost

Ker zavezanost vključuje določeno mero ranljivosti, si vključeni v odnos iščejo le zaupanja vredne partnerje. Razlago omenjenega vzročnega odnosa avtorja pojasnjujeta z vidika teorije družbene menjave, natančneje s principom generalizirane recipročnosti. Ta pravi, da nezaupanje vodi v nezaupanje in na ta način prispeva k zmanjšanju zavezanosti v odnosu ter preusmeri transakcijo k eni ali več neposrednim kratkoročnim menjavam. Na podlagi slednjega Morgan in Hunt predpostavljata, da je zaupanje ključna determinanta zavezanosti odnosu (Morgan in Hunt 1994, 24).

### Predhodniki zavezanosti in zaupanja

1. Morgan in Hunt definirata stroške prekinitve odnosa kot pričakovane izgube, ki so posledice pomanjkanja potencialnih, primerljivih alternativnih partnerjev, stroški same prekinitve odnosa in/ali stroški menjave (Morgan in Hunt 1994, 24).
2. Koristi v odnosu lahko podjetja dosežejo s povezovanjem in ustvarjanjem partnerstva. Koristi so lahko v obliki profitabilnosti produkta, zadovoljstva uporabnika, delovanja

produkta. Podjetja, ki bodo prejela superiorno korist v partnerstvu, bodo zavezane temu odnosu (Morgan in Hunt 1994, 25).

3. Morgan in Hunt predstavljata skupne vrednote kot edini koncept, ki je neposredni predhodnik tako zavezanosti odnosu kot tudi zaupanju. Gre za stopnjo, do katere imajo partnerji skupna prepričanja o tem, kateri cilji, vedenja, politike so pomembne ali nepomembne, primerne ali neprimerne, pravilne ali napačne (Morgan in Hunt 1994, 25). Dwyer in drugi (1987, 21) trdijo, da skupne vrednote med partnerjema prispevajo k razvoju zavezanosti in zaupanja.
4. Pomemben predhodnik zaupanja je komunikacija, ki jo Morgan in Hunt definirata kot formalno in neformalno deljenje pomenljivih in pravočasnih informacij med podjetji. Ker preučujeta svoj model v določeni točki v času, predpostavljata vpliv partnerjevih preteklih komunikacij, ki so zaznane kot pogoste in visoko kakovostne (pravočasne in zanesljive), na povečano zaupanje (Morgan in Hunt 1994, 25).
5. Oportunistično vedenje je koncept, ki izhaja iz analize literature transakcijskih stroškov. Kadar partner verjame, da se drugi partner vede oportunistično, bo taka zaznava vodila k zmanjševanju zaupanja. Morgan in Hunt predpostavljata, da oportunistično vedenje ne vpliva neposredno na zavezanost, temveč prek zaupanja. Oportunistično vedenje namreč rezultira v zmanjšani zavezanosti odnosu, ker partnerji verjamejo, da ne morejo več zaupati svojemu partnerju (Morgan in Hunt 1994, 25).

#### Izidi zavezanosti in zaupanja

Ob zavezanosti in zaupanju, kot komponentama procesa razvoja odnosa in želenima kakovostnima izidoma, sta Morgan in Hunt opredelila pet dodatnih izidov (Morgan in Hunt 1994, 25–26):

1. Prilagajanje v odnosu Morgan in Hunt definirata kot stopnjo, do katere partner sprejema ali zavrača specifične zahteve ali politike drugega. Morgan in Hunt predpostavljata, da zavezanost pozitivno vpliva na prilagajanje v odnosu, zaupanje pa nanj le preko zavezanosti. Pri tem izhajata iz literature organizacijskega vedenja (Morgan in Hunt 1994, 25–26).
2. Nagnjenje k prekinitvi odnosa lahko opredelimo kot verjetnost, da bo partner v bližnji prihodnosti prekinil odnos (Bluedorn v Morgan in Hunt 1994, 26). Avtorja predpostavljata, da negativni odnos, ki ga lahko opazimo med zavezanostjo in nagnjenjem k prekinitvi odnosa, velja tudi na medorganizacijskem nivoju (npr.



odpuščanje prekomerno zaposlenih je strošek tako za delodajalce kot tudi za nestabilnost partnerstva.) Stabilnost je torej želen izid delovanja, ki ga je mogoče doseči s spodbujanjem zavezanosti (Kumar in drugi v Morgan in Hunt 1994, 26).

3. Kooperacija se nanaša na situacije, kjer strani delujejo skupaj za doseg skupnega cilja (Anderson in Narus v Morgan in Hunt 1994, 26). Morgan in Hunt omenjata paradoks marketinških odnosov – efektivna kooperacija znotraj omrežja vpliva na efektivno konkurenčnost med omrežji. Kooperacija torej spodbuja uspeh marketinških odnosov. Avtorja opozarjata, da prisotnost kooperacije ne izključuje prisotnosti konflikta. Partnerja se lahko nestrinjata glede ciljev, a kljub temu nadaljujeta s kooperacijo zaradi visokih stroškov prekinitve odnosa. Kooperacija tudi ni enaka prilagajanju odnosu. Pasivno strinjanje z oglaševanjem partnerjevega produkta je prilagajanje; proaktivno predlaganje boljšega oglaševanja je kooperacija.

Kooperacija je edini izid, na katerega neposredno vplivata tako zavezanost kot tudi zaupanje. Partner, ki je zavezan odnosu, bo sodeloval z drugim v odnosu zaradi želje po uspehu odnosa (Morgan in Hunt 1994, 26).

4. Funkcionalni konflikt –sovražnost in zagrenjenost sta lahko posledici nestrinjanj, ki niso razrešena na sporazumem način in lahko vodijo do prekinitve odnosa. Kadar pa so razrešena sporazumno, lahko nestrinjanja označimo kot funkcionalni konflikt, saj preprečujejo stagnacijo, stimulirajo zanimanja in radovednost ter postanejo medij, prek katerega lahko izpostavimo določene težave in zanje poiščemo rešitve (Dutsch v Morgan in Hunt 1994, 26). Čeprav številni avtorji izpostavljajo komunikacijo in pretekla kooperativna vedenja kot ključna za percepcijo konflikta kot funkcionalnega, Morgan in Hunt pravita, da je zaupanje tisto, ki vodi partnerjevo zaznavanje prihodnjih konfliktnih epizod kot funkcionalnih. Pretekla kooperacija in komunikacija rezultirata v povečani funkcionalnosti konflikta kot rezultat povečanega zaupanja. (Morgan in Hunt 1994, 26).

5. Negotovost pri odločanju se nanaša na stopnjo, do katere ima partner dovolj informacij, da sprejme ključne odločitve, predpostavlja posledice teh odločitev in je v te odločitve tudi prepričan (Achrol in Stern v Morgan in Hunt 1994, 26). Zaupanje znižuje partnerjevo negotovost odločanja, saj je partner prepričan, da se lahko zanese na zaupanja vrednega partnerja (Morgan in Hunt 1994, 26).

Ključne ugotovitve

Predhodniki

Morgan in Hunt (1994) sta v okviru raziskave najprej potrjevala vpliv omenjenih predhodnikov na zaupanje in zavezanost. Izsledki raziskave kažejo neposreden vpliv stroškov prekinitve odnosa in skupnih vrednot na zavezanost, podrobnejša analiza pa ni potrdila vpliva koristi v odnosu. Avtorja sta prav tako dokazala vpliv oportunističnega vedenja, komunikacije in skupnih vrednot na zaupanje.

Izidi

S pomočjo modela ključnih mediacijskih spremenljivk (KMV model) sta avtorja potrdila vpliv omenjenih predhodnikov zaupanja in zavezanosti na izide marketinškega odnosa. Pri tem je pomembna identifikacija ključnih mediacijskih spremenljivk (Morgan in Hunt 1994, 29–30):

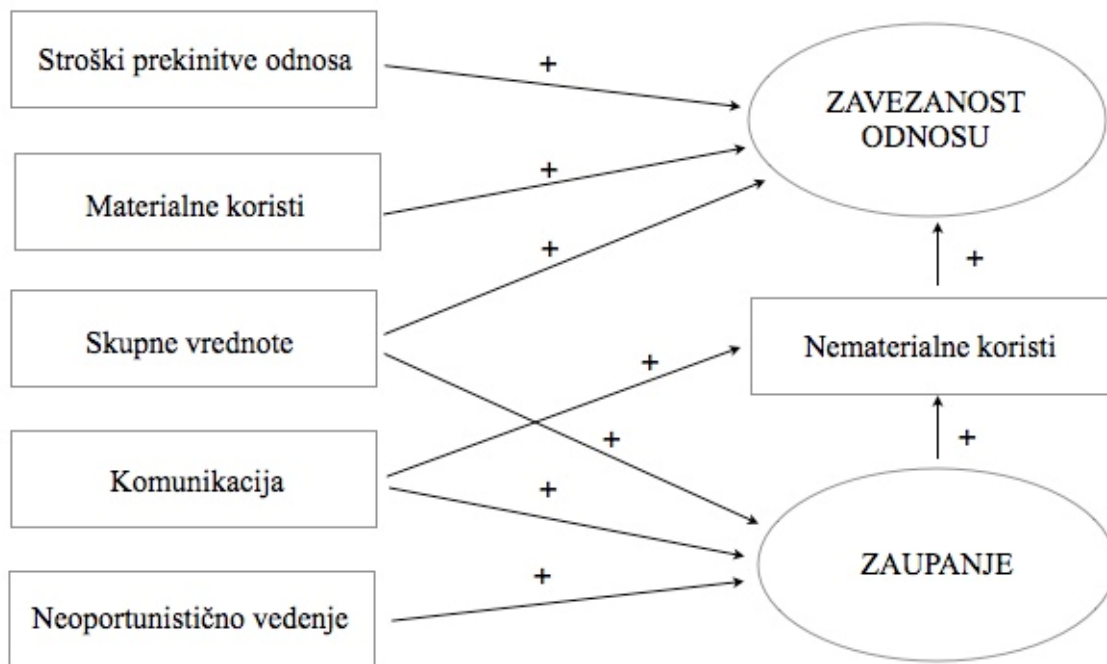
- Prilagajanje v odnosu in nagnjenje k prekinitvi odnosa sta neposredna izida zavezanost.
- Funkcionalni konflikt in negotovost v odnosu sta neposredna izida zaupanja.
- Kooperacija neposredno izhaja tako iz zavezanosti kot tudi zaupanja.

### **5.3 Marketinški odnosi med neprofitno organizacijo in donatorji**

MacMillan in drugi avtorji pri raziskovanju marketinških odnosov v okviru neprofitnega sektorja izhajajo iz Morganove in Huntove teorije zavezanosti in zaupanja (MacMillan in drugi 2005).

Na podlagi omenjenega modela, pregleda literature, fokusnih skupin in strukturiranih intervjujev so avtorji razvili model odnosov med neprofitno organizacijo in donatorji. Osrednja koncepta v modelu sta še vedno zavezanost in zaupanje, a avtorji izpostavljajo nekatere ključne razlike v primerjavi z modelom Morgana in Hunta (1994) (MacMillan in drugi 2005, 806–807):

Slika 5.2: Model odnosa med neprofitno organizacijo in donatorji



Vir: MacMillan in drugi (2005, 812).

1. Koncept koristi odnosa (angl. relationship benefits) avtorji zamenjajo z dvema novima konstruktoma, in sicer z materialnimi in nematerialnimi koristmi. Nematerialne koristi imajo v njihovem modelu ključno mediacijsko vlogo med zavezanostjo in zaupanjem, materialne koristi pa predstavljajo predhodnika zavezanosti in zamenjujejo vlogo koncepta koristi odnosa v modelu Morgana in Hunta (1994) (MacMillan in drugi 2005, 806–807).

Morgan in Hunt (1994, 25) koristi odnosa opredeljujeta s profitabilnostjo izdelka, zadovoljstvom porabnika in delovanjem izdelka. MacMillan in drugi avtorji poudarjajo, da so omenjene dimenzije neprimerne za odnos med donatorjem in neprofitno organizacijo, zato predlagajo materialne in nematerialne koristi, katerih opredelitev izhaja jih Rempelove kategorizacije intrizičnih in ekstrizičnih koristi. Po mnenju avtorjev materialne koristi vključujejo učenje donatorjev od neprofitne organizacije in prejemanje pozitivne publicitete, ki jo prinaša povezava z odnosom. Nematerialne koristi pa vključujejo prepričanje, da bodo neprofitne organizacije učinkovito porabile donirana sredstva, ki bodo posledično pozitivno vplivala na uporabnike (angl. beneficiaries) neprofitne organizacije. Avtorji torej izpostavljajo zaupanje kot ključnega predhodnika oz. dejavnika za oceno nematerialnih koristi (Rempel in drugi v MacMillan in drugi 2005, 808–809).

2. Avtorji razširijo konstrukt komunikacije z vključitvijo informiranja in poslušanja, ki reflektirata dvosmerno naravo procesa komunikacije. V modelu Morgana in Hunta (1994, 25) je vključeno le informiranje.

Konstrukt komunikacije, kot ga operacionalizirata Morgan in Hunt (1994), vsebuje tri podkonstrukte: frekventnost, relevantnost in pravočasnost komuniciranja organizacije porabniku. Po mnenju avtorjev gre za omejen pogled na komuniciranje. V modelu odnosa med neprofitno organizacijo in donatorji je konstrukt komunikacije razširjen in sestoji iz informiranja (posredovanja frekventnih, relevantnih in pravočasnih informacij donatorju), poslušanja (iskanje informacij o donatorjevih potrebah in motivacijah) in interakcije zaposlenih, pri čimer morajo biti zaposleni odzivni, izobraženi in strastni glede poslanstva in delovanja neprofitne organizacije. V povezavi z zaupanjem je komunikacija ključen predhodnik nematerialnih koristi. Za oceno nematerialnih koristi z vidika donatorjev sta komunikacija in zaupanje ključnega pomena (MacMillan in drugi 2005, 809).

3. Zaupanje in stroški prekinitve odnosa sta v modelu odnosa med neprofitno organizacijo in donatorji nekoliko drugače formulirana kot v modelu Morgana in Hunta (1994) (MacMillan in drugi 2005, 808).

Konceptualizacija zaupanja, kot jo predlagata Morgan in Hunt (1994, 23–24), je za avtorje preveč transakcijska, zato jo zamenjajo s konceptualizacijo Rampela in drugih, ki vključuje naslednje konstrukte (Rempel in drugi v MacMillan in drugi 2005, 808 ):

- zanesljivost (stopnja, do katere donator pričakuje, da bo neprofitna organizacija predvidljiva in dosledna pri držanju svojih zavez),
- odvisnost (stopnja, do katere donatorji pričakujejo, da bo neprofitna organizacija iskrena, da bo delovala v njihovem interesu in jih ne bo izkoriščala),
- vera (angl. faith; stopnja, do katere donatorji pričakujejo, da bo neprofitna organizacija delovala v njihovih interesih kljub nepredvidljivosti in negotovosti, ki vlada v svetu).

Avtorji stroške prekinitve odnosa razširijo na finančne stroške prekinitve odnosa (stroški spremembe namena donacije, priložnosti stroški, stroški posledic prekinitve) in nefinančne stroške prekinitve odnosa (npr. izguba ugleda).

4. Za konstrukte, kot so oportunistično vedenje, skupne vrednote in zaupanje, MacMillan in drugi avtorji (2005, 808) implementirajo primernejše lestvice na podlagi drugih objavljenih del.

Morgan in Hunt (1994) definirata skupne vrednote v obliki izjav, ki jih MacMillan in drugi avtorji v modelu adaptirajo glede na niz izjav, ki jih predlaga Swasy–ev instrument. Zajeti želijo posameznikovo zaznavo stopnje, do katere imajo donatorji iste vrednote kot neprofitne organizacije (Swasy v MacMillan in drugi 2005, 808).

Avtorji za poenostavitev modela namesto oportunističnega vedenja navajajo neoportunistično vedenje. Predstavljajo ga z izjavami, s katerimi želijo zajeti posameznikovo zaznavo stopnje, do katere so ali niso bili obravnavani oportunistično s strani neprofitne organizacije oz. jih ta v preteklosti ni izkoriščala (MacMillan in drugi 2005, 809).

5. Omenjeni model, z namenom lažjega razumevanja in operacionalizacije, izključuje spremenljivke izidov, ki so prisotni v modelu Morgana in Hunta (1994), avtorji pa razmišljajo tudi o morebitnih drugih izidih, ki bi bili specifični za neprofitni sektor. Slednje prepuščajo nadaljnjemu raziskovanju (MacMillan in drugi 2005, 816).

V naslednjem delu naloge podajam nekatere ključne ugotovitve opisane raziskave oz. modela odnosov med neprofitno organizacijo in donatorji (2005):

Ključna razlika med odnosi s porabniki v profitnem sektorju in odnosi med donatorji in neprofitno organizacijo se kaže v povezavi s stroški prekinitve odnosa. Ti na podlagi izsledkov obravnavane raziskave nimajo vpliva na zavezanost donatorja neprofitni organizaciji (MacMillan in drugi 2005, 816).

Avtorji predlagajo neprofitnim organizacijam implementacijo strategij, ki pomagajo razvijati nematerialne koristi, saj slednje predstavljajo pomemben dejavnik (poleg skupnih vrednot) neposrednega vpliva na zavezanost. Neprofitne organizacije lahko izboljšajo nematerialne koristi, ki jih ponujajo donatorjem, in sicer z vključitvijo donatorjev v aktivnosti neprofitne organizacije, transparentnostjo delovanja in prikazom dosežkov neprofitne organizacije (MacMillan in drugi 2005, 816).

Izsledki raziskave kažejo tesno povezanost med nematerialnimi koristmi, zaupanjem in komunikacijo. Komunikacija vpliva neposredno in posredno (prek zaupanja) na nematerialne koristi in je zato ključna za razumevanje zgornje povezave. Neprofitne organizacije morajo najprej poslušati svoje donatorje in z njimi zgraditi zaupanje, ki bo kasneje vplivalo, da bodo verjeli informacijam posredovanim s strani neprofitne organizacije. Za grajenje zaupanja mora biti komuniciranje podprto z neoportunističnim vedenjem in skupnimi vrednotami.

Skupne vrednote imajo tako neposredni vpliv na zavezanost kot tudi posrednega prek zaupanja in nematerialnih koristi. Neoportunistično vedenje avtorja opredeljujeta kot najpomembnejšo determinanto zaupanja (MacMillan in drugi 2005, 816).

MacMillan in drugi avtorji (2005, 816) na podlagi izsledkov raziskave ponujajo naslednje napotke izboljšanja komunikacije:

- donatorje je treba informirati o uporabnikih, prihajajočih dogodkih, porabi sredstev ter o aktivnosti in dogodkih, kjer se lahko donatorji vključujejo in povezujejo z neprofitno organizacijo,
- pomembno je iskanje informacij o donatorjevih potrebah, željah in motivih,
- neprofitne organizacije morajo posebno pozornost nameniti zaposlenim. Ti morajo biti odzivni, izobraženi in strastni do vizije in dela neprofitne organizacije. Interakcija osebja z donatorji pomembno vpliva na nematerialne koristi donatorjev. Slednje je ključnega pomena, saj so nematerialne koristi približek neposredne porabe, ki je v neprofitnem sektorju odsotna.

Modela, ki smo obravnavali v tem poglavju, sta pomembno vplivala tudi na dela nekaterih drugih akademikov iz sfere neprofitnega organiziranja. V nadaljevanju zato predstavljam prispevke Sargeanta in njegovih sodelavcev. V ospredju je njihova nadgradnja razumevanja zaupanja in zavezanosti ter njun vpliv na doniranje kot obliko vedenja.

## **6 SARGEANT IN MARKETINŠKI ODNOSI**

V tem poglavju bom najprej pojasnila povezavo med zaupanjem in zavezanostjo ter njun vpliv na doniranje kot obliko vedenja (Sargeant in Lee 2004). Sledi podrobnejša opredelitev konstrukta zavezanosti in dejavnikov, ki vplivajo na zavezanost donatorjev (Sargeant in Woodliffe 2005, 2007). V nadaljevanju bom opisala še model zaznave donatorjev (Sargeant in drugi 2006) in model ohranitve oz. retencije donatorjev (Sargeant 2008).

### **6.1 Opredelitev povezave med zaupanjem, zavezanostjo in doniranjem**

V tem poglavju obravnavam raziskavo, ki preučuje donatorjevo zaupanje in zavezanosti ter njen vpliv na doniranje kot obliko vedenja (Sargeant in Lee, 2004).

Številne raziskave o vlogi in vplivu zaupanja na odnose so bile izvedene med podjetjem in njegovimi porabniki, predvsem v primerih neoprijemljivih storitev. Tudi v neprofitnem sektorju velja, da so storitve (kot posledica donacij) namenjene uporabnikom in tako velikokrat izven dosega oz. ocene samih donatorjev. Donatorji se torej morajo zanesti na neprofitno organizacijo, da bo izpolnila koristi družbi, ki jih je eksplicitno ali implicitno obljubila (Hansmann v Sargeant in Lee 2004, 188).

Avtorja izhajata iz predpostavke, da je višja stopnja zaupanja v neprofitno organizacijo povezana z večjo pripravljenostjo postati donator in višjimi zneski donacij. Čeprav gre za logično povezavo, pa manjkajo empirični dokazi, ki bi pojasnili, ali je vpliv zaupanja na višino donacije neposreden ali mediiiran skozi konstrukt zavezanosti (Sargeant in Lee 2004, 188).

Sargeant in Lee definirata zaupanje kot "zanašanje posameznika, skupine ali podjetja, da bo druga oseba, skupina ali podjetje prostovoljno sprejela dolžnost ter priznavala in zaščitila pravice in interese vseh vključenih strani v skupno prizadevanje ali ekonomsko menjavo"(Hosmer v Sargeant in Lee 2004, 190). Za namen merjenja zaupanja sta avtorja na podlagi literature identificirala ključne vedenjske indikatorje, ki izhajajo iz profitnega sektorja in sta jih za namen raziskave modificirala: investiranje v odnos, skupni vpliv, sprejetost komunikacije, omejitve oz. zavračanje oportunitizma (Sargeant in Lee 2004, 190–191).

Zavezanost avtorja konceptualizirata kot "trajajočo željo po vzdrževanju vrednega odnosa" (Moorman in drugi v Sargeant in Lee 2004, 189). Številni avtorji so v okviru profitnega sektorja predpostavljali, da je zavezanost pomemben indikator vedenja in sestoji iz kompleksnega niza determinant, med katerimi je tudi zaupanje. Sargeant izpostavlja pomen dela Morgana in Hunta (1994), kjer je omenjena povezava prvič empirično dokazana (Sargeant in Lee 2004, 189).

Sargeant in Lee sta z omenjeno raziskavo potrdila vpliv zaupanja na vzpostavitev zavezanosti v neprofitnem sektorju. Pri tem avtorja opozarjata, da so potrebne dodatne raziskave morebitnih drugih potencialnih predhodnikov zavezanosti, kot so: narava predhodnih

odnosov, osebna povezanost, skupni cilji, koristi, ki jih imajo družinski člani in prijatelji s poslanstvom oz. namenom delovanja organizacije, ustrezno priznanje donacije in večplastna vključenost oz. povezanost z organizacijo (Sargeant in Lee 2004, 197).

Avtorja sta prav tako potrdila povezavo med zavezanostjo in celotnim zneskom donacij posameznika v določenem letu. Avtorja opozarjata, da ta odnos ni linearen in je nekoliko šibak, kar pa avtorjev ne preseneča, saj obstajajo številni drugi dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo doniranje (Sargeant in Lee 2004, 198).

Raziskovalni instrument razvit v njuni raziskavi lahko služi kot administrativno orodje merjenja stopnje zaupanja in zavezanosti odnosu med posameznim donatorjem in neprofitno organizacijo. Te meritve so pomembne, saj zaupanje in zavezanost odnosu vplivata na naravo doniranja in tudi na spremenljivke, kot sta zvestoba in življenjska vrednost donatorja (angl. donor lifetime value)(Sargeant in Lee 2004, 196).

## **6.2 Determinante zavezanosti donatorjev**

V tem delu naloge opisujem raziskavo, s katero sta Sargeant in Woodliffe (2005, 2007) raziskala koncept zavezanosti in opisala dejavnike, ki vplivajo na zavezanost donatorjev in gradijo zvestobo. Zavezanost je, kot že omenjeno, tesno povezana s konstruktom zaupanja kot njenim predhodnikom. Prav tako pa je zavezanost povezana z zvestobo. Donatorji, ki imajo višji nivo aktivne zavezanosti, bodo bolj zvesti neprofitni organizaciji. Nekateri avtorji ju enačijo, drugi pa opredeljujejo zavezanost kot determinanto zvestobe. V okviru raziskave sta avtorja merila zvestobo kot vedenjsko dispozicijo za podporo neprofitne organizacije v prihodnosti (Sargeant in Woodliffe 2005, 63; 2007, 10).

Raziskava predstavlja prvi empirični model determinant zavezanosti v kontekstu odnosa neprofitna organizacija–donator. Sargeant in Woodliffe sta v prvem, kvalitativnem delu raziskave identificirala dejavnike, ki vplivajo na zavezanosti in zvestobo ter nato kvantitativno preverjala njihove vplive na pasivno in aktivno zavezanost ter zvestobo. Termina (pasivna in aktivna zavezanost) sta avtorja oblikovala na podlagi izvedenih fokusnih skupin, opisujeta pa posameznike, ki imajo pristno prepričanje in strast do organizacije in njenega poslanstva (aktivna zavezanost) in posameznike, ki donirajo, ker želijo delati dobro,



čeprav nimajo nobene strasti do narave dela in poslanstva organizacije (pasivna zavezanost) (Sargeant in Woodliffe 2005, 66–67; 2007, 10).

V okviru raziskave sta avtorja, kot determinante zavezanosti, opredelila naslednje dejavnike (Sargeant in Woodliffe 2005, 67–73):

- metoda plačila (determinanta, ki jo avtorja povezujeta z namenom razlikovanja med občasnimi in rednimi donatorji),
- možne alternative (obstoj neprofitnih organizacij, ki imajo isto poslanstvo in se med seboj bistveno ne razlikujejo),
- skupne vrednote (skupna prepričanja o določenih vprašanjih in načinih, kako jih nasloviti),
- osebna povezava (neposredna izkušnja donatorja s poslanstvom oz. namenom delovanja neprofitne organizacije),
- oprijemljiva povezava z uporabniki (ustvarjanje povezave med uporabniki in donatorji s komunikacijo),
- delovanje neprofitne organizacije,
- tveganje (stopnja, do katere donatorji zaznavajo, da obstaja tveganje za uporabnike neprofitne organizacije, v primeru prekinitve podpore neprofitni organizaciji),
- zaupanje neprofitni organizaciji (opredelitev zaupanja kot predhodnika zavezanosti, kar sta dokazala Sargeant in Lee (2004) v prejšnjem poglavju),
- kakovost komunikacije (opredeljuje jo narava sporočila, izbira medija in nadzor nad prejeto komunikacijo),
- izbire v okviru komuniciranja (donatorji lahko na primer izberejo pogostost in vsebino prejete komunikacije idr.),
- večsmerna vključenost (angl. multiple engagement) (pomeni različne načine vključitve donatorjev v delovanje neprofitne organizacije – donatorji lahko nagradijo svojo podporo, kupijo morebitne izdelke neprofitne organizacije, postanejo prostovoljci, lobirajo, kot aktivisti promovirajo poslanstvo organizacije idr.),
- znanje/učenje (neprofitne organizacije ponujajo različne možnosti za poglobitev znanja o poslanstvu neprofitne organizacije in razumevanju načinov njihovega delovanja).

Ugotovitve

Izsledki raziskave kažejo, da je zavezanost donatorjev najbolje opredeljevati kot večdimenzionalni konstrukt. Avtorja pri tem poudarjata, da je pasivna zavezanost specifični element v kontekstu pridobivanja sredstev in je v profitnem sektorju ne najdemo (Sargeant in Woodliffe 2005, 73–74).

Na specifično kategorijo zavezanosti (pasivna/aktivna) vpliva poseben vzorec oz. skupina predhodnikov. S pasivno zavezanostjo avtorja povezujeta posameznike, ki redno donirajo (npr. vsak mesec), največkrat prek avtomatiziranih nakazali z bančnega računa ali kreditne kartice. Na omenjene neposredne obremenitve donatorji velikokrat pozabijo in jih nanje opomnijo šele neprofitne organizacije. Komunikacija neprofitne organizacije lahko povzroči, da donatorji po "opominu" prekinejo neposredno doniranje. Na pasivno zavezanost vplivajo naslednji dejavniki: zaupanje, delovanje neprofitne organizacije, kakovost prejete komunikacije in odsotnost drugih alternativ za doniranje. Kadar donatorji ocenjujejo omenjene dejavnike kot zadovoljive, se bo njihova podpora nadaljevala. Na pasivno zavezanost vpliva tudi tveganje oz. stopnja, do katere donatorji zaznavajo, da obstaja tveganje za uporabnike neprofitne organizacije, v primeru prekinitve podpore neprofitni organizaciji. Na zmanjševanje stopnje pasivne razvezanosti lahko vplivajo spremembe v okviru omenjenih dejavnikov in tudi zunanji dejavniki (npr. sprememba finančnega stanja) (Sargeant in Woodliffe 2005, 74).

Aktivno zavezanost spodbuja kognitivna angažiranost donatorjev. Donatorji, ki so poučeni o poslanstvu neprofitne organizacije, imajo z njimi skupne vrednote, so na različne načine vključeni v njihovo delovanje, imajo nadzor (izbiro) nad njihovim komuniciranjem in hkrati razvijejo osebno povezanost (dejansko ali zaznano) z uporabniki neprofitne organizacije, izražajo aktivno zavezanost neprofitni organizaciji. Če želimo vplivati na aktivno zavezanost donatorjev, moramo njihov emocionalni odziv preusmeriti k kognitivnemu in jih spodbuditi k razmišljanju o svoji podpori in o naravi interakcij z neprofitno organizacijo (Sargeant in Woodliffe 2005, 74).

Avtorja v zaključku razmišljata tudi o pomembnosti dejavnika večsmerne vključitve donatorjev v delovanje neprofitne organizacije. Donatorji lahko nagradijo svojo podporo, kupijo morebitne izdelke neprofitne organizacije, postanejo prostovoljci, lobirajo, kot aktivisti promovirajo poslanstvo organizacije idr. Pozornost pa avtorja namenita tudi konceptu osebne povezanosti, ki se lahko navezuje tako na poslanstvo organizacije, kot tudi na uporabnike

neprofitne organizacije. Komunikacijo torej lahko, v okviru pridobivanja sredstev, razvijamo na način, ki povezuje obe skupini deležnikov (Sargeant in Woodliffe 2005, 74).

### **6.3 Model zaznav donatorjev**

Raziskava, ki jo obravnavam v tem poglavju, predstavlja prvi empirični marketinški model zaznave donatorjev in posledičnega vpliv na donacije. V okviru neprofitnega marketinga obstajajo obsežne raziskave, ki kažejo, da tako ekstrinzične kot tudi intrinzične spremenljivke ločujejo donatorjev od ne-donatorjev, a so le-te manj uporabne za razlago nivoja podpore oz. donacij. Pri tem so veliko bolj uporabni zaznavni dejavniki (Sargeant in drugi 2006).

V raziskavi so avtorji najprej preverjali povezavo med zaznavnimi determinantami koristi, ki so posledica donacije in povprečno donacijo neprofitni organizaciji. Na podlagi literature so predpostavili, da sposobnost neprofitne organizacije, da oblikuje določen paket koristi, gradi zaupanje in zavezanost organizaciji. Sledi opis zaznavnih determinant koristi (Sargeant in drugi 2006, 158):

- Emocionalne koristi se pojavijo, kadar ob doniranju posamezniki doživljajo določena čustva.
- Družinske koristi bi lahko opisali kot motivacijo za podporo določene neprofitne organizacije, ki temelji na pomoči ali izkazovanju podpore najbližjim.
- Osebne koristi so posledica doniranja, ki je rezultat sebičnih razlogov. Ključna motiva za doniranje sta krepitev samozavesti in priznanje. Donatorji se odločajo za doniranje glede na to, kaj so ali bodo pridobili s strani neprofitne organizacije. Največkrat je pomembna tudi vidnost njihove donacije znotraj družbene skupine.

Podobno povezavo so avtorji preverjali tudi med zaznavnimi organizacijskimi dejavniki in omenjenim nivojem povprečne donacije. Upoštevali so naslednje zaznavne organizacijske dejavnike (Sargeant in drugi 2006, 159):

1. Zaznava delovanja organizacije je stopnja, do katere donatorji verjamejo, da je organizacija doslej pokazala, da bo skrbno ravnala s prejeto podporo. Avtorji predpostavljajo tesno povezanost z zaupanjem.
2. Zaznava odzivnosti organizacije je dejavnik, za katerega so na podlagi fokusne skupine predpostavljali, da bo vplival na zaupanje.

3. Zaznavo komunikacije organizacije so avtorji, na podlagi izsledkov fokusne skupine, povezali s kakovostjo informacij in obliko promocijskih materialov. Vpliva lahko neposredno doniranje, vendar so avtorji na podlagi podatkov predpostavili, da ima zaupanje pri tem mediacijsko vlogo.

Izsledki raziskave so pokazale naslednje ugotovitve (Sargeant in drugi 2006, 162–163):

- Raziskava je pokazala, da višja zavezanost kaže na višji nivo povprečne podpore oz. donacije.
- Emocionalne in družinske koristi so se izkazale za enako pomembne pri krepitvi donatorjeve zavezanost kot zaupanje, pri tem pa zaupanje ne igra mediacijske vloge. Avtorji opozarjajo, da lahko emocionalne in družinske koristi vplivajo na zavezanost poslanstvu in ne toliko posamezni organizaciji. Osebne koristi ne vplivajo na zaupanje ali zavezanost.
- Na zaupanje pomembno vplivata tudi zaznana komunikacije in delovanje neprofitne organizacije. Zaznana odzivnost pa se je izkazala kot nepomembna.

#### **6.4 Model ohranitve donatorjev**

Sargeant pri oblikovanju modela donatorjeve retencije oz. ohranitve izhaja iz predhodnih ugotovitev lastne raziskave, kjer višja stopnja zaupanja neprofitni organizaciji prek koncepta zavezanosti vpliva na večjo pripravljenostjo posameznika, da postane donator in donira višji znesek (Sargeant in Lee, 2004). Avtor ugotavlja, da številne akademske raziskave na področju doniranja preučujejo le motive za doniranje in se osredotočajo na pridobivanje donatorjev, pri tem pa zanemarjajo ohranitev donatorjev (Sargeant 2008, 2).

Na podlagi prehodnih raziskav Sargeant poudarja, da lahko tudi manjše izboljšave stopnje upada donatorjev generirajo pomembne izboljšave v življenjski vrednosti baze pridobivanja sredstev (angl. fundraisig database): več donatorjev nadgradi svoje donacije, donirajo na več načinov, posreduje priporočila drugim ali se morebiti zavežejo rednemu doniranju organizaciji (angl. planned gift). Gre torej za podobne vzorce vedenja in generiranja vrednosti, kot jih lahko opazimo v profitnem sektorju (Reicheld in Sasser v Sargeant 2008, 2). Na podlagi marketinške literature Sargeant (2008, 2) opisuje nekatere koristi, ki jih lahko prinese osredotočenost na ohranitev donatorja:

- Zmanjševanje stroškov v okviru zbiranja sredstev. Pridobitev donatorja namreč neprofitno organizacijo stane dva do trikrat več, kot je vrednost njihove prve donacije.
- Obstoječe donatorje lahko v času trajanja odnosa prepričamo, da nadgradijo svojo podporo z dodatnimi donacijami, drugimi načini podpore (npr. prostovoljnim delom).
- Povratne informacije s strani donatorjev lahko vplivajo na izboljšanje kakovosti storitev neprofitne organizacije.
- Uspešen odnos pa lahko generira tudi t. i. *priporočila od ust do ust* (angl. word of mouth) drugim potencialnim donatorjem oz. splošni javnosti.

Na podlagi marketinške literature in literature povezane s pridobivanjem sredstev (angl. fundraising) avtor določa dejavnike, ki vplivajo na spremembo doniranja. Slednje se lahko kaže v spremembi naslova donacije oz. namenitvi donacije drugi organizaciji (angl. switching) ali opustitvi doniranja (Sargeant 2008, 3).

1. Sargeant najprej preučuje gonilne sile zvestobe, kot so: zadovoljstvo porabnika, identifikacija, zaupanje in zavezanost (Sargeant 2008, 4–10).
  - Zadovoljstvo avtor opredeljuje kot porabnikovo splošno oceno dosedanjega delovanja in ponudbe (Johnson in Fornell v Sargeant 2008, 4). Kaže se kot posledica primerjave med pričakovanji in splošno oceno kakovosti posredovane storitve (Gustaffson v Sargeant 2008, 4).
  - Koncept identifikacije je povezan z zadovoljevanjem potrebe po družbeni identiteti in samodefinciji (Ahearne in drugi v Sargeant 2008, 5). Posameznik se z organizacijo poveže in se z njo definira (Mael in Adler v Sargeant 2008, 5).
  - Na podlagi literature marketinških odnosov zavezanost vpliva na zvestobo porabnikov in je definirana kot želja po vzdrževanju odnosa (Morgan in Hunt 1994, 23). Medtem ko je zadovoljstvo povezano s preteklimi izkušnjami, pa je zavezanost konstrukt usmerjen v prihodnost (Sargeant 2008, 7).
  - Zaupanje avtor definira kot prepričanje nekoga, da bodo njegove potrebe v prihodnosti izpolnjene s strani nekoga drugega (Anderson in Weitz v Sargeant 2008, 9). Zaupanje pomembno vpliva na ohranitev porabnikov, neposredno ali posredno prek zavezanosti ali zadovoljstva. Zaupanje je pomembna gonilna sila zvestobe (Sargeant 2008, 9–10).
2. Avtorji nato raziskujejo povzročitelje spremembe doniranja (angl. triggers), ki jih deli na situacijske, vplivne in reakcijske. Ti lahko povzročijo pregled in oceno dosedanjega

doniranja in morebiti vodijo v opustitev doniranja ali preusmeritev sredstev drugi neprofitni organizaciji (Sargeant 2008, 10–13).

- Situacijski povzročitelji so dogodki v donatorjevem življenju, na katere neprofitna organizacija nima vpliva (npr. sprememba finančnega stanja).
- Vplivni povzročitelji izhajajo iz konkurenčne situacije. Konkurenčna organizacija lahko z boljšim ali privlačnejšimi paketom koristi za donatorja povzroči, da slednji zamenjajo organizacijo, kateri donirajo.
- Reakcijski povzročitelji so odzivi na načine komuniciranja oz. interakcije organizacije z donatorjem.

3. Na koncu Sargeant in drugi osredotočijo svoje preučevanje na determinante vrednosti (angl. value determinants). Definira jih kot komponente izdelka/storitve, ki so ključne z vidika porabnikove perspektive, saj njihova slaba ocena vodi k zamenjavi. Zanimajo nas tako koristi, ki so posledica prispevka organizaciji, kot tudi dimenzije izdelka/storitve, ki omenjene koristi dostavljajo (Sargeant 2008, 14).

Avtor izpostavlja dve obliki koristi. Prve so osebne in vključujejo otipljive in emocionalne koristi, druge pa bi lahko poimenovali kot dostavljene koristi, ker opisujejo oceno vpliva prispevka na skupino uporabnikov. Koristi so povezane tako z učinkovitostjo kot uspehom. V okviru učinkovitosti gre za pričakovano razmerje med administrativni stroški in stroški zbiranja sredstev ter stroški dobrodelne dejavnosti (angl. charitable expenditure). Uspeh pa bi lahko identificirali kot zaznano stopnjo, do katere je organizacija dosegla svoje cilje, ki vpliva na odločitev o doniranju, višino donacije in življenjsko vrednost donatorja (Sargeant 2008, 14–15).

#### Ključne ugotovitve

Podobno kot Morgan in Hunt (1994) ter MacMillan in drugi (2005) je tudi Sargeantova raziskava potrdila vpliv zaupanja na zavezanost. Poleg zaupanja pa sta Sargeant in Woodliffe (2005, 2007) opredelila tudi druge determinante zavezanosti v odnosu med donatorjem in neprofitno organizacijo. Slednje so v primerjavi z MacMillanovi številčnejše in bolj razdelane. Za Sargeantov prispevek je pomembna tudi delitev zavezanosti na pasivno in aktivno ter ugotovitev, da le aktivna vpliva na vzpostavitev zvestobe kot vedenjske dispozicije za podporo neprofitne organizacije v prihodnosti. Zanimiv je tudi Sargeantov model zaznav

donatorjev (Saregant in drugi 2006), ki opisuje zaznavne determinante koristi donatorja in zaznavne determinante neprofitne organizacije. Sargeant izpostavlja tudi problem spremembe naslova donacije (donator nameni donacijo drugi organizaciji) in opuščanja doniranja. V ta namen oblikuje model ohranitve donatorjev, v katerem poleg gonilnih sil zvestobe (identifikacija, zadovoljstvo, zaupanje in zavezanost) izpostavlja tudi povzročitelje, ki povzročijo pregled in oceno dosedanjega doniranja. Na koncu opiše še determinante vrednosti v dveh oblikah koristi za donatorje.

Za lažje razumevanje celotnega procesa vzpostavitve in krepitev marketinških odnosov v okviru pridobivanja sredstev neprofitnih organizacij bom v nadaljevanju opisala Grönroosov vidik marketinških odnosov oz. način upravljanja obljub.

## **7 GRÖNROOS IN MARKETINŠKI ODNOSI**

V naslednjih poglavjih bom najprej opredelila ključna izhodišča in opredelitve Grönroosovega razmišljanja o marketinških odnosih kot novi marketinški paradigmi. Sledi predstavitev upravljanje koncepta obljub, ki je ključen pri razumevanju Grönroosove zastavitve marketinške discipline. Ob tem bom hkrati pojasnila logiko storitev in soustvarjanje vrednosti za porabnika v okviru treh ključnih procesov marketinških odnosov. V zadnjem podpoglavju bom na podlagi Grönroosovih vidikov implementacije marketinških odnosov v podjetju razmišljala o strukturi in delovanju neprofitnih organizacij v okviru pridobivanja sredstev.

### **7.1 Marketinški odnosi kot nova marketinška paradigma**

Grönroos je pomemben predstavnik Nordijske šole, ki se že več kot trideset let ukvarja z razvojem teoretičnih okvirjev, modelov in konceptov na področju storitev in marketinških odnosov (Grönroos 2007, 214).

V svojih delih kot izhodišče predstavlja sodobno marketinško situacijo, za katero je značilna fragmentacija dominantnih množičnih trgov, zrelost trgov, sofisticirani porabniki, ki si želijo

individualne obravnave, zaostrena in globalna konkurenca ter manjša standardizacije ponudbe, ki jo potrošniki zahtevajo in nove tehnologije omogočajo (Grönroos 1999, 327).

Grönroos poudarja, da okvir konvencionalnega marketinga, osredotočenega v eni sami organizacijski funkciji, z menjavo vnaprej proizvedene vrednosti in nizom marketinških spremenljivk namesto procesa ne ustreza sodobni marketinški situaciji. Na podlagi svojega dela verjame, da njegova storitvena in na odnosih utemeljena logika ter na porabnika osredotočena definicija upravljanja obljub ponujata boljšo osnovo za sodobno marketinško teorijo kot konvencionalni marketing. Po njegovem mnenju ponujajo storitve in marketinški odnosi logiko marketinga, ki odgovarja na današnje izzive marketinške teorije in prakse (Grönroos 2007, 213–214).

Grönroos predlaga marketinške odnose kot novo marketinško paradigmo. Marketing namreč razume kot interaktiven proces v družbenem kontekstu, utemeljen na grajenju odnosov in upravljanju, kjer je porabnik osrednji fokus (Grönroos 1997, 327). Po njegovem mnenju gre za filozofijo, ki vodi načrtovanje in upravljanje aktivnosti v odnosih med podjetjem in porabnikom, distributerji in drugimi partnerji (Grönroos 1999, 333). Njegova marketinška filozofija temelji na sodelovanju in odnosih zaupanja s porabniki, drugimi delničarji in partnerji v omrežju (Grönroos 1996, 8).

Na tem mestu velja zapisati Grönroosovo definicijo marketinških odnosov: "Marketing mora vzpostavljati, vzdrževati in krepiti odnose s porabniki in drugimi udeleženci na profitabilen način, tako da vsi udeleženci dosežejo svoje cilje. Te dosežajo z medsebojnimi menjavami in izpolnjevanjem obljub" (Grönroos 2009, 352). Ob naveden definiciji Grönroos dodaja, da mora omenjeni pristop voditi k odnosu zaupanja. Ključni vidik omenjenega marketinškega pristopa, poleg pridobivanja porabnikov in ustvarjanja transakcij, poudarja tudi pomembnost vzdrževanja in krepitve odnosov. Naloga marketinga torej ni le postavljanje obljub, temveč predvsem njihova izpolnitev. Sposobnost podjetja, da razvije zaupanje porabnikov in drugih delničarjev (do organizacije same in do njenega delovanja), je temelj profitabilnega poslovnega odnosa. Organizacija mora biti pripravljena na nove marketinške naloge, zato je implantacije internega marketinga ključna. Grönroos meni, da lahko njegova definicija, v bolj splošnih pogojih, postane generična marketinška definicija (Grönroos 1996, 7–8).



Na podlagi logike storitev in odnosne perspektive Grönroos (2007, 211) predstavi naslednjo definicijo marketinga: "Marketing je osredotočenost na porabnika, ki zajema vse organizacijske funkcije in procese. Usmerjen je k dajanju obljub skozi predloge vrednosti in omogočanju izpolnitve posameznikovih pričakovanj, ustvarjenih na podlagi dani obljub. Izpolnitev pričakovanj dosega s podporo porabnikovega procesa ustvarjanja vrednosti, s podpiranjem ustvarjanja vrednosti v procesih podjetja ter procesih porabnikov in drugih deležnikov".

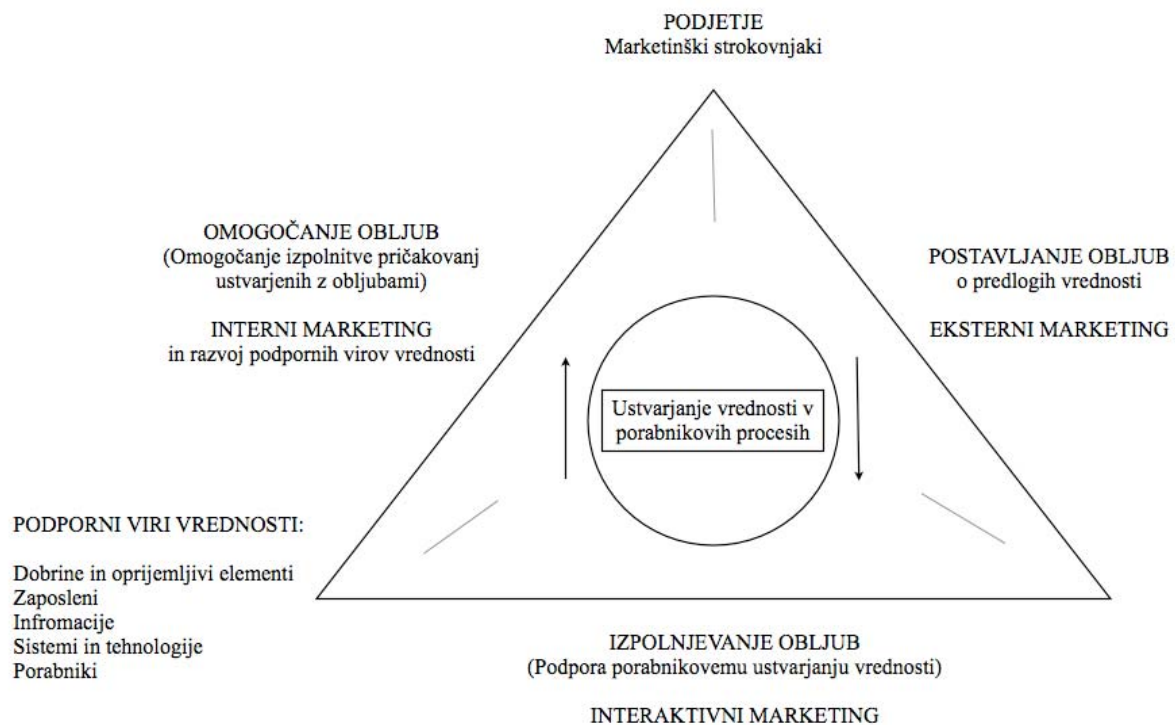
Omenjeno definicijo bi lahko poimenovali kot definicijo upravljanja obljub, saj temelji na dajanju, omogočanju in izpolnitvi pričakovanj, ki jih ustvarjajo dane obljube (Grönroos 2007, 211).

## **7.2 Upravljanje obljub**

Grönroos nato predstavi osnovo za marketinga – koncept obljube (angl. promise concept). Koncept obljube je v marketinško literaturo uvedel Henrik Calonius v sredini 80. let prejšnjega stoletja in ga definiral kot "več ali manj eksplicitno izražene pogojne deklaracije ali zagotovila drugi strani ali samemu sebi, z ozirom na prihodnost, da bo določeno dejanje izvedeno ali zadržano, ali da bo določena zadeva dana ali podarjena"(Calonius v Grönroos 2007, 204). Po Grönroosovem mnenju veljajo zaključki o vlogi obljub za katero koli vrsto izdelka, v katerem koli kontekstu (Grönroos 2007, 203).

Kot smo omenili že v prejšnjem poglavju, je upravljanje obljub nova marketinška logika in predstavlja temelj Grönroosovega razumevanja marketinga. Proces upravljanja obljub lahko opišemo kot dajanje ali postavljanje obljub (angl. making promises), omogočanje obljub (angl. enabling promises) in izpolnitev obljub oz. natančneje izpolnitev pričakovanj, ki jih ustvarjajo dane obljube (angl. keeping promises).

Slika 7.1: Pravila igre marketinga



Vir: Grönroos (2007, 205).

Grönroos opisuje postavljanje obljub kot komuniciranje predlogov vrednosti (angl. value proposition) potencialnim porabnikom, ki vključuje tradicionalne (eksterne) marketinške aktivnosti, kot sta komuniciranje in postavljanje cene. Slednje je v domeni marketinškega oddelka oz. marketinških strokovnjakov (angl. full-time marketer) (Grönroos 2007, 204).

Posebno pozornost avtor nameni omogočanju obljub, s katerim podjetje ustvarja predpogoje za postavljanje in izpolnitev obljub. Ker so v izpolnjevanje obljub vključeni vsi zaposleni (ne glede na organizacijsko funkcijo), ima interni marketing pomembno vlogo v podjetju. Z internim marketingom želijo podjetja zagotoviti, da so vsi zaposleni v podjetju osredotočeni na porabnika ter motivirani in poučeni, da lahko delujejo kot občasni marketinški delavci (angl. part-time marketers). Tudi sistemi, tehnologije, dobrine in drugi fizični viri morajo biti razviti na porabnika osredotočen način (Grönroos 2007, 204–205).

Izpolniti obljubo pomeni, da mora podjetje podpreti pričakovanja, ki so bila ustvarjena z obljubo o predlogih vrednosti. Organizacija torej v fazi izpolnjevanja obljub ne izpolnjuje obljub samih, temveč pričakovanja posameznih porabnikov, ki so se razvila na podlagi

komuniciranja predlogov vrednosti, v okviru dajanja obljub. Avtor opozarja, da so lahko pričakovanja eksplicitno ali implicitno zaznana. Včasih so lahko tudi nejasna in postanejo eksplicitno zaznana šele med porabo (Grönroos 2007, 204–205).

Pričakovanja ustvarjena z obljubami so izpolnjena s podporo porabnikovega procesa ustvarjanja vrednosti (angl. value-creating processes). Slednje lahko podjetje doseže s podpornimi viri in procesi ustvarjanja vrednosti (dobrine, storitve, informacije in ljudje, sistemi, infrastruktura in fizičnimi viri) ter interakcijo med porabnikom in omenjenimi viri. Prek interakcij porabnik deluje kot so-proizvajalec in soustvarjalec vrednosti ter tako postane tudi sam vir v procesu ustavljanja vrednosti. Tako je izpolnjena obljuba in podprt proces porabnikovega ustvarjanja vrednosti. Proces držanja obljub bi lahko označili tudi kot interaktivni marketing, saj vedno vključuje interakcijo med porabnikom in različnimi viri podjetja (interakcija z dobrinami, z ljudmi, s sistemi) (Grönroos 2007, 205).

Na tem mestu velja podrobneje opredeliti porabnikov proces ustvarjanja vrednosti. Porabniki namreč ne kupujejo dobrin ali storitev, temveč kupujejo vrednost, ki jo zajeta v ponudbi, z namenom doseganja stanja zadovoljstva (Levitt v Grönroos 2007, 195). V marketinški in upravljalni literaturi se je pojavil alternativni pogled na ustvarjanje vrednosti–koncept vrednosti v uporabi (angl. value-in-use). Na podlagi slednjega je vrednost ustvarjena v porabnikovih vsakodnevnih aktivnostih in procesih oz. v procesih ustvarjanja vrednosti. Koncept vrednosti v uporabi ima pomembne posledice za marketinško teorijo. Vrednost torej ni vključena v sam izdelek ali storitev in nato posredovana porabniku, kot je to pri tradicionalnem marketinškem konceptu vrednosti v menjavi (angl. value-in-exchange). Na tej stopnji obstaja le obljuba o vrednosti. Podjetje mora poiskati načine, kako vstopiti v porabnikov proces potrošnje in ustvariti interakcije z njim. Marketing se ne sme končati s prodajo in pozitivno nakupno odločitvijo, temveč se mora neposredno in aktivno vključiti v proces porabe in uporabe (Grönroos 2007, 196–197).

Raziskave storitvenega marketinga in marketinških odnosov temeljijo na predpostavki, da sta v okviru storitev produkcija in poraba deloma simultana procesa in da morata podjetje in porabnik, v okviru procesa porabe, sodelovati drug z drugim. Marketing tako postane razširjen proces porabe, ali kot smo že omenili, interaktivni marketing (Grönroos 2007, 197).

Zgoraj smo omenili, da so pričakovanja izpolnjena s podporo porabnikovega procesa ustvarjanja vrednosti. Na tem mestu velja omeniti Grönroosovo delitev na logiko storitev, ki pomeni omogočanje in spodbujanje procesov, ki podpirajo porabnikovo ustvarjanje vrednosti (angl. value-supporting-process) in logiko dobrin, kjer so dobrine podporni viri vrednosti (angl. value-supporting-resources) (Grönroos 2007, 197).

Sledi zaključek poglavja v obliki povzetka Grönroosovega dela. Predstavila bom predloge oz. principe, ki jih Grönroos predstavlja kot vodila za razvoj sodobne marketinške teorije (Grönroos 2007, 210–211):

- Predlog 1a: Vrednost ni posredovana porabniku s strani podjetja, temveč je ustvarjena v porabnikovih procesih. Vloga podjetij je podpora tem procesom in soustvarjanje vrednosti v interakcijah s porabniki (vrednost v uporabi).
- Predlog 1b: Vloga marketinga je razvoj in komunikacija predlogov vrednosti porabniku in podpora ustvarjanju vrednosti porabnika s pomočjo dobrin, storitev, informacij in drugih virov. Pomembna je tudi podpora interakcij, kjer se proces soustvarjanja vrednosti odvija.
- Predlog 2a: Porabniki so lahko odnosno ali neodnosno naravnani, saj jim pristop "na način odnosov" (angl. relational manner) ne ustreza vedno. Tudi za podjetja odnosna strategija ni zmeraj donosna. Čeprav je upravljanje s porabniki v odnosu pogosto učinkovito, ga ne moremo smatrati za generični pristop povezovanja porabnikov s podjetjem.
- Predlog 2b: Upravljanje odnosov s porabniki ne moremo predstaviti kot generični pristop ali vodilo razvoja marketinga. Na impliciten način mora marketing dovoljevati tako odnosne kot tudi neodnosne marketinške strategije in aktivnosti.
- Predlog 3a: Marketing ne more biti implementiran zgolj s strani ene organizacijske funkcije v podjetju, torej marketinških strokovnjakov (angl. full-time marketers).
- Predlog 3b: Marketing potrebuje osredotočenost na porabnika v okviru celotne organizacije in mora vključevati tako marketinške strokovnjake kot tudi občasne marketinške delavce (angl. part-time marketers), ki večinoma niso usposobljeni za prevzemanje osredotočenosti na porabnika.
- Predlog 3c: Za učinkovitost marketinga morajo biti tako tehnologije kot tudi informacijski in drugi sistemi oblikovani in delovati na način, ki je osredotočen na porabnika.

- Predlog 4a: Porabniki imajo tako eksplicitna kot tudi implicitna ali nejasna pričakovanja, ki jih mora podjetje izpolniti s svojim delovanjem.
- Predlog 4b: Izpolnitev obljub na način, ki je osredotočen na porabnika zahteva delovanje internega marketinga, ki skrbi za omogočanja obljub.
- Predlog 4c: Tudi občasni marketinški delavci morajo delovati osredotočeno na porabnika. Slednje dosežejo s primernim vodenjem in ob podpori tehnologij, informacijskih in drugih sistemov, osredotočenih na porabnika.
- Predlog 4d: Marketinški proces podjetja zajema postavljanje obljub, podprtih z internimi aktivnostmi (interni marketing usmerjen k izpolnitvi pričakovanj ustvarjenih na podlagi danih obljub), tehnologijo, sisteme in podporo vodstva ter izpolnitev pričakovanj, ustvarjenih z postavljenimi obljubami.

### **7.3 Ključni procesi marketinških odnosov**

Pri načrtovanju marketinških odnosov je po Grönroosovem mnenju pomembno upoštevati tri ključne procese marketinških odnosov (Grönroos 2004).

Kot osrednji proces avtor postavlja interakcijo oz. interakcijski proces, v katerem se pojavljajo različne vrste stika med porabnikom in podjetjem. Pomemben je tudi proces načrtovane komunikacije, ki zajema aktivnosti tradicionalnega tržnega komuniciranja. Načrtovana komunikacija se največkrat (ne vedno) prične pred procesom interakcije in predstavlja stopnjo vzpostavitve odnosa. Proces se nato odvijata skupaj in tako vzdržujeta in krepiata odnos. Aktivnosti, v okviru obeh procesov, pošiljajo sporočila porabnikom o organizaciji in njenem delovanju (Grönroos 2004, 105). Pri tem avtor izpostavlja štiri različne vire sporočanja: načrtovana sporočila (oglaševanje, promocijski materiali, neposredni nagovor, spletne strani idr.), sporočila izdelkov (uporabnost, pojavnost, proces proizvodnje idr.), sporočila storitev (interakcije v procesu storitve, dostava, računi, centri za pomoč idr.) in nenačrtovana sporočila (ustna priporočila, reference, novice, govornice idr.). Omenjeni štirje viri oblikujejo točke stika med porabnikom in marketinškimi delavci (Duncan in Moriarty v Lindberg–Repo in Grönroos 2004, 231).

Načrtovana sporočila nastajajo v procesu načrtovanega komuniciranja, sporočila o izdelku in sporočila o storitvi pa so oblikovana v interakcijskem procesu. Viri nenačrtovanih sporočil so rezultat, kako porabniki zaznavajo prej omenjena procesa (Grönroos 2004, 105).

Kadar pride do integracije načrtovanih komunikacijskih sporočil in sporočil, ki izvirajo v interakcijskem procesu, se pojavi dialog. Dialog predstavlja interaktivni proces skupnega razmišljanja in skupno platformo znanja. Če ta omogoča ponudniku, da ustvari dodatno vrednost za porabnika, se krepi marketinški odnos (Grönroos 2004, 105–107). Integracija načrtovane komunikacije in interakcijskega procesa v eno strategijo, ki je sistematično implementirana, ustvarja marketinške odnose (Grönroos 2004, 105).

V interakcijskem procesu je torej predlog vrednosti posredovan porabniku, ključna zaznana vrednost pa je soustvarjena v porabnikovem procesu. Če podjetje uspešno poveže svoje vire in kompetence s porabnikovimi notranjimi procesi, se v omenjenih procesih predlog vrednosti spremeni v zaznano vrednost. Ustvarjanje vrednosti je podprto z marketinško komunikacijo pred in med interakcijskim procesom odnosa. Proces vrednosti je pomemben za prikaz, kako porabniki zaznavajo ustvarjanje vrednosti v času (Grönroos 2004, 103). Ravald in Grönroos predpostavljata, da lahko tudi sam odnos vpliva na celotno zaznano vrednost (Ravald in Grönroos 1996, 19).

#### **7.4 Paradigma menjave**

Omeniti velja tudi paradigmo menjave, ki po Grönroosovem mnenju ne ustreza sodobnemu marketinškemu okolju. Avtor pravi, da je transakcijsko usmerjena ter s tem izgublja stik s porabnikom in možnostjo vzpostavitve odnosa. Menjava se po njegovem mnenju povezuje s procesom, ki se konča s prodajo in nakupno odločitvijo in odvrta pozornost od interakcije s porabniki med uporabo produkta (Grönroos 1996, 8; 2007, 199).

Avtor sicer priznava obstoj menjave izdelka za denar, a meni, da je v okviru odnosa s porabniki težko določiti, kdaj se slednja odvija. Prva menjava temelji na podlagi tradicionalnih eksternih marketinški aktivnosti, nadaljnje menjave pa zahtevajo uspešno upravljanje interakcij s porabniki. Za Grönroosa je torej interakcija ključen koncept, ki omogoča podjetju, da vstopi v proces porabe na neposreden in aktiven način (Grönroos 2007,

200). Grönroos svojo trditev podpre tudi s sklicevanjem na druge avtorje in navaja, da tudi Seth in Parvatiyar menita, da bi bilo v kontekstu marketinških odnosov morda smiselno opustiti teorijo menjave. Prav tako izpostavi dejstvo, da tudi Gummesson v svoji definiciji ne omenja koncepta menjave. Tudi za Gummessona je interakcija ključna, saj se odnosi razvijajo kot posledica uspešno upravljanih interakcij, slednje pa se lahko odvija v različnih vrstah omrežij (Grönroos 2007, 200).

Z omenjeno opredelitvijo se vsi avtorji ne strinjajo. Jančič, v okviru razlage podstat marketinških odnosov, izhaja iz spoznanj teorije družbene menjave, kjer se lahko z recipročno menjavo vzpostavi zaupanje med akterji, slednje pa predstavlja temelj za dolgoročno in vse obsežnejšo menjavo, povezano z vzpostavitvijo prijateljskega odnosa med akterji. Tudi Jančič omenja Seth-a in Parvatiyar-ja, a pri tem kritično opozarja, da je njuno razumevanje marketinških odnosov z vedenjske perspektive neustrezno, saj zmanjševanje možnih alternativ izbire ne more biti razlog za vstopanje v odnos, kot ga predstavljata avtorja. Za Jančiča je filozofija marketinških odnosov izražena skozi prepričanje, da je v vsakem odnosu moč doseči zadovoljstvo le ob hkratnem doseganju zadovoljstva partnerja v menjavi (Jančič 1999, 132–134).

## **7.5 Marketinški odnosi: Izziv za neprofitno organizacijo**

V tem poglavju bom, na podlagi Grönroosovega razumevanja marketinških odnosov, razmišljala v okviru strukture in delovanja neprofitnih organizacij.

Grönroos pravi, da je zaradi zakoreninjenosti transakcijsko usmerjene marketinške prakse, ki temelji na marketinškem spletu, prehod k usmerjenosti k odnosom kompleksen. Podjetje, ki želi prevzeti pristop marketinških odnosov, mora premisliti o svojem delovanju in strukturi (Grönroos 1999, 333).

Na tem mestu velja razmisliti, v kolikšni meri so neprofitne organizacije dejansko sprejele konvencionalni oz. upravljavski vidik marketinga. V številnih neprofitnih organizacijah so namreč zavračali kakršno koli povezavo s področjem marketinga, saj so ga obravnavali kot manipulativno orodje zagotavljanja profita in torej v nasprotju z neprofitno naravo njihovega

obstoja in delovanja. Podobno, v okviru razlage širitve marketinškega koncepta, navaja tudi Jančič (1999, 52).

Na obremenjenost marketinga z negativno konotacijo, ki izhaja iz stare paradigme, opozarja tudi Grönroos. Težave izpostavlja predvsem pri širitvi marketinške funkcije na zaposlene, ki ne izhajajo iz marketinške stroke – občasne marketinške delavce. Veliko ljudi namreč ne želi biti vključenih v marketing. Za razumevanje in implementacijo marketinških odnosov v organizaciji Grönroos predlaga zamenjavo izraza *marketing* s psihološko bolj sprejemljivim izrazom, ki opisuje naloge upravljanja odnosov s porabniki. Namesto marketinga bi po njegovem mnenju lahko uporabljali izraz *stiki s porabniki* ali *zadovoljstvo porabnika* (Grönroos 1999, 334).

Grönroos omenja, da nova marketinška logika, ki jo predstavlja definicija upravljanja obljub, ponuja zapletena vodila za organiziranje, načrtovanje in izvajanje marketinga. Težko je namreč definirati marketinške vire in spremenljivke v določeni situaciji in nemogoče določiti, kaj je vključeno v marketing in kaj ne (Grönroos 2007, 214).

Zgoraj sem že omenila občasne marketinške delavce, ki so ključni pri implementaciji marketinških odnosov. Marketing namreč ne more biti organiziran kot ločena organizacijska funkcija, temveč se mora marketinška zavest razviti v okviru celotne organizacije. Marketinški strokovnjaki ostajajo pomembni v tradicionalnih marketinških aktivnostih kot notranji svetovalci, ki pomagajo vzpostavljati omenjeno marketinško zavest (Grönroos 1999, 331). Slednje je še posebej pomembno v okviru neprofitnih organizacij, za katere je značilno manjše število zaposlenih, le redke pa imajo možnost funkcijske delitve dela na oddelke.

Obstaja tudi možnost, da v neprofitnih organizaciji ni prisotne osebe, ki bi bila marketinško izobražena in usposobljena. V tem primeru lahko neprofitne organizacije v svoje vrste pripeljejo zunanje marketinške sodelavce, z namenom vzpostavitve internih marketinških procesov. Pogodbeno opravljanje del (angl. *outsourcing*) predlaga tudi Hrovatinova (Hrovatin, 2002, 88). Interni marketing je pomemben, saj zagotavlja, da bodo vsi, zaposleni in prostovoljci, razumeli ter sprejeli marketinške naloge in spretnosti, potrebne za delovanja na način, osredotočen na porabnika oz. donatorja. (Grönroos 1999, 331).



V naslednjem delu bom poskušala Grönroosovo marketinško logiko, ki jo predstavlja definicija upravljanja obljub, s procesnim vidikom marketinga in osredotočenostjo na postavljanje, omogočanje in izpolnjevanje obljub razložiti v okviru odnosa med neprofitno organizacijo in donatorjem. Slednje bom predstavila na poenostavljenem primeru:

*Neprofitna organizacija oblikuje oglasno sporočilo oz. oglas in ga nato v obliki televizijskega oglasa posreduje do potencialnih donatorjev. V sporočilu predstavi položaj lačnih otrok v Afriki in poziva posameznike, da pomagajo s svojim prispevkom oz. donacijo. Pri tem ponuja način nakazila prispevka prek transakcijskega računa.*

Glede na opisan primer bi lahko zapisali naslednjo obljubo: "Z vašimi prispevki bomo nahranili otroke." Posameznik si na podlagi obljube ustvari pričakovanja, ki pa niso povezana le s poslanstvom organizacije (nahraniti otroke), temveč zajemajo tudi načine, kako bo organizacije slednje udejanjila oz. dostavila, predvsem z različnimi dimenzijami storitve namenjene donatorju. Na tem mestu bi lahko govorili o Sargeantovih determinantah vrednosti (angl. value determinants). Razdeli jih na dve skupini (Sargeant 2008, 13–14):

- osebne koristi, ki jih nadaljnje razdeli na otipljive (npr. vidnost in publiciteta, priznanje v družbi idr.) in emocionalne (npr. dober občutek ob prispevanju);
- dostavljene koristi, pri kateri gre za oceno vpliva prispevka na skupino uporabnikov.

V okviru omenjenih *koristi odnosa* pa tudi Sargeant poudarja pomen pričakovanj. Številne neprofitne organizacije imajo namreč težave s prepoznavanjem omenjenih pričakovanj, saj se jih navadno tudi donatorji sami ne zavedajo. Sargeant opozarja, da je sicer nesmiselno ustreči vsaki potencialni želji donatorja, vendar morajo neprofitne organizacije zadostiti nekaterim osnovnim zahtevam, ki so skupne vsem donatorjem (Sargeant 2001b, 28).

Z oglasnim sporočilo smo torej vzpostavili proces načrtovane komunikacije in predstavili jasno, načrtovano sporočilo, ki lahko predstavlja začetek marketinških odnosov. Odziv donatorja na načrtovano komunikacijo (prispevek nakaže znesek na transakcijski račun) še ne pomeni razvoja odnosa (Grönroos 2004, 103). Ali se bo odnos razvil, je odvisno od pazljivo načrtovanega in upravljanega procesa interakcije, v katerem se pojavljajo različne vrste stika med donatorjem in organizacijo. Organizacija mora imeti možnost zbiranja informacij o porabnikih, ki predstavljajo izid dvosmerne interakcije in možnost, da naslavlja individualne porabnike z njegovimi kontaktnimi informacijami (Lindberg–Repo in Grönroos 2004, 234).

Grönroos pri tem poudarja vzpostavitev oz. grajenje skrbno pripravljenih, nadgrajenih ter lahko dostopnih in berljivih baz podatkov o porabnikih. Slednje je pomembno pri segmentaciji porabnikov, prilagoditvi marketinških aktivnosti, grajenju profilov različnih vrst porabnikov, pri podpori različnim storitvenim aktivnostim in identifikaciji potencialnih porabnikov (Grönroos1996, 11). O segmentaciji baze donatorjev in razvoju edinstveno oblikovane kakovostne storitve za vsakega izmed identificiranih segmentov govori tudi Sargeant (2001b, 28).

Pomembno je torej vzpostaviti dvosmerno komunikacijo in pri tem paziti, da pride do integracije načrtovanih komunikacijskih sporočil s sporočili, ki izvirajo v interakcijskem procesu (predhodno omenjena sporočila izdelkov in sporočila storitev, kot jih opredeljujeta že omenjena Duncan in Moriarty). Na ta način se vzpostavi dialog, s katerim lahko akterji v odnosu dosežejo boljše razumevanje in skupne pomene ter so tako skupaj vključeni v ustvarjanje vrednosti (Lidberg–Repo in Grönroos2004, 234).

V naslednjem poglavju bom, na podlagi Gummessonovega modela tridesetih odnosov (30 relationships ali 30R), prikazala širino odnosov, ki jih lahko neprofitne organizacije vzpostavljajo z različnimi entitetami ter odnos med neprofitnimi organizacijami in njihovimi donatorji umestila v predlagan model.

## **8GUMMESSON IN MAREKTINŠKI ODNOSI**

V poglavju najprej opredeljujem Gummessonovo razumevanje marketinških odnosov in njihov pomen pri opredelitvi paradigatskega zasuka v marketinški disciplini. Sledi opis modela tridesetih odnosov (angl. 30 relationships – 30R) in lastnosti, ki jih lahko pripišemo posameznemu odnosu. Slednje je pomembno za načrtovanje in upravljanje marketinških odnosov s portfeljem odnosov, ki ga Gummesson predlaga v zameno za marketinški splet.

### **8.1 Gummesson in marektinški odnosi**

Gummessonova opredelitev marketinških odnosov izhaja iz teoretičnih in praktičnih temeljev, ki so zgrajeni na sintezi med tradicionalnim marketinškim upravljanjem (marketinškim

spletom) in storitvenim marketingom, omrežnim pristopom industrijskega marketinga IMP skupine (angl. Industrial Marketing and Purchasing Group), upravljanjem kakovosti, organizacijski teoriji in opazovanih reflektivnih praktikov (Gummesson 1997, 268).

V svojih delih se ukvarja z nekonsistencami v marketingu in iskanjem jasne in ustrezne definicije. Večkrat izpostavlja razlikovanja med terminom in fenomenom marketinških odnosov, prakso in teorijo, vrednotami in etiko, ZDA in Evropo. Po njegovem mnenju je za uveljavitev marketinških odnosov pomembna temeljita sprememba marketinškega razmišljanja in vedenja (Gummesson 1997, 267).

Po Gummessonovem mnenju so marketinški odnosi splošni marketinški pristop, ki je podlaga paradigmatkega zasuka v marketingu in ne podaljšek oz. nadgradnjo tradicionalnega marketinškega upravljanja (Gummesson 1997, 267; 2008, 7).

Omenjena trditev zavrača predpostavko, da mora biti marketinško razmišljanje zgrajeno na obstoječem znanju in da je razvoj znanja posledica njegove akumulacije. Paradigmatki zasuk je nova osnova za razmišljanje. Obstoječe znanje lahko vključimo v novo paradigmo, nikakor pa ne more predstavljati njene osnove. Paradigmatki zasuk v marketingu potrjuje z naslednjimi trditvami (Gummesson 1997, 271):

1. Marketinški odnosi so vseobsegajoča, starodavna poslovna praksa.
2. V preteklih letih sta se razvili dve marketinški teoriji – storitveni marketing in omrežni pristop k industrijskemu marketingu, ki izhajata z različnih področij, a ponujata iste ključne spremenljivke, ki se pojavljajo v različnih raziskavah upravljanja: odnosi, omrežja in interakcije.
3. Pomemben prispevek marketinških odnosov je poudarek na kooperaciji. Vzpostavi se lahko med porabniki in ponudniki, med konkurenti, med politiko in organizacijo idr. Predstavlja enega izmed osrednjih dejavnikov, ki skrbijo za marketinško ravnovesje (angl. marketing equilibrium): kooperacija, konkurenca ter zakonodaja in institucije.
4. Gummesson opisuje celotno družbo kot omrežje odnosov, v katerih se povezujemo in vzajemno delujemo ter poudarja, da je marketing podskupina družbe in s tem del omrežja odnosov.

Nejasnost fenomena marketinških odnosov in odsotnost jasne definicije lahko predstavljata vir frustracij za nekatere akademike in praktike. Vendar pa Gummesson opozarja, da nobena definicija marketinških odnosov ne bo nikoli popolnoma točna in vse obsegajoča, saj so družbeni fenomeni sami po sebi nejasni. Definicije služijo zgolj kot vodilo razmišljanja, nove perspektive ali indikatorji ključnih lastnosti fenomena (Gummesson 1997, 270).

Gummesson v tretji izdaje svoje knjige *Total Relationship Marketing* ponuja generično definicijo marketinških odnosov: "Marketinški odnosi so interakcija v omrežju odnosov" (Gummesson 2008, 5).

Slednje pomeni, da je vrednost za vse vključene v odnos ustvarjena z interakcijskim procesom med dobavitelji, porabniki, tekmeci in drugimi. Ponudniki in porabniki so pogosto so–proizvajalci, ki s skupnim trdom ustvarjajo vrednost za drug drugega. Vse entitete vključene v odnos imajo odgovornost in aktivno vlogo v odnosu. Cilj je vzpostavitev situacije, v kateri obe (ali več) strani pridobita in sta si medsebojno enakovredne. Pomembna je tudi dolgoročnost odnosa (Gummesson 1997, 268).

Vendar Gummesson opozarja, da njegove definicije ne gre razumeti in z njo upravljati kot z omejenim konstruktom, temveč jo je treba obravnavati kot perspektivo. Slednje predstavi z analogijo *očal odnosov* (angl. relationship eyeglasses). Nove kategorije, modeli, koncepti in teorije predstavljajo leče omenjenih očal, s katerimi lahko zaznavamo svet, ali v Gummessonovem primeru marketing. Napačno ukrivljene leče lahko kažejo nejasen pogled, obarvane pa predstavijo pogled na svet v svetlejši luči (bolj pozitivno), kot je v resnici. Z lečami lahko pogled na svet približamo ali ga oddaljimo. Ker je marketing kompleksno področje, je pomembno nanj gledati skozi več perspektiv oz. več različnih vrst očal (Gummesson 1997, 270).

## **8.2 Model tridesetih odnosov (30R) in portfelj odnosov**

Gummesson, v skladu z omenjeno definicijo, marketinške odnose razširi in nadgradi v model tridesetih odnosov (angl. 30 relationships – 30R), ki vključuje splet odnosov med različnimi entitetami in specifičnimi marketinškimi lastnostmi. Omenjenih tridesetih odnosov (v nadaljevanju 30R) razdeli na štiri osnovne skupine (Gummesson 2008, 36–39):

1. Klasični marketinški odnosi (R1–R3)

Mednje uvršča klasično diado (odnos med porabnikom in ponudnikom), klasično triado (odnos med porabnikom, ponudnikom in tekmečem) in klasično omrežje (fizična distribucija in moderni kanali upravljanja) (Gummesson 2008, 43–72).

2. Posebni marketinški odnosi (R4–R17)

Predstavljajo določene vidike prej omenjenih klasičnih odnosov. Mednje Gummesson uvršča: kot koncept občasnih marketinških delavcev (angl. part-time marketers) interakcijo v storitvenem srečanju (angl. service encounter), elektronske odnose, nekomercialne odnose, para-družbene odnose idr. V nalogi bom kasneje posebej opisala nekomercialne odnose (Gummesson 2008, 75–168).

3. Mega odnosi (R18–R23)

Mega odnosi obstajajo nad odnosi na trgu. Predstavljajo platformo za odnose na trgu in zadevajo celotno gospodarstvo in družbo. Mednje lahko uvrščamo: mega marketing (lobiranje, javno mnenje, politična moč idr.), mega zavezništva (npr. NAFTA), družbene odnose (prijateljstva in etične povezave) idr. (Gummesson 2008, 171–203).

4. Nano odnosi (R24–R30)

Nano odnosi predstavljajo odnose v sami organizaciji in so torej intra-organizacijski odnosi. Avtor poudarja, da interne aktivnosti pomembno vplivajo na zunanje odnose. Primeri nano donosov so: odnosi med internimi porabniki, odnosi med internimi trgi, ki nastajajo kot posledica povečane integracije neodvisnih profitnih centrov, razdelitev poslovnih področij znotraj organizacije idr. Pri tem pa avtor opozarja, da je meja med eksternimi in internimi odnosi velikokrat nejasna oz. je stvar poudarka (Gummesson 2008, 207–250).

Klasični in posebni marketinški odnosi obstajajo med akterji na trgu in predstavljajo osnovo za marketing, mega in nano odnosi pa opredeljujejo odnose izven trga, ki posredno vplivajo na učinkovitost odnosov na trgu (Gummesson 2008, 36–39).

Velja omeniti tudi lastnosti oz. dimenzije, ki ji akterji v odnosu lahko zaznajo. Splošna klasifikacija in lastnosti odnosov so lahko uporabni v okviru odločanja in načrtovanja marketinških odnosov. Gummesson (2008, 30–36) omenja naslednje splošne lastnosti komercialnih marketinških odnosov:

- sodelovanje,
- moč,

- dolgoročnost,
- zavezanost, odvisnost in pomembnost,
- zaupanje, tveganje in negotovost,
- pogostost, regularnost in intenziteta,
- adaptacija,
- privlačnost,
- bližina in oddaljenost,
- formalnost, neformalnost in transparentnost,
- rutinizacija,
- vsebina,
- osebne in družbene lastnosti,
- lastnosti opredeljenih lastnosti.

Rangiranje omenjenih lastnosti je zavajajoče, saj je pomembnost lastnosti vedno povezana s specifično situacijo in konstelacijo lastnosti. Splošne lastnosti odnosov lahko prispevajo k oceni odnosa ter posledično njegovemu razvoju ali prekinitvi. Vsaka izmed omenjenih lastnosti osvetljuje zanimiv fenomen, ki pa ga je treba postaviti v kontekst. Vsak izmed odnosov v modelu 30R, vsebuje številne lastnosti, ki jih lahko opredelimo v okviru marketinškega upravljanja (Gummesson 2008, 36).

Gummesson (1997, 268) pravi, da so marketinški odnosi več kot le marketinško upravljanje. Lahko bi rekli, da gre za marketinško–usmerjeno upravljanje, ki zajema vidik celostnega upravljanja podjetja in ni omejeno le na marketinški ali prodajni oddelek. Marketinški načrt je hkrati tudi poslovni načrt podjetja.

Podjetje lahko marketinške odnose načrtuje in upravlja s pomočjo portfelja odnosov. Podjetje identificira odnose in izbere tiste, s katerimi želi delovati v naslednjem načrtovanem obdobju (Gummesson 2008, 40). V času trajanja odnosov lahko podjetje ocenjuje kakovost posameznih odnosov v portfelju in skrbi za njihovo morebitno korekcijo (Jančič 1999, 57). Marketinške odnose lahko apliciramo na različna podjetja in ponudbe, vendar je portfelj odnosov in njegova aplikacija vedno specifična glede na določeno situacijo (Gummesson 2008, 40).

### 8.3 Nekomercialni odnosi v okviru modela 30R

Gummesson v svojem modelu tridesetih odnosov ali 30R med t. i. posebne odnose uvršča tudi nekomercialne odnose kot štirinajsto obliko odnosov (R14). Slednje je za nalogo ključnega pomena, saj opredeljuje odnose, ki jih lahko vzpostavljajo neprofitne organizacije. Najprej bom predstavila njegovo razmišljanje oz. predstavitev omenjenih odnosov in jih kasneje kritično ovrednotila (Gummesson 2008, 138–143).

Za nalogo je pomembno uskladiti Gummessonova poimenovanja obravnavanih entitet z izrazi uporabljenimi v nalogi. Za nekomercialni sektor v nalogi uporabljam izraz neprofitni sektor. Pri opisu slednjega Gummesson (2008, 138–143) upošteva delitev na javni (neprofitni) sektor, ki ga opredeli kot nekomercialni storitveni sektor, in prostovoljni sektor (zasebni neprofitni sektor), znotraj katerega se osredotoča na nevladne organizacije (zasebne neprofitne organizacije).

Gummesson (2008, 138) na začetku opredeljuje nekatere osnovne lastnosti nekomercialnega (neprofitnega) sektorja, ki ga ločujejo od profitnega in se odražajo v različnem značaju odnosov. Poudarja, da v ospredju odnosa ni le porabnik, temveč širše – državljan.

Kot pomembno razliko izpostavlja tudi določitev cene (angl. pricing). V okviru javnih storitev cena in plačilo nista del istega sistema kot produkcija in dostava. Pogosto oseba, ki plača ni tista, ki nato storitev koristi. Tudi plačilo in distribucija storitve se ne zgodita istočasno. Značilno je tudi, da stranka – državljan ne dobi oprijemljive povezave med ceno in stroški ter javno storitvijo (Gummesson 2008, 138).

Storitveno srečanje (angl. service encounter), ki ga Gummesson opisuje v odnosu med posameznikom in ponudnikom, je značilno tudi za javne storitve. Na tem mestu avtor izpostavi, da lahko javne agencije ponujajo dve vrste storitev: lahko so popolnoma zasebne ali zasebne in javne storitve (npr. izobraževanje in zdravstvo), lahko pa je storitev v obliki avtoritete, ki jo javne agencije izvajajo. Nekatere javne avtoritete, ki nudijo javne storitve tako za posameznike kot celotno skupnost, imajo monopol nad uporabo sile nad posamezniki (za dobrobit celotne družbe), zato lahko namesto do storitvenega srečanja (angl. service encounter) pride do storitvenega trka (angl. service collision). Slednji je lahko tudi rezultat nezainteresiranost, površnosti ali kratkovidnosti javnih avtoritet (Gummesson 2008, 138).

Omenjene javne avtoritete imajo torej dvojno vlogo – delujejo kot storitvene organizacije in kot avtoritete. Z dobrim obvladovanjem storitvenih nalog lahko javne avtoritete lažje izvajajo avtoriteto. Večino težav, ki nastanejo v okviru izvajanja javnih storitev, lahko javne avtoritete preprečijo ali popravijo, kadar v interakcijo s porabniki–državljeni vstopijo konstruktivno, jih informirajo na razumljiv način in so jim na voljo za posvet. Dostopnost je velikokrat težava, ki zahteva spremembo odnosa in delovne procedure. Na žalost se številni zaposleni v javnem sektorju ne zavedajo, da so tam prav zaradi ljudi, državljanov. Čeprav so na podlagi raziskav storitev napovedali pojav nove generacije uradnikov, ki bo predstavljala vrednote odnosov in storitev, Gummesson opaža, da so birokratsko–pravne vrednote še vedno v ospredju (Gummesson 2008, 140).

Gummesson (2008, 140) omenja tudi problem določitve vrste porabe. Težko je namreč določiti, katere vrste poraba je človekova pravica in katera bi morala biti posledica lastnega dela in zaslužka. Nasprotujoča mnenja o uravnoveženju omenjenih pravic in lastnega delovanja se pogosto izražajo kot politične napetosti znotraj različnih gospodarskih sistemov.

Gummesson nato predstavi še prostovoljni sektor oz. zasebni neprofitni sektor. Avtor opaža, da zasebni neprofitni sektor kljub svoji velikosti izostaja iz uradnih statistik in je spregledan s strani upravljalvske in marketinške teorije. Meni, da je delo zasebnih neprofitnih organizacij težko umestiti tako v tržno ekonomijo z mehanizmom cen kot tudi med institucije davčno baziranega javnega sektorja in političnega sistema. Njihovo poslanstvo ostaja neopaženo, napačno upravljano ali pa zanj primanjkuje sredstev in kapacitet. Prostovoljno delo je velikokrat pionirsko, zaničevano ali mu celo aktivno nasprotujejo (primer okoljskih aktivistov) (Gummesson 2008, 140–141).

Gummesson posebej izpostavi način financiranja omenjenih organizacij v obliki donacij, neplačanega (prostovoljnega) dela (v manjšem obsegu) in tudi z javnimi sredstvi in davki. Uprava zasebnih neprofitnih organizacij ima po njegovem mnenju posebno vlogo, saj predstavljajo glavno vodilo pri pridobivanju sredstev. Gre za dodatno vlogo, ki pri profitnih podjetjih in javnih agencijah ni prisotna. Pomemben vidik dela pridobivanja je grajenje odnosov z donatorji z namenom pridobivanja sredstev ali oblikovanje skladov (angl. fund–raising) in razvijanje skladov (angl. fund–developing). Razlika v terminologiji je v okviru marketinških odnosov ključnega pomena. Razvijati sredstva je bolj dolgoročno in intimno kot



le njihovo pridobivanje. Dolgoročni odnosi se morajo razvijati skozi programe in ne le kot transakcija v obliki enkratnega darila (Gummesson 2008, 141).

Gummesson (2008, 141) kot eno izmed strategij razvijanja odnosov izpostavlja vključitev donatorjev v dejansko delo organizacije. Določena organizacija lahko torej sestoji iz članov, ki so tako porabniki kot tudi proizvajalci ponudbe organizacije.

Svojo opredelitev nekomercialnih ali neprofitnih odnosov Gummesson zaključi z izražanjem pomena slednjih v okviru celotnega gospodarstva in marketinškega ravnotežja. Kar ne gre upravljati skozi mehanizme trga, mora biti upravljano v okviru javnega sektorja in političnega sistema (s postavljanjem ustreznih regulacij in institucij) ali v okviru zasebnega neprofitnega sektorja in neprofitnih organizacij (Gummesson 2008, 143).

Gummessonova opredelitev nekomercialnih odnosov je glede na pomembnost, ki jo pripisuje neprofitnim organizacijam, precej skopa in nesistematična. Manjkajo namreč jasnejše opredelitve in distinkcije med obravnavanimi entitetami, nekatere značilnosti nekomercialnih odnosov pa opisuje zgolj v okviru ene vrste neprofitnih organizacij oz. neprofitnega sektorja; le na javnih neprofitnih organizacijah in ne zasebnih. Postavljanje cene (angl. pricing) razlaga le v okviru javnih neprofitnih organizacij, kjer stranka oz. državljan ne dobi oprijemljive povezave med ceno in stroški ter javno storitvijo (Gummesson 2008, 141). Na primeru zasebnih neprofitnih organizacij slednje lahko vzdrži, kadar donatorji neposredno ne zaznajo koristi svojega prispevka, vendar pa je lahko v določenih primerih donator tudi sam uporabnik storitve. Slednje Gummesson (2008, 141) sicer kasneje nakaže, ko govori o strategiji vključevanja donatorjev v delo organizacije, a eksplicitno ne omenja odnosov z uporabniki neprofitne organizacije.

Vendar pa pretirana kritičnost ni na mestu, saj je namen obravnavanega dela zgolj predstavitev enega izmed odnosov v modelu in ne predstavitev vseh možnih vidikov, značilnosti in situacij, ki se v določenem odnosu lahko pojavijo. Tudi avtor sam opozarja, da je pri obravnavi teksta pomembno gledati skozi *očala odnosov*– razmišljati o odnosih, omrežjih in interakcijah (Gummesson 2008, 36). Vsaka neprofitna organizacija je namreč v okviru svojega delovanja vpeta v različne odnose, ki je mora najprej identificirati in nato določiti njihovo pomembnost za delovanje organizacije. Tako lahko tudi neprofitne organizacije načrtujejo in upravljajo odnose skozi portfelj odnosov (Gummesson 2008, 40).

Slednje Gummesson opiše v okviru Bradfordovega primera muzejev. Muzeji morajo vzpostaviti in razvijati odnose z *obiskovalci muzejev*, *posredniki* (turistične agencij, mediji ipd.), *podporniki* (korporativni sponzorji, lokalna vlada idr.) ter *notranjimi sodelavci*, ki predlagajo, načrtujejo in izvajajo razstave. Omenjeno predstavlja različne perspektive marketinga muzejev (Bradford v Gummesson 2008, 142).

#### **8.4 Neprofitna organizacija v modelu 30R**

Menim, da lahko pri identifikaciji različnih odnosov, v katere je lahko vpeta neprofitna organizacija, razmišljamo še nekoliko širše.

Glede na model tridesetih odnosov (30R) bi lahko v okviru neprofitnih organizacijah govorili tudi o *mega odnosih*, torej odnosih, ki obstajajo nad marketinškimi odnosi na trgu in zagotavljajo platformo za njihovo vzpostavitev (Gummesson 2008, 171–203).

Za neprofitne organizacije je namreč pomemben odnos z množičnimi mediji, ki imajo pomemben vpliv pri oblikovanju javnega mnenja. S svojim poročanjem lahko vplivajo na izpostavljanje in utrjujejo poslanstvo neprofitne organizacije v javnosti in posledično pripomorejo pri pridobivanju sredstev za njihove delovanje. Odnose z množičnimi mediji predstavljajo triindvajseti odnos (R23) v Gummessonovem modelu odnosov (Gummesson 2008, 171–203).

Pri pridobivanju finančnih ali drugih sredstev so lahko pomembna tudi osebna ali družbena omrežja. Določeno podjetje se pri izbiri neprofitne organizacije, kateri bodo namenili svojo donacijo, lahko odloča tudi na podlagi prijateljskih stikov s člani ali upravo določene neprofitne organizacije. Opisujem torej osemnajsti odnos (18R) v Gummessonovem modelu odnosov (Gummesson 2008, 173–177).

Pomemben vpliv pri pridobivanju sredstev neprofitnih organizacij ima tudi davčna politika, ki je pomemben instrument države za spodbujanje razvoja neprofitnega sektorja. Če so zasebne neprofitne organizacije upravičene do davčnih olajšav, imajo ugodnejši položaj in nižje stroške delovanja. Stimulativna davčna politika lahko spodbuja posameznike in podjetja, da

prispevajo del svojega prihodka zasebnim neprofitnim organizacijam tako, da jim priznava davčne olajšave pri plačilu davkov, zasebne neprofitne organizacije pa pridobijo dodatne neodvisne vire financiranja (Črnak–Meglič in Vojnovič 1997, 15). Podjetja lahko s prispevanjem donacij znižajo davčno osnovo, a le za zanemarljivih 0,3 odstotka ustvarjenih prihodkov na leto. Zasebne neprofitne organizacije lahko v odnosu z vlado, zakonodajnimi telesi, vplivnimi posamezniki in drugimi vplivajo (npr. lobirajo) na pogoje in strmiijo k spodbujanju razvoja neprofitnih organizacij tudi s spremembo davčne politike. Govorimo torej o mega marketingu kot devetnajsti obliki (R19) odnosa v modelu 30R (Gummesson 2008, 178–182).

Meni, da so neprofitne organizacije vključene tudi v odnose, ki so povezani z notranjim delovanjem organizacij –*nano odnose*. Ob pomembni vlogi prostovoljcev v neprofitnem sektorju ne gre zanemariti pomena internega marketinga oz. sedemindvajseto obliko odnosa (27R) (Gummesson 2008, 225–230). Kadar neprofitne organizacije najemajo zunanje sodelavce za izvedbo marketinških aktivnosti, bi lahko govorili o devetindvajseti obliki odnosa (R29) v Gummessonovem modelu (Gummesson 2008, 236–240).

V okviru posebnih marketinških odnosov lahko neprofitne organizacije povežemo s konceptom občasnega marketinškega delavca (R4) (Gummesson 2008, 77). Neprofitne organizacije navadno nimajo obsežnega kadra zaposlenih in funkcijske delitve dela na oddelke, zato je posledično tudi marketinška funkcija (kadar je sploh prisotna) razdeljena med vse zaposlene in tudi prostovoljce, ki postanejo občasni marketinški delavci. V primeru, da neprofitna organizacija nima marketinško izobraženih in usposobljenih zaposlenih predlagamo vzpostavitev odnosa z zunanjimi sodelavci.

Številne neprofitne organizacije pri pridobivanju donatorskih sredstev že vzpostavljajo baze donatorjev, z omenjenimi stiki v bazah pa upravljajo tudi prek spleta (npr. obveščajo prek elektronske pošte). Gummesson slednje poimenuje e–odnosi (R12) (Gummesson 2008, 121–129).

Omeniti pa velja tudi parasocialne odnose kot trinajsto obliko odnosa v Gummessonovem modelu (Gummesson 2008, 130–137). Sargeant v okviru razlage identifikacije, kot dejavnika vzpostavitve zavezanosti z neprofitno organizacijo, omenja tudi identifikacijo z neprofitnimi organizacijami kot znamkami. Venable in drugi na podlagi Aakerja identificirajo štiri

dimenzije osebnosti znamke neprofitne organizacije: integriteta, skrbnost, sofisticiranost, grobost (Venable in drugi v Sargeant 2008, 6). Sargeant in Ford pravita, da je zadeva bolj kompleksna in predstavita štiri oblike osebnosti znamke neprofitne organizacije, ki so značilne za celotni neprofitni sektor: emocionalna stimulacija (neprofitna organizacija vzbuja emocionalni odgovor), glas (neprofitna organizacija je npr. zaznana kot resna, konfrontalna, neopredeljene idr.), storitev (slog ali način dostavljanja storitev – so predani, strastni, dostopni idr.) in tradicija (podpora tradicionalnim organizacijam kot oblika dolžnosti) (Sargeant in Ford v Sargeant 2008, 6). Tudi Andreasen in Kotler v sedmi izdaja knjige *Strateški marketing neprofitnih organizacij* dodajata posebno poglavje, namenjeno znamčenju neprofitnih organizacij (Andreasen in Kotler 2008).

V skladu z razmišljanjem o upravljanju nekomercialnih ali neprofitnih odnosov velja izpostaviti tudi določitev izhodiščnega partnerja v odnosu, torej tistega, ki nekomercialne odnose vključuje v svoj portfelj odnosov. Velja namreč razmisliti, ali je tudi z vidika podjetja kot donatorja odnos z neprofitno organizacijo še zmeraj neprofiten. Z osredotočenimi programi filantropije lahko podjetja dosegajo številne korporativne cilje (povečajo prodajo, spreminjajo podobo podjetja, sklepajo zvezdnitva za doseganje želene javne podpore v primeru različnih kriz idr.) (Andreasen in Kotler 1996, 247). V omenjenem primeru je poimenovanje nekomercialnega ali neprofitnega odnosa (z vidika podjetja) povezano zgolj z naravo druge (neprofitne) organizacije vključene v odnos.

## 9 SKLEP

V magistrski nalogi s teoretičnega vidika združujem dve obravnavni področji – neprofitni sektor in marketing, natančneje zasebne neprofitne organizacije in marketinške odnose. Pri tem velja omeniti, da ne gre za (ponovno) širitev uporabe "na novo" zastavljenega marketinškega koncepta na sfero neprofitnega, ki bi rezultirala v obliki *neprofitnih marketinških odnosov*. Marketinški odnosi so splošni marketinški pristop in podlaga paradigatskega zasuka v marketingu, kot poudarjajo obravnavani avtorji (Gummesson, Grönroos, Jančič, Sheth in Parvatiyar). Prav tako predstavljajo temeljni način medčloveških menjav in obstajajo že tako dolgo, kot traja človeška civilizacija (Jančič 1999, 131). So novi v knjigah, vendar stari v praksi (Gummesson 1997, 269) in vračajo marketing nazaj k njegovim koreninam.

V nalogi obravnavam dve skupini avtorjev. Prva skupina avtorjev izhajajo iz marketinške sfere, dela druge skupine avtorjev pa temeljijo na obravnavi neprofitnega sektorja. Prvi opredeljujejo razumevanje marketinških odnosov in izpostavljajo ključne koncepte, drugi pa se posvečajo razlagi odnosa med neprofitno organizacijo in donatorjem. Če želimo zadostiti namenu naloge, je na mestu sinteza njihovih pogledov. V obravnavani nalogi me namreč zanima, kako se vpliv in pomen marketinških odnosov odražata v okviru delovanja neprofitnih organizacij, predvsem pri pridobivanju sredstev iz naslova posameznikov – donatorjev. V ta namen bom izpostavila nekatere pomembne vidike, ki so predstavljeni v nalogi.

V okviru naloge smo ugotovili, da lahko neprofitne organizacije, podobno kot profitne, vzpostavljajo in vzdržujejo odnose z različnimi deležniki. Na podlagi Gummessonovega modela tridesetih odnosov (2008, 138–143) pa lahko neprofitne organizacije vzpostavljanje odnosov razširijo nad sfero svojega primarnega delovanja (odnosi z uporabniki, prostovoljci in donatorji) in znotraj same organizacije. Vsaka neprofitna organizacija lahko upravlja s specifičnim portfeljem odnosov, ki ga Gummesson (1997, 268) predlaga za upravljanje marketinških odnosov.

V okviru naloge je v ospredju odnos med donatorjem in neprofitno organizacijo. V nalogi sem nekatere vidike, ki so značilni za odnos med podjetjem in porabnikom, opredelila tudi na odnosu med neprofitno organizacijo in donatorjem. Tudi za neprofitne organizacije je, poleg pridobivanja novih, pomembna ohranitev obstoječih donatorjev. Na ta način lahko neprofitne organizacije zmanjšajo stroške pridobivanja sredstev, nadgradijo obstoječo podporo donatorjev v času trajanja odnosa, pridobijo povratne informacije (s strani donatorjev), s katerimi lahko izboljšajo kakovosti svojih storitev in generirajo pozitivna priporočila splošni javnosti (Sargeant 2008, 2).

Slednje lahko uresničijo s pridobivanje sredstev skozi odnos. Gre za pristop upravljanja procesa menjave z donatorji, ki temelji na dolgoročni vrednosti in koristi obema stranema v menjavi. V jedru omenjenega pristopa je koncept življenjske vrednosti donatorja, ki predstavlja pomembno merilo skupne neto vrednosti odnosa z določenim donatorjem (Sargeant 2001, 26–28).

Če želijo neprofitne organizacije prevzeti pristop marketinških odnosov, morajo premisliti o svojem delovanju in strukturi. Pri implementaciji marketinških odnosov so ključni občasni marketinški delavci (Gummesson 2008, 77). Slednje predstavlja poseben izziv za neprofitne organizacije, predvsem zaradi manjšega števila zaposlenih, relativno nizke funkcijske delitve dela, ki velikokrat pomeni odsotnost marketinško izobraženih in usposobljenih posameznikov in vključitve različnega profila prostovoljcev. Rešitev predstavlja vključitev zunanjih marketinških sodelavcev v delovanje neprofitne organizacije z namenom vzpostavitve internih marketinških procesov, ki so ključni za prevzemanje marketinške zavesti v celotni organizaciji.

Kadar so zaposleni in prostovoljci v neprofitni organizaciji osredotočeni na donatorja in delujejo kot občasni marketinški delavci v okviru pridobivanja sredstev, lahko neprofitna organizacija ustvari predpogoje za postavljanje in izpolnjevanje obljub, ki jih s komuniciranjem posreduje donatorjem. Podobno, kot si porabniki (ob storitvenem srečanju) ustvarijo pričakovanja na podlagi obljub podjetja, si tudi donatorji oblikujejo pričakovanja glede vrednosti, ki jo bo njegova donacija prinesla. Za donatorje so značilne različne determinante vrednosti. Lahko otipljive in emocionalne ali pa so v obliki ocene vpliva donatorjeve podpore na delovanje neprofitne organizacije (Sargeant 2008, 13–14).

Ker donatorji ne morejo neposredno zaznati učinka svoje donacije, saj so storitve (kot posledica donacije) namenjene uporabnikom, je na tem mestu pomembno zaupanje neprofitni organizaciji. Gre za pomemben konstrukt marketinških odnosov, ki ga izpostavljajo vsi obravnavni avtorji. Zaupanje lahko neposredno ali prek zavezanosti vpliva na zvestobo neprofitni organizaciji, ki se odraža v okviru podpore oz. doniranja neprofitni organizaciji (Sargeant 2001a). Na zagotavljanje zavezanosti in posledično podpore neprofitni organizaciji pa pomembno vplivajo tudi nekateri drugi dejavniki. Med njimi bi posebej izpostavila kakovost komunikacije neprofitne organizacije in donatorjevo izbiro glede prejete komunikacija (narava vsebine, pogostost ipd.) ter različne načine vključitve donatorjev v delovanje neprofitne organizacije. Donatorji namreč lahko na različne načine nadgradnjo podporo neprofitni organizaciji, postanejo prostovoljci, lobirajo, kot aktivisti promovirajo poslanstvo organizacije idr. (Sargeant in Woodliffe 2005, 74).

Na tem mestu velja omeniti, da so v številnih neprofitnih organizacijah zavračali kakršnokoli povezavo s področjem marketinga, saj so ga obravnavali kot manipulativno orodje zagotavljanja profita. Marketing, kot je opredeljen skozi paradigmo marketinških odnosov, pa po mojem mnenju predstavlja plodna tla za njegovo sprejemanje v okviru neprofitnih organizacij. Način vzpostavljanja odnosov in koncepti, ki jih predlaga teorija marketinških odnosov (npr. zaupanje, zavezanost, obljuba idr.), v veliki meri osvetljujejo in nadgrajujejo delovanje neprofitnih organizacij. Za razumevanje in implementacijo marketinških odnosov v organizaciji zamenjava izraza *marketing* s psihološko bolj sprejemljivimi izrazi, kot to predlaga Grönroos, ni na mestu (1999, 334). Pomembno je delovati v smeri širitve razumevanja nove marketinške paradigme oz. marketinga tako v okviru neprofitnega sektorja kot tudi profitnega. Zaposlene in prostovoljce v neprofitnih organizacijah je treba poučiti o možnosti in koristih, ki jih prinaša načrtovanje in upravljanje procesa interakcije v okviru marketinški odnosov. Pri tem jih velja opozoriti na širino koncepta marketinških odnosov, ki zajema organiziranje in delovanje celotne organizacije in ne zgolj implementacijo novega orodja upravljanja baze donatorjev.

## **9.1 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Pregled literature na temo marketinških odnosov razkriva obsežen nabor del različnih teoretskih perspektiv oz. pristopov, z različnim obsegom in poudarki k definiranju in domeni marketinških odnosov. Opredelitev razumevanja in pomena marketinških odnosov v okviru delovanja neprofitnih organizacijah z vidika vseh relevantnih avtorjev bi bila za obravnavano nalogo preobsežna. Nadaljnje raziskovanje torej velja usmeriti tudi na druge relevantne avtorje marketinške discipline in opredeliti njihove specifične pri razumevanju aplikacije marketinških odnosov na neprofitni sektor.

Pomembno je opozoriti tudi na terminologijo v nalogi. Skoraj vsa preučevana literatura na temo marketinških odnosov je plod dela tujih avtorjev. Izjema so le dela Jančiča, ki predstavljajo pomemben slovenski doprinos k razvoju marketinške discipline. Za nekatere izraze, ki jih uporabljajo tuji avtorji, nisem našla ustreznih prevodov v slovenski literaturi. Pri njihovi opredelitvi sem si pomagala z razumevanjem doslej objavljenih del ter jih določila v posvetovanju z mentorjem naloge.

Kot smo ugotovili skozi nalogo, lahko neprofitne organizacije vzpostavljajo in gradijo odnose z različnimi deležniki. Večji del naloge je namenjen obravnavi odnosa med neprofitno organizacijo in njenimi donatorji. Smiselno bi bilo podrobneje preučevati tudi odnose med neprofitno organizacijo in njihovi uporabniki ter med neprofitno organizacijo in prostovoljci.

Naloga je popolnoma teoretsko delo, a zajemna nekatere empirične raziskave, ki obravnavajo aplikacijo marketinških odnosov na neprofitne organizacije. Na tem mestu velja opozoriti, da so vse obravnavane empirične raziskave zasnovane in izvedene v okviru neprofitnega sektorja v tujini. Izsledke raziskav torej težko prenesemo na delovanje slovenskih neprofitnih organizacij, saj se lastnosti in pomen neprofitnega sektorja med državami močno razlikujejo; za posamezno državo pa je značilna tudi specifična kultura doniranja. V nalogi obravnavane modele bi bilo zanimivo aplicirati na slovenske neprofitne organizacije in preverjati njihove predpostavke.

Poleg že v nalogi opisanih empiričnih raziskav, ki bi jih veljalo ponoviti v okviru slovenskih neprofitnih organizacij, bi bilo zanimivo preučiti, kakšno je stanje marketinške zavesti v okviru neprofitnih organizacij oz. v kolikšni meri, če sploh, je marketinška funkcija prisotna med osebjem (zaposlenimi in prostovoljci) v neprofitnih organizacijah. Slednje namreč predstavlja predpogoj za učinkovito vzpostavitev in krepitev marketinških odnosov.

Prav tako bi veljalo preveriti, na kak način je načrtovan (če sploh) in upravljan proces komunikacije z donatorji. Ali je v ospredju zgolj vzpostavitev stika ali se nadaljuje v smeri interakcije z donatorji.

Na podlagi razmišljanja ob Gummessonovem modelu pa me zanima tudi, katerih odnosov (ali vsaj povezav) se v neprofitnih organizacijah zavedajo in katere izpostavljajo kot pomembne za njihovo delovanje. Preveriti bi veljalo, kako se z njim spoprijemajo oz. jih naslavlja, ali je prisoten vidik interakcije. Na podlagi Gummessonove analogije bi torej preverjali, ali v neprofitnih organizacijah gledajo skozi *očala odnosov*.



## 10 LITERATURA

1. Andreasen, Alan R. in Philip Kotler. 2008. *Strategic marketing for nonprofit organizations. Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
2. Berry, Leonard L. 1995. Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal Of The Academy Of Marketing Science* 23 (4): 236–245.
3. Brodie, Roderick J., Nicole E. Coviello, Richard W. Brooks in Victoria Little. 1997. Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices. *Journal of Marketing Management* 13 (5): 383–406.
4. Čandek, Sonja. 2002. Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 249–264. Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Visoka šola za menedžment v Kopru.
5. Črnak Meglič, Andreja in Maja Vojnovič. 1997. Vloga in pomen neprofitno–volonterskega sektorja v Sloveniji. *Teorija in praksa* 13 (24/25): 152–178.
6. Črnak Meglič, Andreja. 2009. *Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008. Končno poročilo*.
7. Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr in Sejo Oh. 1987. Developing Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing* 51 (2): 11–27.
8. Grönroos, Christian. 1996. Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision* 34 (3): 5–14.
9. --- 1997. Keynote paper From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*(35) 4:322–339.
10. --- 1999. Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research* 46 (3): 327–335.
11. --- 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Bussines & Industrial Marketing* 19 (2): 99–113.
12. --- 2007. *In Search of a New Logic for Marketing: Foundations of Contemporary Theory*. Hoboken: J. Wiley.
13. --- 2009. Promise management: Regaining customer management for marketing. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 24 (5/6): 351–359.

14. Grönroos, Christian in Tore Strandvik. 1997. Editorial. *Journal of Marketing Management* 13(5): 341–341.
15. Gummesson, Evert. 1997. Relationship marketing as paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision* 35 (4): 267–272.
16. --- 2008. *Total Relationship Marketing. 3rd ed.* Oxford: Elsevier/Butterworth–Heinemann.
17. Hrovatin, Nevenka. 2002. Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. *VJadranske po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 71–92. Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Visoka šola za menedžment v Kopru (20. julij 2014).
18. Hunt, D. Shelby, Dennis B. Arnett in Sreedhar Madhavaram. 2006. The explanatory foundations of relationship marketing theory. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 21 (2): 72–87.
19. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Založba Fakulteta za družbene vede.
20. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak–Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno–volonterske organizacije*. Ljubljana: Založba Fakulteta za družbene vede.
21. Kotler, Philip in Alan R. Andreasen. 1996. *Strategic marketing for nonprofit organizations. Fifth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
22. Lindberg–Repo, Kirsti in Christian Grönroos. 2004. Conceptualising communications strategy from a relational perspective. *Industrial Marketing Management* 33 (3): 229–239.
23. MacMillan, Keith, Kevin Money, Arthur Money in Steve Downing. 2005. Relationship marketing in the not–for–profit sector: an extension and application of the commitment–trust theory. *Journal of Business Research* 58 (6): 806–818.
24. Merchant, Altaf, John B. Ford in Adrian Sargeant. 2010. 'Don't forget to say thank you': The effect of an acknowledgement on donor relationships. *Journal of Marketing Management* 26 (7/8): 593–611.
25. Morgan, Robert M. in Shelby D. Hunt. 1994. The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
26. Nathan, Amber in Leslie Hallam. 2009. A qualitative investigation into the donor lapsing experience. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 14 (4): 317–331.
27. Payne, Adrian. 2000. Relationship marketing: The UK Perspective. *V Handbook of*

- Relationship Marketing*, ur. Jagdish N. Sheth in Parvatiyar Atul, 609–620. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
28. Ravald, Annika in Christian Grönroos. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30 (2): 19 – 30.
  29. Shabbir, Haseeb, Dayananda Palihawadana in Des Thwaites. 2007. Determining the antecedents and consequences of donor–perceived relationship quality–A dimensional qualitative research approach. *Psychology & Marketing* 24 (3): 271–293.
  30. Sargeant, Adrian. 2001a. Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal. *Nonprofit Management & Leadership* 12 (2): 177–192.
  31. --- 2001b. Using Donor Lifetime Value to Inform Fundraising Strategy. *Nonprofit Management & Leadership* 12(1): 25–38.
  32. --- 2008. Donor Retention: What Do We Know and What Can We Do About It?  
Dostopno prek:  
[http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/Donor\\_Retention\\_What\\_Do\\_We\\_Know.pdf](http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/Donor_Retention_What_Do_We_Know.pdf) (13. julij 2014).
  33. Sargeant, Adrian in Stephen Lee. 2004. Donor Trust and Relationship Commitment in the U.K. Charity Sector: The Impact on Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (2): 185–202.
  34. Sargeant, Adrian in Lucy Woodliffe. 2005. The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving. *Nonprofit Management & Leadership* 16 (1): 61–78.
  35. --- 2007. Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 18 (2): 47–68.
  36. Sargeant, Adrian, John B. Ford in Douglas C. West. 2006. Perceptual determinants of nonprofit giving behavior. *Journal of Business Research* 59 (2): 155–165.
  37. Sheth, Jagdish N. in Atul Parvatiyar, ur. 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
  38. --- 2000. Relationship marketing: Paradigm Shift or Shaft. V *Handbook of Relationship Marketing*, ur. Jagdish N. Sheth in Parvatiyar Atul, 609–620. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
  39. Svetlik, Ivan. 1994. Oblikovanje skladov – (Fund raising). *Teorija in praksa: družboslovna revija* 31(11/12): 968–081.
  40. Vodlan, Veronika. 2010. Fundraising priročnik za nevladne organizacije. Cnvos, Ljubljana. Dostopno prek:

[http://www.cnvos.si/UserFiles/File/publikacijeCNVOS/NET\\_CNvos\\_Fundraising%20za%20nevladne%20organizacije\\_2010-10-26.pdf](http://www.cnvos.si/UserFiles/File/publikacijeCNVOS/NET_CNvos_Fundraising%20za%20nevladne%20organizacije_2010-10-26.pdf) (7. september 2014).