

RELATIONSHIP MARKETING AS A STRATEGY FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTERPRISES

Goran Golubovski

AUE-FON, Republic of North Macedonia, goran.golubovski@fon.edu.mk

ORCID ID: 0009-0007-6947-8386

Marina Kantardjieva

AUE-FON, Republic of North Macedonia, marina.kantargjieva@fon.edu.mk

ORCID ID: 0009-0002-9776-7250

Abstract: Social enterprises are hybrid organizations that simultaneously pursue the fulfillment of their social mission and the achievement of economic sustainability. Their success largely depends on their ability to establish long-term relationships with a wide range of stakeholders. Consequently, relationship marketing emerges as an appropriate theoretical framework for the strategic management of these relationships, which are essential for the long-term sustainability of social enterprises. Although relationship marketing has been extensively developed as a theoretical discipline, its three dominant schools—the Nordic School, the IMP School, and the Anglo-Australian School—examine relationship-building processes from different perspectives without providing an integrated theoretical framework capable of addressing the specific needs and characteristics of social enterprises. This represents a significant theoretical gap, as social enterprises, unlike traditional for-profit organizations, operate within a multilayered ecosystem comprising beneficiaries, donors, institutions, business partners, and local communities whose interests must be effectively balanced. Therefore, the aim of this paper is to critically analyze the three dominant schools of relationship marketing and based on their respective contributions, propose an integrative conceptual model applicable to the context of social enterprises. The research is based on a critical comparative analysis and synthesis of the relevant scientific literature in this field. The findings identify the key strengths and limitations of each school and develop a model that integrates interaction quality, network embeddedness, and strategic stakeholder management as interrelated mechanisms for building organizational legitimacy and network capital. Organizational legitimacy and network capital are identified as key determinants of the long-term functioning of this type of hybrid organization. The proposed model provides a theoretical foundation for the strategic management of stakeholder relationships and for enhancing the organizational sustainability of social enterprises. The scientific contribution of the paper lies in the development of an integrative theoretical framework that overcomes the limitations of the individual schools of relationship marketing by combining their complementary contributions into a single conceptual model tailored to the specific hybrid nature of social enterprises.

Keywords: relationship marketing, social enterprises, stakeholders, organizational legitimacy, network capital.

МАРКЕТИНГОТ НА ОДНОСИ КАКО СТРАТЕГИЈА ЗА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ НА СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Горан Голубовски

АУЕ-ФОН, Република Северна Македонија, Скопје, goran.golubovski@fon.edu.mk

ORCID ID: 0009-0007-6947-8386

Марина Кантарџиева

АУЕ-ФОН, Република Северна Македонија, Скопје, marina.kantargjieva@fon.edu.mk

ORCID ID: 0009-0002-9776-7250

Резиме: Социјалните претпријатија претставуваат хибридни организации кои истовремено се стремат кон исполнување на нивната социјална мисија и обезбедување на економска одржливост. Нивниот успех во голема мера зависи од способноста да создадат долгорочни односи со широк спектар на засегнати страни. Следствено, маркетингот на односи се наметнува како соодветна теоретска рамка за стратешко менаџирање на овие односи кои се клучни за долгорочна одржливост на социјалните претпријатија. Иако маркетингот на односи е широко развиен како теоретска дисциплина, неговите три доминантни школи – Нордиската, ИМП и Англо-австралиската – ги анализираат процесите на градење на односи од различни перспективи без да понудат интегрирана теоретска рамка која би одговорила на специфичните потреби и карактеристики на социјалните претпријатија. Ова претставува значајна теоретска празнина затоа што социјалните претпријатија, за разлика од традиционалните профитни организации, функционираат во повеќеслоен екосистем составен од корисници, донатори, институции, деловни партнери и локални заедници чии интереси треба да се балансираат. Оттука, целта на овој труд е критички да ги анализира трите доминантни школи на маркетингот на односи и врз основа на нивните придонеси да предложи

интегративен концептуален модел кој ќе биде применлив во контекст на социјалните претпријатија. Истражувањето се заснова на критичка компаративна анализа и синтеза на релевантната научна литература од посочената област. Врз основа на спроведената анализа се идентификуваат клучните предности и ограничувања на секоја школа и се разработува модел кој ги интегрира квалитетот на интеракцијата, мрежната поврзаност и стратетиското управување со засегнатите страни како меѓусебно поврзани механизми за создавање организациски легитимитет и мрежен капитал. Организацискиот легитимитет и мрежниот капитал се појавуваат како клучни детерминанти за долгорочно функционирање на овој тип на хибридни организации. Предложениот модел обезбедува теоретска основа за стратетиско управување со односите со засегнатите страни и за унапредување на организациската одржливост на социјалните претпријатија. Научниот придонес на трудот се состои во развојот на интегративна теоретска рамка која ги надминува ограничувањата на поединечните школи на маркетингот на односи и ги поврзува нивните комплементарни придонеси во единствен концептуален модел прилагоден на специфичната хибридна природа на социјалните претпријатија.

Клучни зборови: маркетинг на односи, социјални претпријатија, засегнати страни, организациски легитимитет, мрежен капитал.

1. ВОВЕД

За разлика од традиционалните бизнис организации и невладините непрофитни организации социјалните претпријатија нудат претприемнички пристап за актуелните општествени проблеми. Нивната различност потекнува од самата нивна природа која се стреми кон постигнување не само на економска одржливост туку и кон постигнување на социјални придобивки за општествената средина во кои тие се активни. Ваквиот хибриден идентитет, кој навлегува во доменот на бизнисот но и во доменот на социјалното, им овозможува не само да создаваат економска вредност туку да создаваат и општествена вредност преку решавање на економски, социјални или еколошки предизвици (Battilana & Lee, 2014; Defourny & Nyssens, 2017; Alinaghian & Razmdoost, 2021).

Оттука произлегува дека хибридната природа на социјалните претпријатија се манифестира преку нивната социјална мисија, која се реализира преку економска активност. Остварувањето на оваа мисија зависи од способноста на социјалните претпријатија да изградат долгорочна соработка со своите засегнати страни. Засегнатите страни на социјалните претпријатија се нивните клиенти, локалната заедница, донаторите, волонтерите, институциите и деловните партнери. Сите овие чинители очекуваат транспарентност, отчетност, активно учество и взаемна доверба што ги прави капацитети за градење односи како една од најзначајните стратетиски способности на социјалните претпријатија (Mato-Santiso, Rey-García, & Sanzo-Pérez, 2021).

Како одговор на овие барања на засегнатите страни, маркетингот на односи се наметнува како стратетски пристап кон управување со долгорочните односи на социјалните претпријатија. Маркетингот на односи се темели врз создавање доверба, посветеност и долгорочна соработка, при што вредноста не се создава само преку економската размена, туку и преку развој на долгорочни и взаемно корисни односи со засегнатите страни (Morgan & Hunt, 1994; Alinaghian & Razmdoost, 2021).

2. КРИТИЧКА АНАЛИЗА НА ДОМИНАНТНИТЕ ШКОЛИ НА МАРКЕТИНГОТО НА ОДНОСИ

Од крајот на Втората светска војна па се до раните 80-ти години од минатиот век доминантна парадигма во маркетингот бил трансакцискиот пристап кој успехот на компаниите го мерел преку обемот на остварена продажба а не преку квалитет и трајноста на односите со потрошувачите. Развојот на услужната економија, засилената конкуренција и заситеноста на пазарите довеле до појава на маркетингот на односи како нова парадигма во која долгорочните односи стануваат основа за одржлива конкурентска предност (Berry, 1983; Grönroos, 1994; Payne & Frow, 2017).

Со самиот развој на полето се кристализираат три доминантни теоретски школи на маркетинг на односи: Нордиската, ИМП и Англо-австралиската школа. Иако имаат различен пристап сите ја препознаваат важноста на долгорочните односи како извор за одржлив економски развој на организациите. Во продолжение ќе направиме критичка теоретска анализа на трите школи гледано на маркетингот на односи низ призмата на социјалните претпријатија.

Нордиската школа произлегува од маркетингот на услужни дејности и потенцира дека вредноста не зависи исклучиво од производот или услугата туку од квалитетот на интеракцијата помеѓу организацијата и клиентот (Grönroos, 1994; Gummesson, 2017). Според оваа школа, долгорочните односи зависат од довербата, комуникацијата и начинот на испорака на услугата, а не само од функционални карактеристики на понудениот производ (Grönroos, 1994; Vargo & Lusch, 2004).

Овој пристап е релевантен за социјалните претпријатија бидејќи нивната вредност произлегува од исполнување на социјалната мисија а градењето на доверба со нивните корисници влијае врз нивната долгорочна одржливост (Mato-Santiso et al., 2021). Сепак, главното ограничување на Нордиската школа е

нејзиниот фокус на односот организација–корисник, при што ограничено се анализираат односите со другите засегнати страни кои имаат клучна улога во функционирањето на социјалните претпријатија (Alinaghian & Razmdoost, 2021).

ИМП школата ги анализира организациите како дел од мрежа на меѓузависни односи преку кои се обезбедуваат знаење, информации и ресурси што не можат самостојно да ги создадат. Долгорочната соработка овозможува создавање на иновации и развој на конкурентска предност (Håkansson & Snehota, 1995; Guercini et al., 2024).

Оваа теоретска рамка е многу релевантна за социјалните претпријатија чија одржливост зависи од односите со јавните институции и со приватниот и граѓанскиот сектор (Alinaghian & Razmdoost, 2021). На пример, донаторите не претставуваат само извор на финансиски средства туку истовремено тие се извор на информации и знаење кое може да помогне при градење на други односи и добивање на друг вид на ресурси. Кога социјалните претпријатија работат со реномирани организации и институции самиот однос отвора врати и кај други чинители и актери (Guercini et al., 2024). Сепак, ИМП школата првенствено се фокусира на формалните меѓуорганизационски односи и посветува ограничено внимание на улогата на корисниците, волонтерите и локалната заедница. Дополнително, недоволно ги разгледува конфликтите што можат да произлезат од зависноста од моќни партнери или донатори, кои понекогаш можат да влијаат врз социјалната мисија на организацијата (Alinaghian & Razmdoost, 2021).

За разлика од Нордиската школа, која се концентрира на односите со потрошувачите, и ИМП школата, која ги анализира меѓуорганизационските мрежи, Англо-австралиската школа го проширува концептот на маркетингот на односи преку стратегиско управување на односите со сите засегнати страни на организацијата и притоа долгорочните односи ги смета за стратегиски ресурс што придонесуваат за организационската долгорочна одржливост (Aksoy et al., 2022; Kumar et al., 2024).

Посебен акцент се става на внатрешниот маркетинг и усогласувањето на организационската мисија со вработените и волонтерите, бидејќи автентичните надворешни односи зависат од квалитетот на внатрешната организациона комуникација (Brown et al., 2025; Aksoy et al., 2022).

Овој пристап е особено применлив кај социјалните претпријатија затоа што овозможува координација на различните интереси на засегнатите страни во насока на исполнување на социјалната мисија. Современите истражувања покажуваат дека токму преку градење на доверливи односи со засегнатите страни, социјалните претпријатија полесно стекнуваат организационски легитимитет, општествена прифатеност и институционална поддршка (Fu & Yan, 2024; Spanuth & Urbano, 2024; Taylor & Rosca, 2024; Barros et al., 2024). Сепак, неговото главно ограничување е претпоставката дека интересите на сите засегнати страни можат да се усогласат преку стратегиско управување. Во практика, особено кај социјалните претпријатија, различните интереси често создаваат тензии и компромиси, поради што транспарентноста, отчетноста и активното вклучување на засегнатите страни остануваат клучни предуслови за зачувување на организационскиот легитимитет (Argiolas et al., 2024; She & Michelon, 2024).

3. РАЗВОЈ НА ИНТЕГРАТИВЕН КОНЦЕПТУАЛЕН МОДЕЛ ЗА МАРКЕТИНГ НА ОДНОСИ КАЈ СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Критичката анализа покажа дека трите доминантни школи за маркетинг на односи нудат различни но комплементарни перспективи за градење и управување со долгорочните односи. Секоја од школите објаснува различни аспекти од релационото однесување на организациите но ниту една од нив не дава теоретска рамка во која би биле земени во предвид специфичните карактеристики на социјалните претпријатија.

Поради ова, овој труд предлага интегративен концептуален модел кој ги синтетизира нивните придонеси, во контекст на применливост кај социјалните претпријатија, во единствена теоретска рамка. Предложениот интегративен концептуален модел објаснува како маркетингот на односи може да придонесе за долгорочен развој на социјалните претпријатија. Поради нивната хибридна природа – истовремено создавање социјална вредност и обезбедување економска одржливост – овие организации имаат потреба од поширок пристап кој истовремено ги опфаќа квалитетот на интеракцијата, мрежната поврзаност и стратегиското управување со засегнатите страни.

Предложениот интегративен концептуален модел од Нордиската школа ја презема важноста на интеракцијата на односот организација–клиент преку кој се зголемува позитивното услужно искуство кое води до градење на долгорочни односи помеѓу двете страни. Современите истражувања покажуваат дека квалитетната услуга директно влијае врз задоволството, довербата и долгорочната лојалност на корисниците што кај социјалните претпријатија претставува предуслов за стекнување општествена прифатеност, кредибилитет и одржливост (Tedja et al., 2024).

Од ИМП школата моделот ја презема мрежната поврзаност како механизам преку кој организацијата обезбедува пристап до знаење, ресурси како и можности за иновации и создавање на конкурентска предност (Guercini et al., 2024). Ова е од големо значење за социјалните претпријатија затоа што нивната

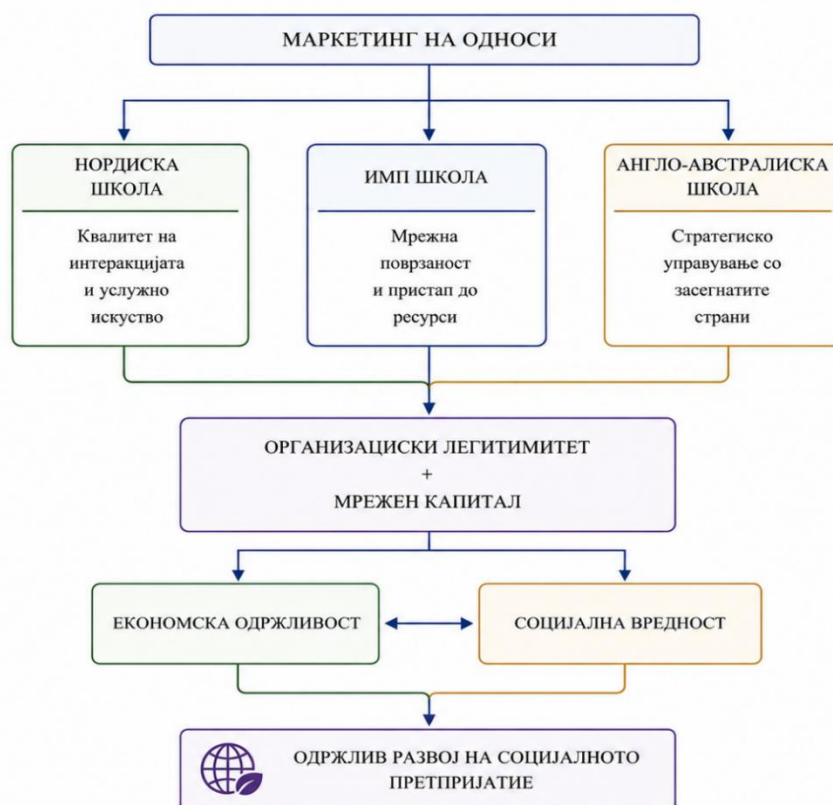
одржливост во голема мера зависи од соработката со јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор (Taylor & Rosca, 2024).

Од Англо-австралиската школа се презема стратегиското управување со односите со сите засегнати страни. Наместо фокус исклучиво на корисниците или партнерските организации, моделот ги интегрира интересите на корисниците, вработените, волонтерите, донаторите, институциите, компаниите и локалната заедница во интегриран систем на управување со односите (Aksoy et al., 2022; Kumar et al., 2024). На овој начин маркетингот на односи добива улога на стратегиска организациска функција која ги координира различните интереси и придонесува за долгорочна организациска одржливост.

Предложениот концептуален модел ги поврзува трите механизми за градење на односи – квалитетната интеракција, мрежната поврзаност и стратегиското управување со засегнатите страни – како меѓусебно зависни фактори за развој на организациски легитимитет и мрежен капитал. Организацискиот легитимитет ја зголемува довербата и општествената прифатеност на организацијата, додека мрежниот капитал обезбедува пристап до знаење, партнерства и ресурси (Li et al., 2025; Spanuth & Urbano, 2024). Преку ова се создаваат услови за истовремено постигнување економска одржливост и создавање социјална вредност, што претставува суштинска претпоставка за долгорочен развој на социјалните претпријатија.

Научниот придонес на предложениот концептуален модел се состои во развивањето интегративна теоретска рамка што ги надминува ограничувањата на поединечните школи за маркетинг на односи. За разлика од постојните школи кои одделно ги разгледуваат квалитетот на интеракцијата, мрежните односи или управувањето со засегнатите страни, предложениот модел ги поврзува овие механизми во единствен систем што објаснува како социјалните претпријатија истовремено можат да изградат доверба, да обезбедат пристап до ресурси и знаење, да развијат организациски легитимитет и да создадат долгорочни односи со сите засегнати страни. Со тоа се поставува нова концептуална основа за идни емпириски истражувања и за понатамошен развој на теоријата за маркетинг на односи во контекст на социјалното претприемништво.

Слика 1. Интегративен концептуален модел за маркетинг на односи кај социјалните претпријатија



Извор: Сопствена изработка на авторите врз основа на критичка анализа и синтеза на релевантната научна литература

4. ЗАКЛУЧОК

Предложениот концептуален модел ги интегрира клучните теоретски придонеси на трите школи на маркетинг на односи во единствена рамка која е прилагодена за специфичната природа на социјалните претпријатија. За разлика од постојните пристапи, кои ги разгледуваат поединечните аспекти на маркетингот на односи, предложениот модел ги поврзува квалитетот на интеракцијата, мрежната поврзаност и стратетиското управување со засегнатите страни како комплементарни механизми за градење организациски легитимитет, мрежен капитал и долгорочен одржлив развој. Со тоа се обезбедува интегративна теоретска рамка која ги објаснува специфичните релационски процеси карактеристични за социјалните претпријатија (Spanuth & Urbano, 2024; Taylor & Rosca, 2024).

Одржливиот развој на социјалните претпријатија е нераскинливо поврзан со нивната социјална мисија. Успехот на социјалните претпријатија зависи до кој степен нивната социјална мисија е усогласена со нивните реални активности на теренот. Истражувањата покажуваат дека усогласеноста меѓу организациските активности, мисијата и очекувањата на засегнатите страни е важна за градење на организациски легитимитет. Организацискиот легитимитет ја зголемува довербата и поддршката од засегнатите страни а со тоа се зголемува и мобилизацијата на ресурси со што се создаваат услови за долгорочен развој на социјалните претпријатија (Li et al., 2025; Spanuth & Urbano, 2024; She & Michelon, 2024).

Во тој контекст, предложениот интегративен концептуален модел не може да придонесе за одржлив развој доколку социјалната мисија постои само декларативно и не е преточена во конкретни организациски одлуки и активности. Во тој случај маркетингот на односи ќе биде само симболичен и ќе се случи ерозија на односите помеѓу социјалното претпријатие и сите негови чинители (Argiolas et al., 2024; She & Michelon, 2024; Spanuth & Urbano, 2024).

Оттука, маркетингот на односи треба да биде заснован врз транспарентност, отчетност, реално учество на засегнатите страни и континуирано проверување на усогласеноста меѓу социјалната мисија и организациската практика. Само на тој начин односите можат да придонесат истовремено за организациски легитимитет, пристап до мрежни ресурси, финансиска одржливост и долгорочно социјално влијание (Aksoy et al., 2022; Spanuth & Urbano, 2024; Barros et al., 2024).

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Aksoy, L., Banda, S., Harmeling, C. M., Keiningham, T. L., & Pansari, A. (2022). *Marketing's role in multi-stakeholder engagement*. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 445–461.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.014>
- Alinaghian, L., & Razmdoost, K. (2021). How do social enterprises manage business relationships? A review of the literature and directions for future research. *Journal of Business Research*, 136, 488–498.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.003>
- Argiolas, A., Rawhouser, H. N., & Sydow, A. (2024). *Social entrepreneurs concerned about impact drift: Evidence from contexts of persistent and pervasive need*. *Journal of Business Venturing*, 39(1), Article 106342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106342>
- Barros, F. D., Góes, H. A. A., & Fischmann, A. A. (2024). Navigating tensions in social enterprises: A comprehensive review of the role of stakeholder engagement. *Journal of Social Entrepreneurship*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/19420676.2024.2406318>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25–28). American Marketing Association.
- Brown, D. M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. P. (2025). *Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda*. *Journal of Business Research*, 194, 115384.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384>
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship marketing: Creating stakeholder value* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469–2497.
<https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Fu, J. S., & Yan, S. (2024). *How do new forms of organizations manage institutional voids? Social enterprises' quest for sociopolitical legitimacy*. *Business & Society*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1177/00076503241274029>
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>

- Guercini, S., La Rocca, A., & Perna, A. (2024). The IMP research on business networks: A systematic literature review and research agenda. *Italian Journal of Marketing*, 2024, 149–175. <https://doi.org/10.1007/s43039-024-00096-5>
- Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 16–19. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0398>
- Håkansson, H., & Snehota, I. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.
- Kačar, M., & Lekić, S. (2025). INTEGRATING CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT STRATEGY WITH LOGISTICS IN LONG-TERM CONSUMER RELATIONSHIPS. *SCIENCE International Journal*, 4(4), 155–161.
- Kumar, V., Hollebeek, L. D., Sharma, A., Rajan, B., & Srivastava, R. K. (2024). Responsible stakeholder engagement marketing. *Journal of Business Research*, 183, Article 115143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115143>
- Li, X., Cai, W., & Bosma, N. (2025). The role of cognitive legitimacy in social entrepreneurship: A multilevel analysis. *Small Business Economics*, 64(2), 549–573. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00919-x>
- Marković, A., & Trajković, S. (2026). THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CONTEMPORARY DIGITAL MARKETING STRATEGIES: A SYSTEMATIC REVIEW. *SCIENCE International Journal*, 5(1), 67–72.
- Mato-Santiso, V., Rey-García, M., & Sanzo-Pérez, M. J. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing. *Public Relations Review*, 47(4), 102074. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102074>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- She, C., & Michelon, G. (2024). A governance approach to stakeholder engagement in sustainable enterprises: Evidence from B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 33, 5487–5505. <https://doi.org/10.1002/bse.3432>
- Spanuth, A., & Urbano, D. (2024). Exploring social enterprise legitimacy within ecosystems from an institutional approach: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 26(2), 211–231. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12349>
- Taylor, K. M., & Rosca, E. (2024). Toward a moral approach to stakeholder management: Insights from the inclusion of marginalized stakeholders in the operations of social enterprises. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(10), 1831–1858. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2022-0549>
- Tedja, B., Al Musadieq, M., Kusumawati, A., & Yulianto, E. (2024). Systematic literature review using PRISMA: Exploring the influence of service quality and perceived value on satisfaction and intention to continue relationship. *Future Business Journal*, 10, Article 39. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00326-4>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>