

**Универзитет Гоце Делчев - Штип**



**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**Студиска програма: Деловна економија**

**- ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА -**

**“Менаџирање на односите со клиентите како основа за  
унапредување на квалитетот на услугите на сметководствените  
компани”**

**Професор ментор:**

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска

**Студент докторант:**

М-р Душко Коцев

Јануари, 2023

## **Комисија за оценка и одбрана на докторската дисертација:**

**Интерен ментор:** Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска  
Економски факултет,  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

**Екстерен ментор:** Проф. д-р Пеце Николоски  
Економски факултет,  
Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола

### **Членови на комисијата за оценка и одбрана:**

**Претседател:** Проф. д-р Благица Колева  
Економски факултет,  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

**Член:** Проф. д-р Ристе Темјановски  
Економски факултет,  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

**Член:** Проф. д-р Еленица Софијанова  
Економски факултет,  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

**Научно поле:** Економски науки

“Менаџирање на односите со клиентите како основа за унапредување на квалитетот на услугите на сметководствените компании”

---

М-р Душко Коцев

## **Благодарност**

## Рецензирани и објавени научни трудови:

1. “Улогата на менаџментот на човечки ресурси во здравството со посебен акцент на малите здравствени организации”, “Меѓународен дијалог: Исток-Запад”, Свети Николе, Vol. 5, 7/2018, ISSN 1857-9299
2. “Main Directions in the Business Plan for building a health organization”, “Knowledge” – International Journal Scientific papers, Vol. 31.5, 2019
3. “Customer Relationship Management in Health Organization”, “Knowledge” – International Journal Scientific papers, Vol. 30.6, 2019
4. “Relationship Marketing in service oriented companies: Retail Pharmacy case study”, Journal of Economics, 7 (1), 2022, издание на Економски факултет, УГД Штип, ISSN 1857-9973
5. “Benefits of using CRM (Customer Relationship Management) by Accounting Services Providers“, Journal of Economics, Vol 6, No 1, 2021
6. “Outsourcing strategy: Outsourcing the finance and accounting function by SMEs”, International Journal of Economics, Management and Tourism, Vol 1, No 1, 2021

## Содржина

Апстракт.....	7
Abstract .....	9
Научна оправданост на истражувањето.....	11
Цели на истражувањето.....	14
Развој на хипотезите на истражувањето .....	15
Методологија на истражување.....	16
Вовед.....	22
ДЕЛ 1.Поим за сметководство .....	26
1.1.Улогата на сметководството во организациската структура на компаниите.....	26
1.2.Дефинирање на сметководството .....	28
1.3.Актуелни и перспективни цели и задачи на сметководството.....	31
1.4.Сметководствената професија во Македонија.....	33
ДЕЛ 2. Аутсорсинг.....	37
2.1.Причини за ангажирање на надворешни снабдувачи на услуги.....	37
2.2.Доделување на сметководствената функција на надворешен снабдувач.....	40
2.3.Фактори кои придонесуваат за аутсорсинг на сметководств. функција.....	45
2.4.Придобивки од аутсорсингот на сметководствената функција.....	51
2.5.Ризици од доделување на сметков. функција на надворешен снабдувач.....	53
ДЕЛ 3.Однесување на потрошувачите.....	57
3.1.Дефинирање на однесувањето на потрошувачите.....	57
3.2.Однесување на потрошувачите како корисници/купувачи на услуги.....	61
3.3.Три-димензионален модел на однесување на потрошувачите како купувачи на услуги.....	65

3.3.1. Фаза пред набавката.....	67
3.3.2. Фаза на средба со услугата.....	71
3.3.2.1. Теоретски пристапи кон средбата со услугата.....	72
3.3.2.2. Вработени од прва линија и интеракции со купувачите.....	77
3.3.2.3. Интеракции во опкружувањето купувач-услуга.....	78
3.3.2.4. Интеракции потрошувач-потрошувач.....	80
3.3.2.5. Услуги со ниско ниво на интеракција.....	81
3.3.3.Фаза по средбата со услугата.....	83
3.3.3.1.Задоволство на купувачите на услгите.....	83
3.3.3.2. Неуспех на услугата и однесување на незадоволни клиенти.....	91
3.3.3.3. Одговор на потрошувачите при обновување на услугата.....	94
ДЕЛ 4.Продажба на услуги.....	97
4.1. Значајност на услугите.....	97
4.2. Дефинирање на услугите.....	99
4.3. Категории на услуги.....	101
4.4. Маркетинг(продажба на услуги).....	103
4.5. Маркетинг на релациите:развивање долгорочни односи со купувачите.....	107
4.5.1. Улогата на довербата и лојалноста во развивањето на односите.....	109
4.5.2. Услужните брендови како градители на односи.....	112
ДЕЛ 5. Системи за менаџирање на односите давател-корисник на услуга (ЦРМ).....	117
5.1.Дефинирање на ЦРМ.....	117
5.2.Технички аспекти за воведување на ЦРМ.....	123
5.3.Придобивки од имплементирањето на ЦРМ.....	131
5.4.Причини за неуспех на ЦРМ.....	133
5.5. Воведување на ЦРМ концепт во работењето на сметководствените компани.....	134

5.5.1. Претпоставки за имплементирање на ЦРМ софтвер во работењето на сметководствените компании.....	139
5.5.2. Придобивки од имплементирањето на ЦРМ во работењето на сметководствените компании.....	144
ДЕЛ 6. Анализа на резултатите од истражувањето.....	157
6.1. Дизајн на методологијата на истражувањето.....	157
6.2. Резултати од истражувањето.....	160
6.3. Заклучок и препораки за идни истражувања.....	181
Листа на слики и графикони.....	192
Користена литература.....	193
Прилог бр.1 – Истражувачки прашалник	

## **“Менаџирање на односите со клиентите како основа за унапредување на квалитетот на услугите на сметководствените компании”**

### **Апстракт**

Во денешното бизнис окружување компаниите сè повеќе користат надворешни даватели на услуги за одредени деловни активности, со цел да бидат во можност целосно да се фокусираат на својот основен бизнис модел. Компаниите употребуваат широка лепеза на услуги бизнис кон бизнис (Б2Б), со интензитет кој варира во зависност од природата на индустријата, при што најчесто се работи за набавки во многу поголем размер од оние што ги прават поединци или семејства. За жал, потрошувачите или барателите на услуги не се секогаш задоволни од квалитетот и вредноста на услугите што ги добиваат. Понекогаш искуствата во врска со набавката и користењето на услугите се сосема коректни и позитивни, но постојат и искуства кои во голема мера се разочарувачки, односно не ги исполнуваат очекувањата. Растечката улога на услугите, како глобален феномен кој ја детерминира успешноста на економиите во светски рамки, ја потенцира потребата од оформување на научна рамка која засебно ќе ги третира услугите како научно подрачје.

Оваа докторска тема се фокусира на т.н. надворешни (outsourcing) даватели на сметководствени услуги. Основната цел, синтетизирајќи најнови научни истражувања од конкретната област, е да се проучи и структурира деловниот однос на релација давател-корисник на сметководствени услуги, да се презентираат карактеристиките на услужниот продукт и услужната околина и да се понуди бизнис модел кој ќе овозможи додадена вредност на услугата што се нуди. Под претпоставка дека давателите на сметководствени услуги поседуваат силно истакната експертиза од областа на сметководствените науки, оваа тема ќе придонесе истите да го кренат своето критичко размислување на едно повисоко



ниво, вметнувајќи маркетинг - менаџмент пристап во своето работење. Управувањето на деловните односи со клиентите е процес кој треба да се менаџира, управува и инвестира.

Правилното структурирање на деловниот однос овозможува повеќекратни придобивки за страните чинители на истиот. Преку свесно управување на односите со клиентите од страна на давателите на сметководствени услуги, се овозможува спознавање на специфичните побарувања на клиентите-корисници. За соодветно да се позиционираат на пазарот, сметководителите се исправени пред предизвикот континуирано да го надградуваат сопственото знаење и умеење и постојано да пронаоѓаат начини, методи и технологии, со кои би ја унапредиле услугата која ја нудат кон клиентот - корисник. Како сеопфатна бизнис филозофија која овозможува унапредување на односот давател - корисник на сметководствени услуги, во докторскиот труд е презентиран концептот наречен CRM (Customer Relationship Management) или Менаџирање на односите со клиентите. CRM системите претставуваат синтеза на софтвер и бизнис филозофија, кои во фокус ги имаат специфичните побарувања на клиентите. Препознавањето на придобивките кои ги нудат овие системи овозможува компаниите даватели на сметководствени услуги да се снабдат со релевантни информации за карактеристиките на сопствените клиенти и да понудат додадена вредност на услугите кои ги нудат, што ќе влијае на зголемување на лојалноста на постоечките клиенти, ќе овозможи подлога за развивање на стратегија за привлекување на нови клиенти и во крајна линија ќе резултира во зголемување на профитабилноста на компаниите даватели на сметководствени услуги.

**Клучни зборови:** сметководство, услуги, Аутсорсинг, однесување, потрошувачи, маркетинг, менаџирање

## **"Customer Relationship Management as a basis for improving the quality of outsourcing accounting companies services"**

### **Abstract**

In today's business environment, in order to be able to fully focus on their core business activities, companies increasingly use external service providers for specific business operations. Companies use a wide range of business-to-business (B2B) services, separately defined by nature and intensity from industry to industry and most of them are large-scale purchases in connection from those ones made by individuals or families. Unfortunately, service consumers are not always satisfied of the quality and value of the services they receive. In most of the times, the experiences in connection with the purchase and use of the services are completely correct and positive, but there are disappointing situations in which the services do not fulfill the expectations. The growing role of the services as a global phenomenon that determines the success of the economies worldwide, shows the need for defining a framework that will separately treat services as a scientific area.

This doctoral thesis focuses on the external or outsourcing accounting services providers. The main goal, synthesizing the latest scientific research in the specific field, is to discover and structure the business relationship between the providers and users of accounting services, to show the characteristics of the service product and the service environment and to offer a business model that will result in added service value. Starting from the fact that the providers of accounting services have a strong expertise in the field of accounting, this topic will contribute to raise the critical thinking on a higher level, inserting a marketing - management approach in operations by their side. Customer relationship management is a process that needs to be managed, maintained and invested in. The correct structuring of the business relationship enables multiple benefits for the stakeholders.

Proper customer relationships management from the accounting service providers will result in valuable perceptions for the individual service users characteristics. In order to

improve their market positioning, accountants are faced with the challenge of upgrading their own knowledge and skills and constantly finding methods and technologies that would improve the service they offer to the service users. As a comprehensive business philosophy that enables the improvement of the relationship between the providers and the users of accounting services, the concept of CRM (Customer Relationship Management) will be presented. CRM systems represents an synthesis of software and business philosophy that focus on the contents of customer demands. The distinctive benefits offered by these systems allow companies providing accounting services to be familiarized with relevant information about the characteristics of their own customers and to offer added value to the services they offer. Usage of these systems will lead in increasing the loyalty of existing customers, will serve as a basis for developing a strategy for attracting new clients and will emphasize the oportunity for growing the profitability of the companies providing accounting services.

**Keywords:** accounting, services, outsourcing, consumers, behavior, marketing, relationship, management

## Научна и практична оправданост на истражувањето

Растечката улога на услугите, како глобален феномен кој доминира во економиите во светски рамки, ја потенцира потребата од оформување на научна рамка која засебно ќе ги третира услугите, како посебно научно подрачје. Големината на услужните сектори е забележлива во речиси сите држави во целиот свет. Со развојот на националните економии, забележлив е тренд на пораст на релативниот удел на вработувањата кои ги овозможуваат услугите, за сметка на вработувањата кои ги овозможуваат останатите сектори. Дури и во економиите во подем, учеството на услугите е сè поизразено во креацијата на националните БДП. Владините политики, општествените промени, бизнис трендовите, напредокот на информатичката технологија и глобализацијата претставуваат највлијателни фактори кои ги трансформираат денешните пазари на услуги. Колективно, сите овие сили ги редизајнираат понудата, побарувачката, конкурентната сцена, па дури и стиловите за донесување на одлуки од страна на потрошувачите. Без детална анализа на секој од овие фактори поединечно, доколку го земеме во предвид напредокот на информатичката технологија како фактор, односно појавата на интернетот како моќна алатка за поврзување, несомнено е неговото огромното влијание во контекст на услугите. Овде зборуваме за зголемена брзина и капацитет на пренос на податоци, дигитализација на текст, графика, аудио и видео материјали, моќни софтверски решенија кои придонесуваат за видеоизменување на видот и карактеристиките на услугите и на страна на понудата и на страна на побарувачката.

Оваа докторска тема ги анализира сметководствените услуги кои ги обезбедуваат т.н. надворешни (outsourcing) даватели на сметководствени услуги кон своите клиенти - корисници. Сметководството како општествена дејност придонесува за правилно функционирање на деловните односи помеѓу субјектите во една економија. Пресметка на даноци, поднесување на годишни финансиски извештаи, усогласување на побарувања и обврски помеѓу компаниите, изготвување на

пресметки за плати, финансиски консалтинг, се само дел од услугите кои ги обезбедуваат сметководителите за своите клиенти-корисници. Сметководителите ги трансферираат донесените законски решенија од областа на финансиите во пракса. Сметководството како сектор, дава целосна слика за една економија. Иако во фокусот на фирмите кои се занимаваат со сметководство се наоѓа пресметка на профитабилноста на нивните компании клиенти, сметководителите и организациските форми преку кои делуваат и самите претставуваат профитно ориентирани ентитети. Развојот на интернетот, информатичката технологија и новите комуникациски медиуми, допринесоа сметководствените услуги да се изместат од својата досегашна траекторија на функционирање. Современите текови ги испречуваат сметководителите пред предизвикот постојано да го надградуваат своето знаење и умеење, да прифаќаат нови работни технологии и континуирано да учат. Интернетот како медиум, силно ја потенцира електронската размена на податоци помеѓу институциите, давателите и корисниците на услуги. Оние сметководствени компании кои ќе успеат да го прилагодат сопственото работење на новите работни практики ќе бидат во состојба да ја подобрат својата конкурентска позиција на пазарот.

Како директен чинител во сметководствениот сектор, во оваа докторска теза ќе се обидам да направам сублимат помеѓу две економски дисциплини, сметководство и маркетинг менаџмент. Научната област кај нас содржи многу малку или воопшто наслови на оваа тема, за разлика од светската литература, која одамна елаборира истражувања и презентира резултати од позитивната интеракција на овие две економски дисциплини.

Сметководителите веќе одамна не се третираат како статични ентитети, кои пружаат единствено сметководствени услуги. Светската пракса дефинира маркетинг-менаџмент ориентирани сметководствени компании, кои ја истакнуваат сопствената заложба за пронаоѓање начини за задоволување на специфичните побарувања на клиентите, унапредување на деловните односи со постоечките и анализирање на можности за привлекување на нови клиенти. Под претпоставка дека давателите на сметководствени услуги кај нас поседуваат силно истакната

експертиза од областа на сметководствените науки, оваа тема ќе придонесе истите да го кренат своето критичко размислување на едно повисоко ниво, вметнувајќи маркетинг- менаџмент пристап во своето работење. Однесувањето на клиентите е сложен феномен кој влијае и е под влијание на повеќе внатрешни и надворешни фактори.

Со правилно структуриран анкетен прашалник дистрибуиран помеѓу репрезентативен примерок на сметководители, анализирани се карактеристиките на деловниот однос на релација давател-корисник на сметководствени услуги. Податоците од истражувањето послужија како директен одговор на прашањата поврзани со: видот и времетраењето на деловниот однос, начините како се случила деловната соработка, комуникациските канали, бројот на клиенти кои се опслужуваат, потенцијални проблеми кои имаат импликација на услугите што се нудат, причини за прекинување на соработката, справување со законски пропишаните рокови и останати аспекти. Податоците од истражувањето послужија да се дојде до одговор на прашањето со кои предизвици се соочуваат сметководителите како даватели на услуги, а потоа и како корисна база во пронаоѓање решенија како да се обезбеди додадена вредност на услугите што се нудат, како да се задржат постоечките клиенти, како да се сетира стратегија за привлекување на нови клиенти, аспекти што во крајна линија ќе допринесат за зголемување на профитабилноста на работењето на сметководствените компании.

Како директен одговор на предизвиците со кои се соочуваат сметководствените компании, светската литература го потенцира користењето на CRM (Customer Relationship Management), современа бизнис филозофија која во голема мера може да придонесе за подобрување на состојбите. ЦРМ е систем или работна филозофија со која клиентот се става во центарот на деловниот процес, а имплементирањето на најдобрите ЦРМ практики претставуваат клуч за стекнување на лојалност од купувачите, како интегрален дел од успешен бизнис план. Со овој систем се овозможува да се проучи однесувањето на клиентите, а со тоа се обезбедуваат и правилни насоки кон најдобро опслужување на истите и подобрување на односите и релациите со нив. Во светската литература постојат

бројни наслови на тема ЦРМ, во превод унапредување или менаџирање на односите со потрошувачите, за разлика од кај нас, каде постојат наслови на тема ЦРМ во контекст на производствениот сектор, но се јавува недостиг на литература која го елаборира ЦРМ во контекст на услужниот сектор. Во оваа теза за прв пат кај нас, ќе се направи обид да се образложат придобивките од воведување на ЦРМ пристап во работењето на сметководствените компании. Во трудот се дефинираат организациските и техничките аспекти кои би требало да се исполнат од страна на компаниите корисници, за успешна имплементација на ЦРМ софтвер, кој ефикасно и ефективно ќе функционира.

Конечно, истражувањето ќе придонесе да се стекнат сознанија и да се дадат препораки како да се унапреди деловниот однос на релација даватели – корисници на сметководствени услуги и како да се надминат современите предизвици со кои се соочуваат сметководствените компании.

## **Цели на истражувањето**

Главните цели на истражувањето во овој докторски труд се:

- Да се спознае формата на деловниот однос на релација давател-корисник на сметководствени услуги и да се дефинира услужниот продукт според неговите карактеристики.
- Да се детерминираат причини и да се понуди одговор зошто компаниите користат надворешни снабдувачи на сметководствени услуги.
- Соодветно да се дефинираат и презентираат поимите услужна средина, услужна околина и услужен персонал, во контекст на ефективна и ефикасна продажба на сметководствени услуги.
- Со помош на анкета спроведена на репрезентативен примерок на испитаници, да се истражи дали надворешните даватели на

сметководствени услуги во Македонија користат ЦРМ или имаат афинитет да започнат да користат, односно дали го препознаваат ЦРМ концептот и неговите придобивки, како бизнис филозофија која може да придонесе за унапредување на односите давател-корисник на сметководствени услуги.

## **Развој на хипотезите на истражувањето**

Меѓународната научна литература го подвлекува фактот дека управувањето на деловните односи со клиентите е процес кој треба да се менаџира, управува и во кој треба да се инвестира. Преку свесно управување на односите со клиентите од страна на давателите на сметководствени услуги, се овозможува спознавање на специфичните побарувања на клиентите-корисници. Имајќи податоци за карактеристиките на сопствените клиенти, сметководствените компании ќе бидат во состојба да обезбедат додадена вредност на услугата што ја нудат, што во крајна линија ќе резултира со задоволство, задржување и лојалност на клиентите (Customer satisfaction, retention, loyalty). Задоволен клиент значи лојален клиент. Задоволен клиент нуди бесплатен, а силно ефективен маркетинг за привлекување на нови клиенти (т.н. Word-of-mouth Marketing). Управувањето со деловните односи може да одговори на прашањето дали да се инвестира во односите со постоечките клиенти или да се инвестира во стратегија за привлекување на нови. Имајќи ги во предвид горенаведените научни сознанија, истите дадоа поттик да се дефинираат основните хипотези на истражувањето:

### **Хипотеза 1**

Спознавањето и управувањето со односите на релација давател-корисник на сметководствени услуги, може да придонесе за унапредување на односите со постоечките клиенти, овозможува база на податоци за сетирање на стратегии за привлекување на нови клиенти, што во крајна линија ќе доведе до зголемување на профитабилноста на компаниите даватели на сметководствени услуги.



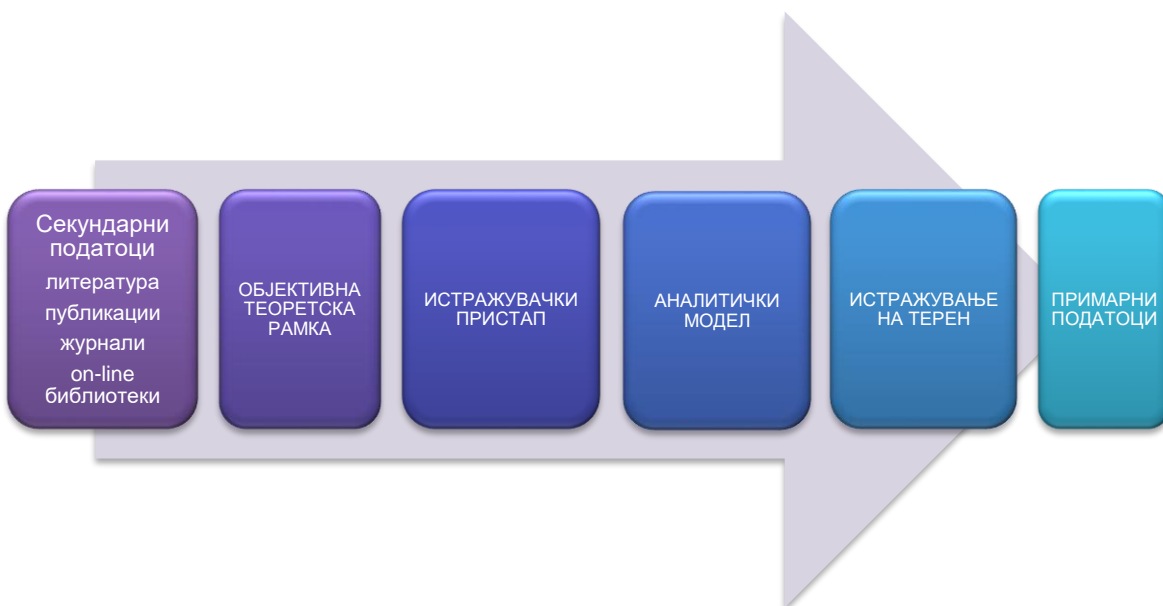
## Хипотеза 2

Имплементирање на ЦРМ како современа бизнис филозофија, може да придонесе сметководствените компании да го подобрат управувањето на односите со клиентите, а со тоа и да ја зголемат профитабилноста на сопствените компании.

## Методологија на истражување

### 1. Оформување на истражувачкиот пристап

Оформувањето на истражувачкиот пристап започна со градење на објективна теоретска рамка, аналитички модел, истражувачки прашања и хипотези, неопходни да дадат одговор на проблемот кој претставува предмет на анализа. Во основата на целиот истражувачки пристап и методолошки дизајн на истражувањето се наоѓа градењето на објективна теоретска рамка, насочена кон прибирање одговори за проучуваниот феномен. Правилно екстрахираната теоретска рамка од веќе постоечката литература, доведе до полесно оформување на аналитичкиот модел, истражувачките прашања и хипотезите на истражувањето.



Слика 1. Развој на истражувачки пристап, Душко Коцев, 2022

Оформувањето на истражувачкиот пристап за потребите на оваа докторска теза започна со анализа на секундарни податоци, односно со ревизија на неопходната стручна литература, која овозможи дефинирање на предметот на истражување.

Секундарните податоци за потребите на истражувањето беа синтетизирани од различни универзитетски учебници, академски публикации, билтени, меѓународни журналы и on-line библиотеки. Информациите стекнати со употреба на секундарните податоци претставуваа основа за оформување на објективна теоретска рамка, која дава одговор за тоа каков истражувачки пристап треба да се употреби кој ќе даде одговор на поставените цели на истражувањето.

Правилното функционирање на истражувачкиот метод беше испитано со помош на спроведено истражување со примена на истражувачки прашалник. Податоците собрани од теренската работа беа синтетизирани и анализирани со компјутерски софтвер за статистичка обработка на податоци. Добиените резултати од истражувањето во форма на примарни резултати, овозможија да се добијат директни одговори на однапред дефинираните истражувачки цели и хипотези.

## **2. Дизајн на методологијата на истражувањето**

Дизајнот на методологијата на истражување опфати процедури неопходни за спроведување на самото истражување. Додека истражувачкиот пристап ни даде една глобална слика за предметот на истражувањето, дизајнот на методологијата на истражување ги специфицираше деталите и ги истакна практичните аспекти на истражувачкиот процес. Методологијата на истражување осигура ефективен и ефикасен истражувачки процес. Важно е да се напомене фактот дека природата на истражувачкиот процес условува примена на соодветни техники или методи за истражување. Природата на истражувачкиот процес дефинира дали да употребиме квантитативни или квантитативни техники за истражување. Сепак, истражуваните феномени не се строго дефинирани, па така за проучување на одредена појава или

феномен, најчесто се користи комбинација на истражувања, кои се разликуваат по својата природа.

Конкретно, за истражувањето во оваа докторска теза може да се каже дека е **прелиминарно** по својата природа, но исто така пројавува и димензии на **причински** вид на истражување.

Истражувањето е прелиминарно, бидејќи се обидува да даде основно објаснување на проучуваните феномени. Тоа е и причинско, бидејќи се обидува да го прикаже причинско – последичниот однос на испитуваните феномени.

При објаснувањето на методолошкиот пристап редовно се служиме со термините **примарни и секундарни извори на податоци**. Примарните извори на податоци произлегуваат од самото истражување. Тоа се нови информации кои се генерирани од конкретниот истражувачки процес. Со нив може да се даде директен одговор на проблемската ситуација. Прибегнуваме кон нивно собирање, доколку секундарните извори на податоци не се доволни за да дадат одговор на испитуваната појава.

Секундарните податоци се веќе познати податоци собрани од некои претходни истражувања. Најчесто се употребуваат пред примарните извори на податоци. Служат за да дадат широко објаснување на испитуваната појава, а некогаш и за да ја решат проблемската ситуација во целост. Втората нивна намена е да служат како основа за компарација со примарните извори на податоци.

Во ова истражување се користени секундарни и примарни извори на податоци. Секундарните податоци за потребите на истражувањето се синтетизирани од различни универзитетски учебници, академски публикации, билтени, меѓународни журнари и on-line библиотеки, сè со цел да се оформи теоретската рамка неопходна да даде одговор на прашањето каков истражувачки пристап треба да се примени за да се дојде до одговор на проучуваниот феномен. Примарните податоци беа генерирани од самиот истражувачки процес и истите нудат најдобри одговори на прашањата поставени како цел на истражувањето.

### 3. Истражувачки методи

Во оваа докторска тема, **персонално или лично интервју спроведено со помош на истражувачки прашалник како форма на квантитативна техника** за истражување, беше искористена за даде одговор на проучуваниот феномен.

Анкетите се спроведуваат со помош на однапред структурирани прашања, кои се дистрибуираат на примерок од целната популација. Прашалникот претставува основна алатка при спроведувањето на анкетите. Тој овозможува стандардизација и компатибилност на собраните податоци од испитаниците, но во исто време делува и на брзината и точноста на испитувањето. Постојат основни правила за изработка на ефективен и ефикасен истражувачки прашалник, чија примена е клучна за еден прашалник правилно да функционира во пракса. Структурирањето, односно изработката на прашалникот користен во оваа докторска тема, беше извршено следејќи ги основните правила за изработка на ефективен прашалник.

**Дизајнирањето на прашалникот** беше водено од два основни предуслови. Прво, во предвид беа земени видот на информациите кои треба да се добијат од испитаниците. Во оваа смисла, сите прашања беа структурирани да дадат соодветни одговори на истражуваниот феномен.

Второ, аналогно на изборот на истражувачкиот метод, а тоа е лична анкета и интервју, беше оформен прашалник кој најдобро ќе функционира за ваков вид на техника за испитување. Самите прашања беа јасно формулирани, во однос на содржината и визуелизацијата на истите. Се водеше сметка и за самиот изглед на прашалникот, во техничка смисла на зборот. Почетокот на прашалникот содржи воведна забелешка во кој беше објаснета основната намена на истиот, како и очекуваното времетраење за пополнување. Проредот на прашањата од едно до друго е соодветен и начинот на пополнување е недвосмислен, со оставање на соодветни симболи пред секој одговор, кој испитаниците требаше да го заокружат.

#### **4. Избор на репрезентативен примерок**

Прашањата за избор на репрезентативен примерок кој ќе биде предмет на истражување се комплексни, но за потребите на оваа докторска тема беа запазени сите научни претпоставки кои би требало да се земат во предвид при изборот на репрезентативен примерок.

Во докторската теза, примерокот се дефинираше со избор на пригоден примерок, со техника за избор на примерок која не се базира на веројатност.

Како целна популација од целокупната популација се јавуваат сметководители и овластени сметководители, кои фигурираат во регистарот на Сметководители и Овластени сметководители во ИСОС (Институт на сметководители и овластени сметководители). Имајќи го во предвид вкупниот број на Сметководители и Овластени Сметководители кои фигурираат во ИСОС, прашалникот беше дистрибуиран до доволен број на испитаници, за резултатите кои ќе се добијат од истражувањето бидат репрезентативни на ниво на целната популација.

#### **5. Спроведување на истражувањето на терен**

Сите методи за истражување се карактеризираат со своја комплексност при нивното спроведување во пракса. Кај квантитативните техники спроведувањето на истражувањето на терен се карактеризира со свои специфичности. Бидејќи се наменети за поголема популација и не постои директен контакт помеѓу модераторите на истражувањето и самите испитаници, добро структурираните прашалници се основен предуслов за квалитетот на истражувањето. Доколку прашалниците се лошо структурирани, со нејасни прашања за испитаникот, со прашања кои не соодејствуваат со предметот на истражување, доколку содржат неетички прашања или доколку се предолги, ќе допринесат за некавалитетно истражување. Резултатот од ваквиот несоодветен тип на прашалници може да биде или избегнување на одговорите, или давање на погрешни одговори.

Имајќи го во предвид горенаведеното, посветено е особено внимание за применување на научните сознанија за соодветно спроведување на истражувањето во пракса. Прашалникот беше дистрибуиран во електронска форма. Како воведна претпоставка беше наведено ограничувањето прашалникот да биде одговорен од еден испитаник, само по еднаш. Одговорите на прашањата беа анонимни. Прашалникот се оформи со помош на софтверско решение Google Forms за креирање на истражувачки прашалници и се дистрибуираше во период од еден месец до целната популација, преку специјализирна Facebook група во која членуваат сметководители и овластени сметководители, финансиска консултантска куќа и ИСОС.

## **6. Подготовка на податоците, анализа и презентација**

Подготовката на податоците опфати нивно уредување, кодирање и транскрипција. Уредувањето се однесува на проверка на прашалниците во смисла на некомплетност и неточност на одговорите. По уредувањето, прашалниците односно одговорите на прашањата беа кодирани и со помош на транскрипција, истите беа пренесени во работни табели за анализа. Во фазата на подготовка на податоците, кодирањето и транскрипцијата претставуваа најсложен и најдолг процес, но истовремено и најважен, бидејќи од него зависеше понатамошната анализа на податоците. Анализата на податоците се изврши со помош на SPSS софтвер за статистичка обработка на податоците. Особено внимание беше посветено на презентацијата на добиените резултати од истражувањето, односно презентацијата беше изработена водејќи се од мотивот истата да биде изработена на начин кој ќе биде разбирлив за корисниците на истражувањето. Добиените резултати се презентирани во разбирливо дизајнирани графикони и табели.

## Вовед

Сметководителите се наоѓаат на врвот на листата на најдоверливи бизнис советници, кога се јавуваат во улога да дадат совет, мислење и стратемиски насоки на своите клиенти во врска со заштеда на средства, кртење на трошоци, зголемување на профит и слично. Меѓутоа, сметководителите честопати не ја следат истата пракса кога станува збор за сопствените компании.

Напливот на современи информатички технологии и интернетот како медиум за поврзување, во голема мера ја изместија сметководствената професија од нејзината досегашна траекторија на функционирање. Сметководителите и институциите кон кои известуваат, физичката размена на финансиски извештаи во целост ја заменуваат со електронска. Сметководителите се во позиција да мора да го прилагодат својот начин на функционирање, со нови информатички технологии и придобивките кои истите ги нудат. Сметководствената професија исто како и многу други професии, се испречува пред предизвикот наречен континуирана едукација и знаење од повеќе области, вклучувајќи ја и информатичката технологија. Оние сметководствени компании кои ќе успеат да направат трансфер на своето знаење и умеене, кои постојано и успешно ќе менаџираат со знаењето на своите вработени и ќе бидат во тек со новите информатички технологии, ќе успеат во голема мера да остварат компаративни предности во однос на конкуренцијата.

Сметководствените компании чија основна цел е да вршат евиденција на финансиски трансакции и да ја калкулираат деловната успешност на сопствените клиенти и самите претставуваат профитни ентитети. Сметководствените фирми и покрај тоа што во делокругот на своето работење се фокусирани на евиденција и анализа на успешноста на своите клиенти, за да опстанат на пазарот и за да ја задржат својата рентабилност и самите мораат да бидат профитно ориентирани. Продажбата претставува комбинација на уметност и наука, без разлика дали продавате автомобили или сметководствени услуги. Уметноста во продажбата на сметководствените услуги се оценува преку талентот на деловната личност

сметководител во градење на долгорочни врски со своите клиенти и образложување на придобивките на клиентите од услугата што ја користат. Во услови кога овој сектор е засегнат од наплив на зголемена конкуренција, прифаќањето на нови технологии, воспоставувањето на соодветни иновативни работни процеси и поседувањето на визионерски тим подготвен за промени, може да допринесат сметководствените компании да оформат нов деловен пристап, кој би ја унапредил услугата кон своите клиенти-корисници.

ЦРМ претставува концепт чија што апликабилност е применлива во секоја индустриска гранка. Светската литература го подвлекува фактот дека ЦРМ е концепт што може да биде исклучително ефикасен помеѓу сметководствените компании во процесот на унапредување на корисничките услуги кон постоечките и привлекувањето на нови клиенти, ширење на мрежата на сметководствени услуги, менаџирање на сопствените работни тимови за обезбедување на додадена вредност на услугата што се нуди и во крајна линија остварување на поголема профитабилност. Неспорно е дека и сметководствената професија е испречена пред еволуција на начинот на кој сметководителите пристапуваат кон новите деловни активности. Современиот начин на делување нуди повеќе предности и истовремено овозможува проценка на досегашните работни практики во кои би можеле да се направат подобрувања. Посветен и иновативен тим на вработени може да претставува клучен фактор во трансферирање на новите деловни активности на едно повисоко и пософистицирано ниво. ЦРМ претставува нова деловна стратегија за практикување поткрепена со технологија. Оваа единствена платформа дава видливост на целокупната мрежа на активности и овозможува проценка на тоа колку е успешна новата деловна активност и напор на сите различни луѓе во тимот кои учествуваат во примена на истата.

Докторската тема е структурирана во шест главни поглавја кои ги сочинуваат основните контури на истражувањето. Секое поглавје синтетизира научни содржини кои даваат директен одговор на проучуваниот феномен. Докторската тема синтетизира наслови кои даваат глобална слика за анализираното подрачје и



продолжува до анализа на специјализирани наслови, кои даваат директен одговор на истражувачките хипотези.

Во првото поглавје се дефинира сметководството како научна дисциплина, улогата на сметководството во организациската структура на компаниите, се анализираат актуелните и перспективни цели и задачи на сметководството и се дава осврт на сметководствената професија во Македонија.

Во второто поглавје е презентираан аутсорсингот како стратегиска определба, односно причините зошто компаниите сè почесто се одлучуваат за надворешен снабдувач на услуги, со детална анализа на состојбите во контекст на изнајмување на надворешни компании даватели на сметководствени услуги.

Во третото поглавје фокусот е ставен на однесувањето на потрошувачите, со особено внимание на однесување на потрошувачите како корисници/купувачи на услуги и детална презентација на трифазниот модел на потрошувачка. Овде бараме одговори за детерминирање на потрошувачите како корисници на сметководствени услуги, структурирање на деловниот однос и понуда на соодветен услужен продукт.

Четвртото поглавје се фокусира на услугите како научен феномен. Зборуваме за значајноста на услугите, нивните видови, категории и карактеристики како услужни продукти. Понатаму, го дефинираме маркетингот односно продажбата на услуги со сите значајни карактеристики кои го прават различен од маркетингот на производи.

Петото поглавје ги презентира системите за управување на односите давател-корисник на услуга (ЦРМ), дава осврт на технички аспекти за воведување на ЦРМ во работењето на компаниите, ги презентира придобивките од имплементирањето и дефинира критични фактори за успех на ЦРМ. Овде зборуваме и за воведување на ЦРМ концепт во работењето на сметководствените компании и претпоставките за имплементирање на ЦРМ софтвер во работењето на сметководствените компании.

Во последното поглавје се презентирани истражувањето, анализата на резултатите од истражувањето и коментарите, заклучокот од истражувачкиот процес, како и препораките за идни слични истражувања.

## **ДЕЛ 1**

# **ПОИМ ЗА СМЕТКОВОДСТВО**

## 1. Поим за сметководство

### 1.1. Улогата на сметководството во организациската структура на компаниите

Организациите претставуваат деловни ентитети кои можеме да ги анализираме како единствени системи, составени од повеќе организациски единици или подсистеми. Сметководствениот систем обезбедува релевантни информации на управувачкиот подсистем, кој би рекле дека е клучен за функционирањето на деловните ентитети. Доколку управувањето го дефинираме како оперативна функција со која се врши насочување на деловните активности за остварување на однапред дефинирани цели, сметководството го снабдува управувачкиот подсистем со информации колку ефикасно се користат расположливите ресурси за постигнување на зацртаните цели. Оттука и голема важност на сметководствените системи за оптимално функционирање на организациите.

Организациите претставуваат деловни системи создадени за остварување на однапред зацртани цели, притоа менувајќи ја својата економска и техничко-технолошка структура. Ова се случува поради фактот што со организациите свесно се управува и раководи кон остварување на организациските цели. Ефикасното и ефективно раководење на организациите е условено од адекватно користење на расположливите ресурси (материјални средства и човечки капитал) и соодветно менаџирање на инвестициските активности. Менаџментот на организациите кој е надлежен за управувањето со истите, има неопходност од финансиски показатели за да ја согледа моменталната финансиска стабилност на компанијата, како и за да ги процени идните правци на развој. Сметководствените системи се задолжени за евиденција, анализа и сумирање на финансиските настани, односно продуцирање на соодветни информации кои ја определуваат финансиската состојба на деловниот ентитет. На тој начин обезбедуваат финансиски показатели, како за врвниот менаџментот, така и за сите останати стеикхолдери кои се засегнати од функционирањето на организацијата.

Сметководствените системи претставуваат целина сочинета од повеќе интегрални делови, кои треба да обезбедат комплексна и благовремена информациска подлога, со точни квантитативни и квалитативни показатели за донесување на оптимални деловни одлуки. Во својот почетен развој, сметководствената практика, со едноставна пресметковна методологија, требала да обезбеди основни информации за финансиската состојба на деловните ентитети. Овие податоци овозможувале гаранција за финансиската сигурност помеѓу деловните партнери, а во останатите неделовни односи служеле како податок за фактичката и правната исправност на економските субјекти. Со овие финансиски показатели самите субјекти имале статичка слика за сопствената финансиска состојба.

Во овој развоен циклус на сметководствената професија, имајќи ги во предвид овие факти, со право се користи терминот – книговодство. Индустриската револуција и развојот на самите претпријатија во организациска и технолошка смисла, условува развој на софистицирани пресметковни методи, кои овозможуваат динамично следење на финасиките текови, што придонесува за развој и на сметководството како посебна научна дисциплина. Повеќе не можеме да говориме за книговодство, туку за сметководствени системи, кои во симбиоза заедно со информатичките системи, обезбедуваат континуирано следење на промените во финансиската состојба на субјектите. Од денешна перспектива, можеме да говориме за сметководствениот систем како еден од клучните организациски системи, односно систем кој го снабува управувачкиот систем со неопходни показатели и информации кои го детерминираат актуелното работење и служат за спознавање на ограничувањата и опортунитетите во сетирањето на идните развојни активности.

## 1.2. Дефинирање на сметководството

Голем е бројот на дефинициите со кои се настојува целосно, но и концизно да се формулира сметководството како дисциплина. Најчесто, во дефинициите за сметководство се поаѓа од целите и задачите, во некои од содржината на

сметководствената функција во дадено време, во некои од суштината на книжењата по принципите на двојното книговодство. Развојот на сметководството во најголема мера е условен од развојниот подем на сметководствената функција во конкретното оперативно работење на фирмата.

Сметководствената функција опфаќа (Томовски 2002):

- книговодство или сметководство,
- сметководствено планирање,
- сметководствена контрола,
- сметководствена анализа и
- сметководствено информирање.

Според (Русевски 1994), основна задача на **финансиското сметководство** е да ги класифицира, евидентира и интерпретира во парични изрази деловните трансакции и деловните настани кои имаат финансиски карактер. Финансиското сметководство има карактер на целина. Во него се опфатени сите сметки од активата и пасивата. Врз основа на финансиското сметководство, се утврдува финансискиот резултат и се врши билансирање. Во тој контекст, имајќи ја во предвид намената и употребата на сметководствено-финансиските показатели како изворни податоци од поделните делови на сметководствениот информационален систем, основна цел на финансиското сметководство е да подготви и анализира податоци за работењето, првенствено за корисници надвор од претпријатието, како што се: акционерите, разни видови кредитори, даночните органи, државните органи и институциите и сл.

Притоа, веднаш треба да се одбележи дека, за разлика од финансиското сметководство, кога станува збор за управувачкото сметководство, тоа пред сè е насочено за интерни потреби на компанијата.

**Управувачкото сметководство** има за цел да подготвува и анализира податоци кои ќе му послужат на управувачкиот тим за донесување на адекватни деловни одлуки во работењето на претпријатието. Ваквата улога на управувачкото

сметководство се остварува преку подготовка на сметководствени податоци, искажани во вредности и натурални показатели, неопходни за раководниот тим на претпријатието, пред сè, за потребите на планирањето, контролата и деловното одлучување.

**Сметководството** кое по својата суштина се карактеризира со информативни белези, представува под-систем кој преку сметководствената функција е дел на универзалниот информациски систем. Сметководството како дел од сметководствената функција опфаќа (Gray and Needles 1999):

- Евидентирање на сметководствените настани врз база на специфична сметководствена методологија;
- Организација на евидентна постапка со цел да се добијат потребните податоци за состојбата и движењето на средствата и изворите на средствата, приходите и расходите, како и други податоци за финансиското работење на фирмата;
- Изготвување на збирни пресметки во вид на прегледи, како и поединечни и групни показатели за финансиската состојба и успехот на фирмата;
- Информирање за резултатите што се добиваат врз база на сметководствената методологија за интерни и за екстерни цели.

*Сметководственото планирање* (Илиќ 1988), има за задача да обезбеди нужни податоци за планирањето на активностите во еден подолг или пократок временски интервал. Врз база на податоците добиени преку сметководството се предвидуваат деловните резултати за еден или повеќе пресметковни периоди однапред. Сите овие планови треба да се искажат во финансиските показатели, користејќи ги податоците за движењето на средствата и трошоците во изминатите пресметковни периоди.

*Контролната улога на сметководството* се протега на исправноста на документацијата, како услов за правилното функционирање на финансиското и материјалното работење. Финансиското работење првенствено е следено со дефиниран и разработен начин на оформување и циркулација на документите.

Документациската подлога представува појдовна основа, која овозможува непречено извршување на тековните задачи на финансиското и оперативното делување. Со сметководствената контрола се откриваат неправилностите, незаконитостите и други пропусти во работењето. Задачата на оваа контрола е на време да ги согледува овие негативности и да предлага мерки за нивното отклонување. На основа на сметководствена и методолошки разработена подлога, се врши анализа, расчленување на резултатите до кои се доаѓа по сметководствен пат, со цел тие опширно да бидат испитувани. Со помош на оваа анализа се испитуваат отстапувањата на фактичките од планираните резултати, се утврдуваат причините за појавените отстапувања, се конкретизира нивното потекло и се предлагаат мерки за негативностите да се отклонуваат во иднина, а позитивностите да се стимулираат (Родиќ 1990).

Сметководствената анализа денес претставува систематска активност за која, речиси во секоја поголема фирма, има посебно организирана служба. Поаѓајќи од содржината на оваа функција и нејзините задачи, сосема е разбирлива потребата за нејзино понатамошно усовршување. Во иднина бездруго ќе добие поголемо значење благовременоста на доставувањето, а посебно формата на толкувањето и начинот на презентирањето на резултатите до кои се доаѓа по сметководствен пат.

Сметководствената функција на компаниите се повеќе излегува од рамките на “книжење по принципите на двојно книговодство”, добивајќи притоа активен, деловен и менаџерски карактер. Задача на сметководствената функција е да биде активен чинител во креирањето и оценката на целите на финансиската, производствената, продажната и воопшто на деловната политика на фирмите.

Задачата на сметководствената функција е да даде свој специфичен придонес во оценката на ефикасноста на деловната политика, организацијата на остварувањето на деловните цели, како и политиката и средствата на таквите цели. Вака концепираната улогата на сметководствената функција претпоставува перманентно консултирање и цврста соработка со носителите на другите функции во фирмите и студиозно следење на реализацијата во секоја етапа на нејзиниот



развој. Кај деловните субјекти на сметководството одсекогаш му припаѓала една од клучните улоги. Врз база на сметководствените податоци се дава оценка за финансиското и целокупното деловно работење, се донесуваат одлуки во врска со преземањето тековни и долгорочни деловни потфати, се информираат вработените и акционерите (сопствениците), се преземаат мерки во врска со нивното непосредно ангажирање за отстранување на пропустите и стимулирање на успешните активности, во функција на унапредување на резултатите од работењето.

### 1.3. Актуелни и перспективни цели и задачи на сметководството

Во сметководството големо внимание му било посветено на изготвувањето на податоци за екстерни потреби, преку пропишаните обрасци за билансите на состојбата и успехот, перманентните и повремени извештаи и изводи од сметководствената евиденција, наменети за потребите на многубројните органи и лица надвор од фирмите. Екстерните барања ќе се здржат, па дури може и ќе се зголемат во иднина, но факт е дека сметководството треба да биде така организационо поставено, да може во целост да одговори на интерните, а исто така и на екстерните барања. Постепено се зголемува и значењето и улогата на сметководството и во подготвувањето податоци за интерните потреби за:

- тековното деловно одлучување во врска со работењето на фирмите, и
- долгорочното планирање.

Деловното одлучување (Шуклев и Дебарлиев 2013) се состои во избор на една од две или повеќе можни алтернативи и укажување на проблемите во врска со реализирањето на тековните и долгорочните цели на компаниите. За таа цел, сметководството треба да обезбедува податоци за компаративните предности и недостатоци, односно трошоците и приходите. Сметководството дава информации за најдоброто меѓу бројните можни алтернативни решенија.

Сметководството како систем, треба да овозможи решавање на прашања од евиденционен карактер, насочувачки прашања и прашања за кои треба да се донесат решенија и одговори. Евидентирањето на состојбата на средствата и на обврските и промените што настанале врз нив и евидентирањето на трошоците, приходите и расходите настанати во изминатиот период, во целост ја исцрпувале сметководствената функција. Сметководството овие податоци може да ги обезбеди откако ќе измине определен пресметковен период.

Давањето одговор на прашањата од евиденционен карактер претставуваат важен дел од сметководствениот систем денес, а и во иднина таквата улога ќе биде се посигурна. Сметководството и во иднина мора да ги евидентира тековните настани и на крајот на годината да изготвува прегледи и финасиски извештаи, за да се прикаже работењето во изминатиот период.

Последната група прашања се прашањата во врска со изборот помеѓу бројните алтернативни решенија и определување на најповолните деловни вложувања. Разработката на резултатите помеѓу инпутот и аутпутот е посебна цел на сметководството, имајќи ги предвид долгорочните задачи и стратешки интереси на фирмите. Актуелната и идната практика поставува се поголеми барања за развивањето на системи за добивање на сè побројни и поразновидни информации неопходни во процесот на одлучување, во кој се вклучуваат се поголем обем на учесници. Информациите во процесот на одлучување претставуваат клучен фактор, во согласност со релевантноста, односно диверзификацијата според видот и карактерот на деловните одлуки.

Интеграцијата на сметководствениот софтвер во единствен управувачки компаниски софтвер кој ги интегрира целокупните деловни функции, повеќе не се анализира како иновација во работењето, туку како нужно неопходна потреба која овозможува бројни придобивки во работењето. Овие софтверски пакети овозможуваат софистицирано планирање и предвидување, продажби и контрола.

#### 1.4. Сметководствената професија во Република Македонија

Сметководствената професија во Република Македонија ја уредува Министерството за финансии, а законската рамка е дефинирана со Закон за вршење на сметководствени работи (ЗВСР). Со овој закон (Службен Весник, 2022) се уредуваат условите на вршење на сметководствени работи, субјектите кои вршат сметководствени работи, условите за стекнување со статус на сметководител, односно овластен сметководител, организацијата и работењето на Институтот на сметководители и овластени сметководители на Република Македонија, основањето и надлежностите на Советот за унапредување и надзор на сметководствената професија на Република Македонија, како и други прашања кои се однесуваат на вршењето на сметководствени работи.

Во продолжение презентираме неколку клучни термини, согласно ЗВСР:

- **„Сметководствени работи“** се идентификување, сортирање и обработка на податоци врз основа на сметководствени документи и водење на трговски/деловни книги за финансиските трансакции на обврзник за водење на сметководство, нивно анализирање, евидентирање и составување на годишна сметка и/или финансиски извештаи во согласност со закон.
- **„Обврзник за водење сметководство“** е физичко или правно лице кое има обврска да води трговски/деловни книги и да составува и презентира годишна сметка и/или финансиски извештаи во согласност со закон.
- **„Овластен сметководител“** е физичко лице кое има најмалку две години работно искуство во вршење на сметководствени работи под менторство на сметководител и/или овластен сметководител и има положено испит за стекнување на статус на овластен сметководител, односно има уверение за овластен сметководител од Институтот на сметководители и овластени сметководители на Република Македонија и кое е запишано во Регистарот на овластени сметководители согласно со овој закон.

- **„Друштво за вршење сметководствени работи“** е трговско друштво за вршење на сметководствени работи регистрирано согласно со закон, со лиценца за работа издадена од Институтот на сметководители и овластени сметководители на Република Македонија и е регистрирано во Регистарот на друштва за вршење на сметководствени работи согласно со овој закон.

Сметководителите и овластените сметководители на територијата на Република Македонија се организирани во Институт на сметководители и овластени сметководители на Република Македонија (ИСОС).

Институтот го толкува и спроведува ЗВСР во пракса и воопшто ја уредува сметководствената професија, преку: водење на соодветни регистри, контрола на работењето на вршителите на сметководствени работи, организирање и спроведување испит за стекнување статус на сметководител, односно овластен сметководител, издавање на уверенија за сметководители и уверенија за овластени сметководители, издавање и одземање лиценци за работа, издавање на одобренија на правни лица кои ќе спроведуваат обуки за континуирано професионално усовршување под надзор на Институтот, организирање меѓународни и домашни симпозиуми од областа на сметководството, следење на примената на Кодексот на етика за професионални сметководители на IFAC, преведување на МСФИ и МСС и останато.

Според податоци достапни на официјалната веб страница на (ИСОС, 2022), на која се истакнати регистрите на сметководители и овластени сметководители, согласно последното проширување во август 2021 год., во нашата држава делуваат над 1500 сметководители, над 8500 овластени сметководители, друштва за вршење на сметководствени работи 1460, ТП овластени сметководители над 350. Предметот на истражување во оваа теза ќе ги опфати во улога на надворешни (outsourcing) компании „Друштата за вршење сметководствени работи“, односно услугите кои истите ги нудат на своите клиенти-корисници. Сметководственото работење е засегнато од широк спектар на законски прописи кои го уредуваат работењето на правните и физичките лица.

Правилното финансиско работење препознава финансиска, но и правна регулатива која сметководителите мораат да ја познаваат и соодветно да ја применуваат во пракса. Сметководителите во Македонија имаат директна соработка со неколку институции кои го регулираат финансиското работење на правните лица, како Централен Регистар, Агенција за вработување, Министерство за труд и социјална политика, Фонд за социјално, пензиско и инвалидско осигурување, Народна Банка и особено активна интеракција со Управа за јавни приходи, како државна институција која го регулира даночниот систем во нашата држава.

Основна задача на сметководителите е периодична и годишна калкулација на даноци, изготвување на годишни финансиски извештаи и пресметка на плати и придонеси. Даноците се јавен приход кој произлегува од обврската што ја наложува државата кон граѓаните и на претпријатијата задолжително да издвојуваат дел од својот приход, промет или имот за задоволување на државните потреби (УЈП 2022). Предмет на оданочување се: приходите, прометот и имотот. Определување на предметот (објектот) на оданочување значи истовремено определување и на видовите даноци кои ќе се плаќаат. Поделбатљ на даноците во нашиот даночен систем препознава: Данок на доход, Данок на добивка, Данок на додадена вредност, Даноци на имот и Придонеси од задолжително социјално осигурување. Една од основните задачи на сметководителите претставува правилна калкулација и известување за горенаведените даноци.

Сметководственото работење во Македонија постојано е испречено пред предизвикот наречен правилен и достоинствен третман на сметководителите од страна на основните чинители во деловното окружување. Честопати оваа функција е потценета и не добива соодветно внимание во однос на придонесот кој го има за функционирањето на националната економија во целост. Интегративните процеси условуваат значајни даночни реформи, кои испреплетени со глобализацијата и подемат на информатичката технологија, ќе ја истакнат важноста на сметководствената професија на уште повисоко ниво.

## **ДЕЛ 2**

# **АУТСОРСИНГ**

## 2. Аутсорсинг

### 2.1. Причини за ангажирање на надворешни компании снабдувачи на услуги

Имајќи ја во предвид сопствената профитабилност, компаниите имаат тенденција да користат аутсорсинг на одредени организациски функции, односно функции кои нивната деловна активност дозволува да се доделат на надворешен снабдувач. Малите и средни претпријатија немаат ресурси да имаат засебни сектори и засебни вработени за секоја организациска функција, па тргнувајќи од сопствената профитабилност и намалување на организациските трошоци, во многу случаи се покажува како поекономична варијанта да ангажираат надворешни снабдувачи на услуги, наместо да поседуваат сопствени сектори или сопствени вработени за истите функции перманентно.

Оттука, аутсорсингот се појавува како една од најраспространетите и најчесто користените стратегии за ефективно и ефикасно организирање на деловните активности, со фокус на заштеда и кретење на компаниските трошоци. Аутсорсингот претставува суштинска акција која ја следат компаниите за промовирање на ефикасноста (Melijio and Moronge, 2013).

Аутсорсингот се дефинира како договор за пренос на сите или делови од некоја организациска функција од компанија корисник на надворешна компанија давател на услугата (Everaert et al., 2010). Всушност, аутсорсинг компаниите се анализираат како елементи на деловната стратегија за намалување на трошоците, подобрување на ефикасноста, стекнување експертиза, зајакнување на деловниот фокус, ублажување на ризиците, одржување одржливост и дополнување на ретките ресурси (Danjuma et al. 2017).

Претходно, аутсорсингот претставуваше карактеристика на големите компании, но денес се повеќе се наметнува како прв избор и помеѓу малите и средни претпријатија - МСП (Ibrahimova-Guluzada, 2017).

Аутсорсингот како концепт се актуелизира во средината на 20 век, особено помеѓу американските компании, во потрага по соодветни решенија за намалување на трошоците за производство. Голем дел од сопствените производствени капацитети американските компании, носејќи деловни одлуки за намалување на одредени групи на трошоци, ги преселија во азиските земји, каде доколку го анализираме единствено трошокот за работна сила, истиот претставуваше и сеуште претставува недвосмислено помал во споредба со САД.

Аутсорсингот особено се актуелизира во последната деценија, односно постои податок кој кажува дека се поголем број на вработени работат во аутсорсинг компании. Причините за аутсорсинг еволуираат од намалување на трошоците и заштеда кон други цели. Everaert, Sarens and Rommel (2007), во една студија спроведена помеѓу белгиски мали и средни претпријатија, наведуваат дека најчеста причина за аутсорсинг на сметководствената функција е неопходноста од постигнување професионална експертиза. Слично, Hätönen (2009), тврди дека, заштедата на трошоците е недвосмислено еден од мотивите за аутсорсинг, но не и единствен и најбитен. Оттука, на одлуката за аутсорсинг на сметководствената функција претходи сеопфатна анализа и истата е од стратешка природа.

Предизвиците со кои компаниите во денешно време се соочуваат во обид да се одржи конкурентската предност во корпоративниот свет, претставуваат главен извор на загриженост. Бизнисите прифаќаат најсовремени технологии и вештини и најдобри работни практики, за да се прилагодат на брзите промени во деловното окружување. Од овие причини, повеќе бизнис практики, а следствено на тоа и сметководствени функции, се приморани да се реинженерираат.

Kakabadse & Kakabadse (2000), го дефинираат аутсорсингот како средство за стекнување на производи или услуги надвор од компанијата. Dolgui & Proth (2013), дополнително го зајакнуваат овој пристап со дефинирање на аутсорсингот како чин на стекнување полупроизводи, готови производи или услуги надвор од компанијата, особено ако овие активности традиционално се изведувале внатрешно.



Со други зборови, суштински фактор при донесувањето на стратегиска одлука за аутсорсирање на одредена деловна активност претставува дилемата дали купената активност или услуга би можела да се направи во рамките на компанијата или не.

Причините поради кои компаниите користат аутсорсинг се:

- Подобрување на фокусот на компанијата

Аутсорсингот помага да се воспостави систем каде што надворешни експерти преземаат одговорност за одредени оперативни детали. Ова му остава простор и време на менаџментот да се фокусира на важни деловни прашања поврзани со обезбедување на услуга на клиентите и анализа на побарувачката на пазарот.

- Стекнување со врвни способности и вештини

Аутсорсинг давателите на услуги, како специјалисти во одредена област, овозможуваат пообемна и потемелна експертиза во корпоративната средина.

- Споделување на ризиците

Аутсорсингот му овозможува на менаџментот да префрли одредени ризици на аутсорсинг компаниите кои нудат поддршка во делот на капитални инвестиции, варијабилност на побарувачка, транспортна логистика, наплата на спорни и застарени побарувања, факторинг и сл.

- Ослободување на корпоративни ресурси

Аутсорсингот овозможува на организацијата да ги пренасочи суштинските ресурси од несуштинските активности во активности кои имаат најголемо влијание врз деловните перформанси.

- Контрола на оперативните трошоци

Пристап до надворешен провајдер, кој нуди услуга со пониска цена, во однос на организирање на деловниот процес интерно, претставува една од најубедливите причини за аутсорсинг.

Со оглед на тоа што организациите го гледаат аутсорсингот како алатка која се користи за зголемување на ефикасноста и ефективноста во процесот на подобрување на бизнис перформансите, литература за аутсорсинг покажува дека намалувањето на трошоците претставуваат најкритичната причина за аутсорсинг (Kakabadse and Kakabadse, 2002).

## 2.2. Причини за доделување на сметководствената функција на надворешен снабдувач

Во минатото, сметководствените функции главно се користеа за периодични известувања, генерирање на финансиски извештаи и водење евиденција. Сепак, сметководствените функции еволуираат и играат сè посериозна и поважна улога во водењето на бизнисите. Сметководствените информации се клучни за одржување на деловната конкурентска предност, а исто така се и од суштинско значење за ефективно одлучување.

Во контекст на сметководството, дефицит на ресурси се јавува кога на компаниите и недостасуваат луѓе или знаења неопходни за исполнување на сметководствените функции. Колку е поголем дефицитот на ресурсите, толку попривлечен станува аутсорсингот (Dibbern and Heinzl, 2001). Ова е особено важно за МСП, бидејќи ограничувањата на ресурсите се генерално многу позначајни за МСП отколку што се за големите компании (Marriott and Marriott, 2000).

Капацитетите на МСП да ја одржуваат сопствената конкурентска предност се лимитирани, бидејќи ограничувањата на ресурсите генерално повеќе се потенцирани во МСП отколку кај големите компании. Големите компании поседуваат вработени, но и цели одделенија за справување со одредени работни функции и задолженија (Svedberg, Do and Karlsson, 2006). МСП не поседуваат вакви ресурси. Аутсорсинг практиките во ваков случај се појавуваат како надворешна поддршка, зголемувајќи ги шансите малите и средните претпријатија да преживеат на глобалниот пазар.

Ismail (2002) тврди дека повеќето мали и средни претпријатија имаат тенденција да ги аутсорсираат своите сметководствени функции, бидејќи им недостига сметководствено знаење и поддршка.

МСП се важни за економскиот раст и се од суштинско значење за економскиот развој и во развиените земји, но особено во земјите во развој. Сепак, многу мали и средни претпријатија не водат соодветна финансиска евиденција, бидејќи не се убедени во корисноста на сметководствените податоци, како база за финансиско известување и контрола и основа за донесување на одлуки. Повеќе МСП користат интуитивно одлучување, базирано на претходно искуство на сопствениците, наместо одлучување кое се заснова на сметководствени податоци предмет на анализа. Повеќето МСП сметководственото работење го третираат единствено како законска наметната неопходност, за задолжително известување кон државните институции за калкулација на различни видови на периодични и годишни даноци. Истражувањата го потенцираат фактот дека во МСП постои недостаток на сметководствено знаење и поддршка, потребни за извршување сметководствени функции. Поради тоа, кај МСП постои поголема веројатност да ги аутсорсираат своите сметководствени функции на сметководствени компании, надворешни снабдувачи.

На повеќе МСП им недостасува квалификуван сметководствен персонал и инфраструктура неопходни за спроведување на постоечките сметководствени правила и прописи. Предизвикот кај МСП се потенцира, бидејќи сметководствените функции бараат не само познавање на општо прифатените сметководствени закони, правила или даночни прописи, туку и познавање како да се применуваат истите во дадена деловна средина. Освен тоа, малите и средните претпријатија имаат проблем да привлечат и задржат квалификувани вработени. МСП поседуваат работни позиции на исто хиерархиско ниво и се во состојба да понудат ограничени ресурси за наградување.

Аутсорсингот на сметководствени и финансиски функции станува се повеќе распространет, со тенденција и во иднина да расте (Shailendra, 2004). Krell (2006), тврди дека особено некои компоненти од сметководствените функции се погодни

за аутсорсинг. Поконкретно, финансиските елементи и сметководствените функции кои може да бидат доделени на надворешен снабдувач се следните:

1. Општо сметководство
2. Ревизија
3. Сметки за обврски
4. Банкарство
5. Кредитирање
6. Осигурување
7. Даночни услуги
8. Системи за наплата
9. Сметки за побарувања
10. Интерна ревизија
11. Известување за менаџментот
12. Изготвување и пресметка на плати и останати

Bragg (2006), тврди дека сметководствените функции се функции кои најчесто се предмет на аутсорсинг. Брег исто така тврди дека има повеќе можности за аутсорсинг, доколку компаниите спроведуваат практики за аутсорсинг кои вклучуваат повеќе добавувачи. На пример, услугите за управување со готовината ги нудат повеќето комерцијални банки, додека оданочување, финансиското известување и услуги за внатрешна ревизија би можеле да се доделат на надворешни ревизорски компании. Аутсорсингот на сметководствените функции им овозможува на компаниите да ги намалат режиските трошоци и да се фокусираат и управуваат со нивната основна дејност поефикасно. Бидејќи вкупните трошоци за спроведување на сметководствените функции преку аутсорсинг компании се многу помали во однос на оние доколку се ангажира внатрешен персонал, во секоја компанија сметководствениот аутсорсинг претставува дел од сопствениот долгорочен одржлив бизнис модел.

Аутсорсингот, на пример, на сметките што содржат податоци за обврски по разни основи, може да придонесе за компаниите во намалување на административните трошоци, без вложување во капитални инвестиции за пресретнување на ваквите потреби. Аутсорсинг на сметките за побарувања и обврски вклучуваат обработка на податоци, внесување на влезни и излезни фактури, евиденции на кредитни продукти, плаќања, приливи и останато. Доколку овие функции се извршуваат од аутсорсинг компанија, се подобрува одговорноста и точноста, се намалуваат трошоците, а се заштедува напор и време кои малите и средни претпријатија би требало да ги вложат. Со аутсорсирање на даночните пресметки и обработки, малите и средните претпријатија штедат време и избегнуваат потенцијални казни кои може да произлезат од задоцнето плаќање и поднесување. МСП исто така се ослободуваат од притисокот поврзан со следење и менување на законската легислатива која го уредува нивното деловно работење.

Во однос на сметководството, аутсорсингот се дефинира како процес на поместување и доделување на клучните сметководствени операции на надворешни сметководствени компании снабдувачи, наместо организирање на сопствен сметководствен сектор (Agburi et al., 2017). Тенденцијата на аутсорсирање на сметководствениот сектор веќе подолг период нуди успешни приказни во деловните односи и претприемништвото (Danjuma et al., 2017).

Деловното опкружување станува попредизвикувачко и посложено поради брзиот напредок на технологијата. Во такво опкружување, компаниите направија револуција во начинот на кој го водат бизнисот (Olumbe, 2015). Различни деловни функции, а конкретно и сметководствената функција се реинженерираат и репрограмираат за справување со предизвиците. Ова се должи на фактот што сметководствена функција игра значајна улога во помагањето на бизнисите да одржат конкурентска предност (Dorasamy et al., 2010).

Прегледот на литературата наведува повеќе фактори кои имаат значајно влијание врз одлуката за аутсорсирање на сметководствената функција. Довербата во професионалните сметководители, стручноста односно компетенцијата на истите, карактеристиките на деловното опкружување, расположливоста на различни видови

на материјални и нематеријални ресурси, степенот на конкурентска способност и стиловите на менаџирање се наметнуваат како значајни фактори.

Аутсорсингот претставува практика за пренесување на извршување на некои специфични деловни функции од група на интерни вработени до група на екстерни извршители. Аутсорсинг на сметководствената функција означува пренесување на дел или во целост на сметководствената функција на трето лице снабдувач или компанија, со цел намалување на трошоците, пристап до соодветна експертиза од дејноста и овозможување на конкурентност. Вообичаени примери за аутсорсирање на сметководствени функции претставуваат: целосно финансиско и материјално сметководство (обработка на секаков вид на влезни и излезни документи) за фирмата барател, пресметки на плати, благајна и управување со готовина, обработка на фактури, следење на побарувања и обврски, банкарски менаџмент, кредитна аналитика, изготвување на финансиски извештаи за интерни и екстерни потреби, калкулација на периодични и годишни даноци, застапување на компанијата барател пред законодавната структура, следење на текови специфични за конкретната индустриска гранка.

Еволуцијата на сметководството како интегративна функција и дел од менаџментот на компаниите ја истакнува важноста на сметководствената функција како сектор од кој зависи донесувањето на клучни стратегиски деловни одлуки за функционирањето на компаниите. Правилно структурирање на сметководствената функција овозможува конкурентност на пазарот.

Потребите од аутсорсинг на сметководствени функции стануваат поголеми, но исто така се наметнуваат и потребите да се разберат придобивките, но и потенцијалните ризици од аутсорсинг на сметководствените функции.

Откако една компанија ќе донесе одлука да ги аутсорсира сметководствените активности, процесот на избор на партнер или снабдувач, претставува значаен предизвик. Истражување, претходно искуство, јасна потреба, аналитичко истражување и внимателен увид се потребни при изборот на „вистинскиот“ партнер или снабдувач (Hätönen, 2009). Истражувањата од областа, недвосмислено го

истакнуваат фактот дека одлуката за аутсорсирање на сметководствената функција претставува одлука чии импликации се простираат на долг рок. Компанијата корисник и компанијата давател во делот на аутсорсирање на сметководствените функции, оформуваат партнерски однос, однос на взаемна доверба и почит, релација која содржи деловни тајни и етика во работењето.

### 2.3 Критични фактори кои придонесуваат за аутсорсинг на сметководствените функции

Фактори кои треба да се земат предвид кога се донесува одлука за аутсорсинг се проекциите на трошоците, продуктивноста, долгорочниот бизнис план, флукуацијата на работната сила, безбедност на податоците и останато. Врз основа на постоечките студии за аутсорсинг воопшто и особено во рамките на сметководствениот аутсорсинг, седум критични фактори, односно независни варијабли кои влијаат врз одлуката за аутсорсинг на сметководствени функции се идентификувани како значајни, а тоа се: трошоци, ресурси, компетенции, управување со работењето, ризиците од аутсорсинг, големината на компанијата и видовите на индустријата. Во контекст на ваквото тврдење се јавува Теоријата заснована на ресурси (RBT – Resource Based Thinking), во која се наведува дека ресурсите на компаниите се контролирани од компаниите и нејзините вработени. Овие ресурси вклучуваат деловни средства како што се деловни процеси, организациски карактеристики, способности, информации и знаење (Barney 1991). Овие ресурси овозможуваат способност на компаниите за реконфигурирање и искористување на сите достапни можности за постигнување конкурентна предност. Оваа експертиза е имплицитно кодирана во рутините на фирмата и знаењето стекнато од поединечниот персонал, кое се генерира низ нејзината историја (Prahalad and Hamel, 1990). Суштината на оваа теорија се наоѓа во фактот што колку се поограничени сопствените и потребни ресурси, толку е поголема тенденцијата компаниите да се потпираат на надворешна експертиза за надминување на овие слабости. Оттука, пониската стратешка вредност на сопствените ресурси резултира

во повеќе можности за аутсорсинг. Според овој пристап, компаниите треба да се фокусираат на оние активности што ги сочинуваат нивните основни надлежности, а спротивно на тоа, да ги аутсорсираат остатокот од активностите (Rodriguez and Diaz, 2008).

Друга истакната теорија за аутсорсинг е Домбергеровата теорија за договорна организација. Економистот Симон Домбергер (1998), во неговата книга Договорна организација, опширно ги разработува економските стимулации кои ги поттикнуваат бизнисите да договорат услуги од трети лица. Врз основа на различни студии, Домбергер открива дека организациите склучуваат договори со надворешни снабдувачи за деловни процеси во кои можат да ги искористат придобивките од специјализацијата, пазарната дисциплина, флексибилноста и заштедите на трошоци.

Бидејќи аутсорсингот како феномен се третира од повеќе теории, Globerman and Vining (2006), предлагаат причините за аутсорсинг во сметководството да се анализираат врз основа на фактори кои се обработуваат во овие две различни теории. Повеќе студии за аутсорсинг се спроведени врз основа на теориите погоре и по испитувањето на сметководствените функции со различни атрибути, наведените критични фактори имаат тенденција да бидат различни низ различни истражувања.

Како што споменавме и погоре во оваа студија, трошоци, ресурси, компетенции, управување со операции, ризик од аутсорсинг, големина на компаниите и видови на индустријата се анализирани како фактори кои влијаат на одлуката за аутсорсинг на сметководствената функција.

### ➤ **Фактор трошоци**

Еден од најчесто проучуваните фактори во аутсорсинг студиите е факторот на трошоци. Lacity и Hirschheim (1993), идентификуваат дека најважна мотивација за аутсорсинг претставува намалувањето на трошоците. Намалувањето на трошоците, во овој контекст освен трошоците за надомест за ангажирање на



стручен персонал, вклучува и намалување на трошоците за стекнување релевантна канцелариска опрема и технички-технолошки ажурирања во делот на информатичката технологија. МСП можат да профитираат од бенефитите од економиите на обем преку аутсорсинг на сметководствените функции на надворешни сметководители.

Честопати аутсорсинг компаниите се плаќаат единствено за извршената работа и на тој начин компаниите можат да ги претворат своите фиксни трошоци во варијабилни. На овој начин, малите и средните компании ги елиминираат фиксните трошоци поврзани со вработување на внатрешен персонал. Во емпириско истражување, спроведено од Домберггер, истиот открива дека организациите кои вршат аутсорсинг на услугите се способни да ги намалат трошоците за околу 20%, без да се влијае на квалитетот на услугите.

#### ➤ **Фактор ресурси**

Факторот ресурси е значаен, бидејќи надворешните снабдувачи во најголем број случаи поседуваат подобра инфраструктура и експертиза во областа отколку компаниите баратели. Во контекст на потребните ресурси, аутсорсингот станува подобра опција отколку компаниите да вложат во голема капитална инвестиција што ќе го покрие анализираното подрачје. Покрај тоа, компаниите ослободуваат ресурси за други цели преку аутсорсинг на одредени функции, за кои не поседуваат интерни капацитети за да ги организираат во сопствена режија. Со други зборови, аутсорсингот и овозможува на компаниите да ги пренасочат сопствените ресурси во подрачја каде ќе дадат најсоодветни резултати. Човечките ресурси може да се пренасочат кон други активности, овозможувајќи им да играат повредни улоги врз основа на сопствените компетенции (McIvor, 2009).

➤ **Фактор компетенции, вештини, знаење и умеење**

Компаниите би требало да се фокусираат на сопствените, т.н. недопирливи ресурси (вештини, знаење и умеење), за да остварат компаративни предности. Спротивно на ова, би требало да ги аутсорсираат останатите релевантни активности на надворешни компании кои поседуваат експертиза од соодветната област, а која ќе оди во прилог на одржување на конкурентните предности на компанијата барател. Експертизата поврзана со одредени функции е важна причина зошто компаниите се одлучуваат да ги аутсорсираат нивните деловни функции (Seddon, Cullen and Willcocks, 2002).

Во МСП честопати постои недостиг од потребни сметководствени вештини, бидејќи сметководствената работа бара познавање на сметководствени правила и принципи, како и примена на истите во пракса, за правилно водење на бизнис. Аутсорсингот им помага на компаниите во намалување на трошоците поврзани со усвојување на нови технологии и обука на вработените.

➤ **Факторот за управување со операции**

МСП остваруваат предности доколку се фокусираат на основните деловни активности како што се производството и продажбата, во ситуација кога ги пренесуваат своите несуштински активности на надворешен провајдер. На овој начин компаниите постигнуваат подобри резултати, одлучување и управување. Аутсорсингот, исто така, може да ја подобри контролата во рамките на една компанија. Оттука, компаниите можат да ги намалат своите административни трошоци и да ја зголемат конкурентската предност, доколку се фокусираат на основните работни операции.

➤ **Фактор на ризик од аутсорсинг**

Основен ризик кој се јавува во аутсорсингот на сметководствените функции претставува јавното обелоденување на различни видови доверливи

сметководствени информации. Носителите на одлуки кои се занимаваат со аутсорсинг би требале да бидат свесни за овие ризици, пред да донесат одлука за предавање на оваа функција на надворешен добавувач.

Според Браг (2006), следниве потенцијални фактори на ризик при аутсорсинг на сметководствената функција би требало да се третираат како значајни:

1. Промени на страна на добавувачот – како промена на страна на добавувачот може да се појават одредени финансиски потешкотии на добавувачот, или структурни промени во организациската структура, промена на технологијата и останато. Овие ризици може да влијаат на деловните односи и квалитетот на услугата. За да се минимизираат и да не се прелеат на страна на корисникот, истите би требало да поседуваат портфолио на независни консултанти или даватели на услуги, наместо еден надворешен снабдувач.
2. Неуспех на добавувачот - сметководствените информации се важни за донесување одлуки и секогаш содржат временска компонента. Доколку добавувачот не успее да изготви финансиски извештаи навреме, тоа може да влијае на управувањето и донесувањето на деловните одлуки.
3. Губење на доверливи информации – праксата покажува случаи на демотивација на вработените кај добавувачи, најчесто поради ниски плати. Истите имаат пристап до чувствителни информации и се јавува неетичка активност, водени од паричен поттик да ги продаваат информациите.

#### ➤ **Фактор големина на компанијата**

Постои позитивна и значајна врска помеѓу големината на компанијата и одлуката за аутсорсинг на сметководствените функции. Големите компании најчесто поседуваат сопствени нематеријални и материјални ресурси за интерно да ја организираат сметководствената функција. МСП поради органичени ресурси, најчесто се приморани сметководствената функција да ја доделат на надворешен снабдувач.

### ➤ Фактор видови на индустрија

Типот на индустријата може да направи значајна разлика за малите и средните претпријатија кои се одлучуваат за аутсорсинг. Постојат индустриски сектори кои поради специфичноста на работните операции и деловниот циклус, се приморани сметководствената функција да ја задржат во рамки на компанијата. Ова најчесто се јавува во случај на сложени производствени процеси или во компании кои се занимаваат со обемна трговска логистика. Во вакви ситуации одредени компании се одлучуваат на пример, материјалното сметководство да го организираат интерно, а повторно да побараат надворешен снабдувач за делот на финансиското сметководство и известување.



**Слика бр.2** Фактори кои влијаат на одлуката за аутсорсинг на сметководствената функција, Душко Коцев, 2022

## 2.4. Придобивки од аутсорсинг на сметководствените функции

### ➤ *Минимизирање на трошоците*

Идејата за аутсорсинг на сметководствените функции на надворешни снабдувачи потекнува од потребата за заштеда на средства, односно за зголемување на профитот. Ова намалување на трошоците, односно максимизирање на профитот во пракса се состои од намалување на директните и индиректните трошоци поврзани со вработените (плати и придонеси на плати), обезбедување на работен простор, канцелариски мебел, компјутерски софтвер и хардвер и сл.

### ➤ *Заштеда на време и енергија*

Аутсорсингот на сметководствените функции им овозможува на менаџерите заштеда на време и концентрирање на основните активности и активностите кои и овозможуваат на компанијата да го постигне својот сет на цели. Покрај сметководствената функција, а во контекст на истата, постојат даватели на услуги кои се занимаваат со регрутирање, вработување, задржување и кариерен развој на вработените во име на компанијата барател. Овие компании продуцираат информации кои им овозможуваат на компаниите правилна дистрибуција на клучните ресурси.

### ➤ *Соодветно образование, стручност и експертиза*

Вработените во аутсорсинг компаниите е поверојатно да бидат експерти во нивните области, па оттука да нудат и најдобри работни практики, особено затоа што не се занимаваат со сметководствени потреби на една компанија, туку со портфолио на клиенти. Секојдневната комуникација со сопствените клиенти и континуираното, справување со нивните сметководствени потреби и предизвици, ги прави надворешните сметководители специјалисти во дадената област, односно искусни експерти за ефикасно вршење на работата. Истите континуирано го надградуваат сопственото знаење од областа и ги ажурираат сопствените вештини, што овозможува зголемување на квалитетот на работата перманентно.

➤ *Договорна обврска*

Стапката на одговорност е повисока кај давателите на услуги, во однос на сопствениот персонал. Одговорностите најчесто се сетираат во вид на договори за меѓусебна соработка, во кои се наведуваат обврски за исполнување како на страната давател, така и на страната корисник на услугата. Вака стриктно дефинираните работни активности го намалуваат ризикот за компанијата корисник од евентуално неисполнување на договореното. Давателите на услуги со поголема веројатност ги следат сопствените задолженија, бидејќи истите се силно структурирани и претставуваат единствена одговорност. Како заклучок, поедноставно е справувањето со договорите на надворешните даватели на услуги при евентуално неисполнување, бидејќи услугите и резултатите специфицирани во истите се мерливи. Спротивно на ова, справувањето со предизвици во сфера на работни односи кај интерните вработени може да претставува сериозен предизвик за менаџментот, кој повлекува ангажирање и на материјални и нематеријални компаниски ресурси.

➤ *Специфични сметководствени побарувања*

Одредени сметководствени побарувања може да се невообичаени и специфични за одредена индустрија или работен процес. Ова повлекува креирање на софистициран сметководствен систем, кој ќе одговори на работните текови во пракса. Ангажирање на нематеријални (стручен кадар) и материјални ресурси за креирање на интерен сметководствен систем кој ќе ги пресретне специфичните барања во ваква ситуација, може да резултира во значителни издатоци, особено за МСП.

## 2.5. Ризици од доделување на сметководствената функција на надворешен снабдувач

Три основни проблеми со кои се соочуваат МСП во менаџирањето на сметководствената функција се: недостаток на експертиза или ресурси, недостаток на соодветна финансиска евиденција која ќе се користи како податок во одлучувањето и недостаток на сметководствено знаење и поддршка. Како останати ризици од доделување на сметководствената функција на надворешен снабдувач, може да се анализираат и следните:

### ➤ *Комуникација*

Кога компанијата поседува внатрешен сметководствен сектор, на побарување за одредена сметководствена информација за интерни потреби, може веднаш да се одговори. Аутсорсинг сметководителот треба да се контактира телефонски или електронски, односно преку комуникациски канали кои може да влијаат на квалитетот и времетраењето на добивање на бараната информација. Во истиот контекст се наведува фактот дека квалитетот на информацијата, добиена со помош на комуникацијата лице в лице, е незаменлива. Во поново време, во услови кога се аутсорсираат одредени услуги и на различни континенти, временска разлика поради различните временски зони на чинителите, претставува дополнителен предизвик.

### ➤ *Јазични бариери*

Како што беше споменато претходно во рамките на факторот комуникација, кога компаниите треба да комуницираат со аутсорсинг сметководители, во случај на користење на сметководствени услуги од странска земја, јазичните бариери стануваат суштински фактор. Јазичните бариери оневозможуваат јасно дефинирање на побарувањата на барателите од една страна и доволно разбирање на потребите на клиентите на страната на давателите на услуги.

➤ *Помала контрола*

Менаџерите честопати се жалат на губење на контролата за текот на процесот и стандардите за квалитет на исходот, кога одредени функции или услуги се аутсорсираат. Кога должностите кои претходно биле извршувани од компанискиот персонал се доделуваат на надворешни лица, над кои компанијата има мала или никаква контрола врз процесот, квалитетот на услугата може да страда или може да се јават договорни несогласувања. Доколку договорите неправилно или несоодветно ги деталзираат работните спецификации, надворешните снабдувачи би можеле да испорачуваат несоодветена услуга. Географската оддалеченост исто така може ги влоши проблемите со контролата.

Договорен надзор на перформансите и на продуктивноста може се покаже како предизвик во овие случаи, но во исто време и значаен фактор кој може да придонесе за взаемната координација и комуникација.

➤ *Безбедносни ризици*

Сметководствените податоци по категоризација се третираат како деловна тајна и истите содржат важни информации и состојби, кои се користат за интерни и екстерни потреби. Компанијата корисник и компанијата давател во делот на аутсорсирање на сметководствените функции, оформуваат партнерски однос, однос на взаемна доверба и почит, релација која содржи деловни тајни и етика во работењето. Чувањето на деловната тајна се наметнува како недвосмислена одговорност на двете страни. Во контекст на безбедносните ризици веќе одамна се разработени системи за физичка и електронска заштита на податоци.

➤ *Губење на иновации*

Компаниите кои спроведуваат стратегии за воведување на иновации во своето работење, ангажираат и регрутираат висококвалификуван кадар, кој ќе им обезбеди долгорочен фокус, максимална контрола и оценка на перформансите за позитивно долгорочно влијание. Кога одредени услуги за поддршка, како развој на софтвер или материјално управување ќе се аутсорсира, степенот на воведување на иновации, односно прифаќањето на истите, може да добие несоодветен одговор од



страна на вработените. Понатаму, кога се ангажираат надворешни провајдери за цели како што се стекнување флексибилност на работната група, намалување на трошоците, или прилагодување на пазарните флукуации, долгогодишните вработени може да доживеат одредени работни фрустрации, може да се прекинат моделите на кооперативна работа, а сето тоа да поттикне негативно влијание во корпоративната култура.

➤ *Губење на организациската доверба*

Аутсорсингот во делот на услугите може да се јави како значаен, неидентификуван и немерлив ризик во делот на нарушување на односот работодавач-вработен. Аутсорсингот поттикнува дилеми и несигурност кај вработените, кои почнуваат да се грижат дали ќе го задржат своето работно место или сопствената работна позиција ќе биде следна која ќе биде доделена на надворешен снабдувач.

Аутсорсингот треба да се анализира со претпазливост, бидејќи вклучува губење на директна контрола врз квалитетот и доведува до дополнителни трошоци за координација, кои влијаат на менаџментот и донесувањето на деловните, одлуки. Аутсорсингот влијае врз лојалноста на вработените, бидејќи кај истите се потенцира стравот од губење на работа (Brown and Wilson, 2005). Друг предизвик поврзан со аутсорсингот е безбедноста на податоците и проблемите во врска со приватноста на клиентите. Кај компаниите кои користат аутсорсинг на сметководствената функција, може да се појават проблеми при извршувањето на истата, доколку во иднина се одлучат истата функција да ја спроведуваат интерно.

## **ДЕЛ 3**

# **ОДНЕСУВАЊЕ НА ПОТРОШУВАЧИТЕ КАКО КОРИСНИЦИ НА УСЛУГИ**

### 3. Однесување на потрошувачите

#### 3.1. Дефинирање на однесувањето на потрошувачите

Однесувањето на потрошувачите се дефинира како динамично взаемно дејство на емоционалните и сознајните елементи, однесувањето и опкружувањето во кое човечките суштества ги спроведуваат аспектите на размена во нивните животи (AMA – American Marketing Association 2018).

Со други зборови, однесувањето на потрошувачите ги опфаќа мислите и чувствата што луѓето ги доживуваат и конкретните дејства што ги превземаат во процесите што се поврзани со потрошувачката. Тоа исто така ги опфаќа сите елементи од опкружувањето што влијаат на овие мисли, чувства и конкретни дејства. Важно од оваа дефиниција е да се сфати дека однесувањето на потрошувачот е **динамично, вклучува взаемно дејство и вклучува размена.**

- *Однесувањето на потрошувачите е динамична категорија.* Ова тврдење е точно затоа што размислувањата, чувствата и активностите на одделните потрошувачи во најширока смисла се во постојана промена. Фактот дека опкружувањето на потрошувачите постојано се менува, ја подвлекува важноста на тековните истражувања за потрошувачите и анализите од страна на понудувачите, со намера да бидат во тек со сите позначајни трендови.

- *Однесувањето на потрошувачите вклучува взаемно дејство или интеракција.* Однесувањето на потрошувачите опфаќа взаемно дејство меѓу размислувањата, чувствата и дејствата помеѓу луѓето и нивното опкружување. Производителите и продавачите треба да сфатат што значат производите и услугите за потрошувачите, како потрошувачите ги набавуваат и употребуваат производите и услугите и што влијае на купувањето. Колку повеќе се во состојба да ги препознаат овие аспекти на взаемна интеракција, толку повеќе понудувачите ќе бидат во состојба да понудат производ или услуга што ќе ги задоволи потребите на потрошувачите.

- *Однесувањето на потрошувачите вклучува размена.* Секогаш во односите на интеракција мора да има предмет на размена. Од една страна се наоѓа производот или услугата кои производителите ги нудат, од друга страна се наоѓаат паричните средства кои потрошувачите се спремни да ги платат.

Peter and Olson (2009) го дефинираат однесувањето на потрошувачите низ призма на т.н. Тркало за анализа на потрошувачите, во кое три најзначајни аспекти од однесувањето на потрошувачите се во постојана взаемна корелација и истото го дефинираат. Тие наведуваат три најзначајни аспекти кои низ меѓусебна интеракција го детерминираат однесувањето на потрошувачите:

- емоционален и сознаен аспект на потрошувачот
- отворено однесување на потрошувачите и
- опкружување на потрошувачите.



**Слика 3.** Тркало за анализа на однесувањето на потрошувачите

1. *Емоционалниот и сознајниот аспект* кај потрошувачот се однесуваат на два типа ментална реакција во однос на дразбите и настаните во нивното опкружување. Емоционалниот аспект се однесува на нивните чувства за надворешните дразби и настани. Сознајниот аспект се однесува на размислувањето, односно уверувањето, вредностите и ставовите за определен предмет на набавка.

2. Кога говориме за *однесувањето на потрошувачите* мислиме на физичките манифестации при процесот на набавка и купување, што можат директно да се набљудуваат и проценат однадвор. Ова однесување го нарекуваме уште и отворено однесување, за да се раздели од менталните активности.

3. *Опкружувањето на потрошувачите* го препознаваме како надворешна средина во која се одвива процесот на набавка и купување, односно сите елементи и настани кои влијаат на начинот на кој потрошувачите донесуваат одлука за купување.

Набљудувањето на процесите кои влијаат на однесувањето на потрошувачите, како реципрочен систем што опфаќа емоции и размислувања, однесување и опкружување, содржи пет основни типа на влијание:

- Секоја сеопфатна анализа на потрошувачите мора да ги има во предвид сите три елементи и поврзаноста помеѓу нив;
- Секој од трите елементи може да претставува почетна точка за анализа;
- Секогаш треба да се потенцира динамичниот аспект при однесувањето на потрошувачите;
- Оваа анализа е применлива и на поединечно, но и на групно ниво;
- Оваа анализа претставува појдовна точка за развивање на маркетинг стратегија.

Поврзаноста помеѓу емоционалниот и сознајниот дел останува прашање на физиологијата. Одреден број на истражувачи сметаат дека овие две компоненти не се поврзани, односно делуваат независно. Други тврдат дека емоционалниот дел е во значителна мера под влијание на сознајниот систем.

Понатаму, други тврдат дека доминантен систем е емоционалниот. Меѓутоа, праксата покажува дека двата системи се во значителна мера меѓусебно зависни.

Како што може да се види од Слика 4, на која е прикажано како се поврзани двата системи, се забележува дека секој систем може да изреагира независно кон аспектите на опкружувањето и секој систем може да одговори на исходот од другиот систем. Одредени чувства продуцирани од емоционалниот систем, како реакција на дразбите во опкружувањето, може да се протолкуваат од сознајниот систем. Овие сознајни интерпретации од своја страна, може да се искористат за да се донесат одлуки за купување.



**Слика 4.** Поврзаност помеѓу афективниот и когнитивниот систем

### 3.2. Однесување на потрошувачите како корисници/купувачи на услуги

Во минатото, официјалната литература која ги третира услугите како научен феномен, се фокусирала на основните карактеристики на услугите:

- Нематеријалност,
- Хетерогеност/разноликост,
- Неделивост,
- Варијабилност/неконзистентност и
- Расипливост (услугите не може да се чуваат на залиха, за нивна подоцнежна употреба како производите, туку се користат во моментот на нивното производство/испорака).

Во овој контекст Shostack (1977), ги анализира карактеристиките на услугите и нивното влијание на однесувањето на потрошувачите. Иако постојат повеќе критики во однос на универзалноста и единственоста на овие карактеристики на услугите, не може да се оспори фактот за нивното постоење, со забелешка од страна на авторитетите кои ги проучуваат услугите, дека ова не е конечниот број на карактеристики кои имаат ефект на однесувањето на потрошувачите.

Комплексноста на услугите произлегува од следниве карактеристики:

- Нематеријалност. Услугите се нематеријални, бидејќи не можат да се почувствуваат, допрат или слушнат пред да се доживеат. Клиентот пред да се соочи, односно пред да искуси или доживее одредена услуга, не може да ја види, допре или почувствува, а согласно на тоа, не може да суди ниту за квалитетот на истата. Според Zeithaml (1981), главен предизвик за маркетингот на нематеријални услуги е да ги покаже материјалните придобивки од нивното користење. Бидејќи услугите се нематеријални, интеракциите на потрошувачот со процесите и поединците коишто ја испорачуваат услугата честопати се темелите врз основа на кои потрошувачите ја оценуваат самата услуга.

- Неконзистентност. Додека процесот на производство може целосно да се унифицира со утврдување на точни стандарди, правила и процедури за производство на стандарден производ, кај услугите мора да се потенцира неконзистентноста, како карактеристика во нејзината финална евалуација. Испорачувањето на услугата од страна на луѓето секогаш се карактеризира со одредена доза на варијабилност. Иако вршат иста процедура, никој не може да тврди дека ќе биде испорачана сосема на исто ниво. Нивото на човековото извршување во даден момент може да е под влијание на сопствената мотивација, морал или став. За лицата што вршат маркетинг на услуги, како цел се наметнува да промовираат стандардизирани услуги, со намалување на неконзистентноста на истите. Клучот за намалување на неконзистентноста секогаш се наоѓа во спроведување на многубројни обуки на персоналот и унификација на стандардни оперативни процедури кај поголемиот број од работни операции кои можат да се стандардизираат. Неконзистентноста е општа карактеристика на услугите во целост, но неконзистентноста како карактеристика не се однесува на сметководствените услуги, напротив тие се одликуваат во голема мера со стандардизација, точност и единственост.

- Неделивост. Услугите не можат да се одделат од поединците коишто ги испорачуваат. Секогаш се набљудуваат во взаемна корелација со поединците кои ги извршуваат. Затоа, оваа карактеристика на услугите секогаш се анализира со неконзистентноста како карактеристика, односно како да се пронајде начин за што поголема стандардизација и квалитет на испорачаната услуга.

- Залихи или резерви на услуги. Иако поимот залихи почесто се споменува кога зборуваме за производство или трговија, значајно е да се забележи нивното присуство и кај тргувањето со услуги. Постоеноста на залихи во првите два случаи претставува трошкова категорија која секогаш треба да се има во предвид, бидејќи ја одредува финалната цена на чинење на производот. Во каков контекст се споменува зборот залихи, кога зборуваме за услугите? Зборот залиха во контекст на услугите се користи кога одредена индивидуа е платена за својата работа и покрај тоа што не пружа услуги во оптимален обем и капацитет однапред



предвидени за конкретното работно место. Доколку во одредена институција постојат т.н., „мртви периоди“ во текот на еден работен ден, односно работниот персонал има слободно време за време на работа, тогаш говориме за голем трошок за залиха на услуги. Услужните бизниси можат да се справат со овој проблем или со менување на некои свои интерни принципи на работа или со обиди за промена на навиките на потрошувачите. Во првиот случај со вработување на работници со намален број на работни часови или со најмување на работници од надвор, додека менување на побарувачката може да се врши со одредени промотивни активности или попусти за пополнување на т.н. мртви периоди во текот на работниот ден.

- Интеракција. Бидејќи услугите вклучуваат процеси, значајно размислување во маркетингот на услугите е квалитетот на интеракцијата помеѓу потрошувачот и обезбедувачот на услугата. Од квалитетот на интеракцијата помеѓу овие чинители зависи идното однесување на самиот консумент на услуги. Овде пред се зборуваме за градење на лојални потрошувачи.

Grönroos (2000) ги дефинира услугите како процес во кој производството и потрошувачка на услугите се случува истовремено, а го препознава и учеството на клиентот при самото производство и консумирање на услугата во даден момент.

Услугите се произведуваат во процес во кој потрошувачите комуницираат со производствените ресурси на компанијата давател на услуги, односно услужниот процес претставува медиум на интеракција на давателите на услуги, корисниците и нивното присуство. Видот на она што клиентот го консумира во контекст на услугите, е суштински различно од она што традиционално е во фокусот на потрошувачката на физичките производи.

Во поново време, предметот на истражување постепено мигрира, во дефинирање на однесувањето на потрошувачите кога консумираат услуга, во однос на однесувањето кога консумираат материјално добро. Постојат неколку модели кои дефинираат различни фази во процесот на потрошувачката на услугите.

Литературата за однесувањето на потрошувачите кај услугите применувала парадигми и пристапи превземени од литературата која го проучувала

однесувањето на потрошувачите кај материјалните добра. Поновите истражувања истакнуваат иницијативи и обиди за диференцирање на услугите од проучувањето на однесувањето на потрошувачите на материјални продукти и развиваат нови приоди соодветни и релевантни за однесувањето на потрошувачите кај услугите.

Во пракса, она што се нарекува Маркетинг на односите/релациите (Relationship Marketing) и доминантните перспективи на услугите како феномен кој нуди бизнис опортунитети, оформуваат нови современи теоретски толкувања и даваат нов спектар во објаснувањето и проучувањето на истите.

Според Patterson and Ward (2000), Маркетингот на релациите, нуди методологија за воспоставување на долгорочни односи помеѓу снабдувачот на услуги и клиентот, притоа потенцирајќи ги меѓусебните придобивки од таа интеракција.

Маркетингот на релации ги гледа традиционалните конструкции, како што се довербата и лојалноста, како квалитативни елементи на врската помеѓу потрошувачите и услужните фирми.

Научната мисла која ги проучува услугите го поместува фокусот на внимание од доменот на производите, односно опипливите аутпути, кон фокус во кој нематеријалноста, односите и услугата се централен предмет на анализа (Vargo and Lusch 2004). Истите, услугата ја дефинираат како процес (наместо единица излез) кој се однесува на примена на компетенции (знаења и вештини) во корист на потрошувачот. Во овој контекст, примарната цел на бизнисот е креација на вредност која ја перципира и ја определува клиентот, врз основа на употребната вредност која истиот ја препишува на услугата.

### 3.3. Три-димензионален модел кој го дефинира однесувањето на потрошувачите како потрошувачи на услуги

Литературата која го проучува однесувањето на потрошувачите во контекст на услугите, нуди мултиетапен пристап за анализа на однесувањето на потрошувачите и перформансите на услугите.

Според Lovelock and Wirtz (2011), потрошувачите минуваат низ три главни фази во процесот на набавка/купување на услуги: фаза пред купување/набавка, фаза за време на испорака на услугата и фаза на ефекти по консумирањето на услугата.

Овој три-димензионален модел е широко прифатен, затоа што придонесува во формирањето разбирлив истражувачки фокус и насока. Истиот нуди идентификување на деловни активности што треба да се подобрат и ресурси што треба правилно да се насочат, за вложувањето во релациите со корисниците на услуги да даде најдобри резултати (Blackwell et al. 2003).

Во редовите што следат, ќе бидат објаснети основните контури на три-димензионалниот модел кој го дефинира однесувањето на потрошувачите при набавката на услуги. Овој модел ќе послужи како основа за истражување на однесувањето на потрошувачите односно клиентите во предметната анализа, а истиот ќе послужи и за донесување на заклучоци по направеното истражување.

Во продолжение е презентираан Три –димензионалниот модел на потрошувачка на услуги, со сите поединечни елементи во секоја фаза поодделно, главни детерминанти, влијанија (директни и индиректни), процеси и исходи.



**Слика 5.** Три-димензионален модел на однесување на потрошувачите при набавка на услуги

### 3.3.1. Фаза на пред набавка

Според Fisk (1981), фазата пред-купување во процесот на донесување на одлука за купување на услуги не е линеарна, туку е во голема мера посложена во споредба со одлуката за купување на производи, бидејќи вклучува сложен сет на фактори и активности. Важно е да се потенцира дека потрошувачите активно учествуваат во процесот на производство на услуги, односно процесот на одлучување трае подолго време и е покомплексен отколку во случај на донесување на одлука за купување на производ. Истражувањата го поддржуваат фактот дека експертизата, знаењето на потрошувачите (Burne 2005) и согледаниот ризик (Diason and Ennew 2001) се битни фактори и играат најзначајна улога во процесот наречен донесување на одлука за купување на услуга.

#### ➤ **Препознавање на потреба**

Во фазата пред-купување, потрошувачите се поттикнати на акција со појава на потреба. Оттука почнува процесот на барање информации и процена на алтернативите, пред да настане одлуката дали да се купи одредена услуга или не. Потребите може да бидат поттикнати од различни импулси, односно фактори: внатрешни потреби, надворешни дразби или несвесно импулсно купување. Процесот на пребарување на информации претпоставува дека процесите на донесување одлуки од страна на потрошувачите се одвиваат на свесно ниво. Сепак, треба да се знае дека потрошувачите можат да се вклучат и во импулсивно купување или „непланирано однесување“. Иако импулсивното купување е важен феномен поопширно проучуван во контекст на купување на производи, тој беше во голема мера запоставен во истражувањата за услугите (Kasen and Lee 2002).

Бидејќи услугите се генерално поврзани со повисок степен на вкалкулиран ризик и варијабилност, односно променливост, се сугерира дека импулсивното купување се случува поретко кај услугите, отколку кај стоките (Murray and Schlacter 1990). Доколку го анализираме процесот наречен „однесување во услови на планирано купување“, откако ќе се препознае потребата или проблемот, потрошувачите се мотивирани да бараат решенија за да ја задоволат таа потреба или да го решат тој

проблем. Во маркетинг литературата со сигурност е утврдено дека одлуката за купување кај потрошувачот се заснова на информациите добиени во фазата на пред-купување (Alba and Hutchinson, 2000).

### ➤ **Пребарување информации**

Начинот на кој потрошувачите бараат информации кај услугите се разликува од начинот на кој тие бараат информации кога станува збор за производи. Оваа разлика се воочува во однос на количината, бројот и видот на изворите што се користат за собирање на информации. Неизвесноста и воочениот ризик поврзани со одлуката за купување на услуга се сметаат за повисоки, поради нивната нематеријална природа и варијабилност. Оттука, потрошувачите се вклучуваат во поопширни активности за пребарување информации кога се појавуваат во улога на купувачи на услуги. Потрошувачите на услуги обично не се ограничуваат на еден извор на информации, туку користат повеќе извори на информации во зависност од нивната ориентација, нивната тенденција за прифаќање на иновации и перципираното задоволство од купената услуга. Тие бараат информации од повеќе извори за да заштедат средства, да го намалат ризикот, да развијат очекувања за одредени перформанси на услугите и конечно за да откријат алтернативни даватели на услуги (Konus et al. 2008).

Потрошувачите користат различни методи за собирање информации. Бараат информации од доверливи лични извори како што се семејството и пријателите; го користат интернетот за да ги споредуваат понудите на услуги и да бараат независни оценки и рејтинзи; се потпираат на фирми со добра репутација; бараат гаранции; ги посетуваат услужните објекти или пробуваат аспекти на услугата пред да ја купат; испитуваат опипливи знаци и други физички докази и консултираат вработени со знаење за конкурентните услуги (Boshoff 2002). Во процесот на донесување одлука пред купување на услуга, потрошувачите не само што покажуваат поголем афинитет да бараат повеќе информации отколку што тоа го прават во контекст на производите, туку тие исто така имаат тенденција да

истражуваат повеќе персонални извори на информации како што се пријателите, семејството и соработниците.

Изворот на информации од уста на уста за потрошувачите се покажува како важен и влијателен концепт во контекст на услугите. Потрошувачите повеќе им веруваат на конкретни и персонални, односно лични извори на информации. На пример, семејството е претежно доверлив извор на информации и се смета за посигурен извор на информации во однос на пријателите или професионалните советници, како извори на информации. Потрошувачката експертиза, согледаниот ризик и експертизата на познаниците придонесуваат за активно пребарување информации од уста на уста.

Особено значаен извор на информации е интернетот, иако онлајн однесувањето на потрошувачите се разликува во однос на времетраењето за пребарувањето на веб-страниците за производи, наспроти услуги. Полот, образованието, возраста и искуството на интернет, исто така влијаат на времето што потрошувачите го поминуваат барајќи информации (Ratchford et al. 2003). Исто така, колку повеќе време потрошувачите посветуваат на пребарување на информации преку интернет и колку почесто го прават тоа, толку повеќе информациите собрани онлајн влијаат на одлуката за купување (Bhatnagar и Ghose 2004).

Еден од начините на кој онлајн продавачите им помагаат на потрошувачите да го направат својот избор е преку обезбедување електронски агенти за препораки. Употребата на агенти и аватари за препораки, како забавна и информативна алатка за исполнување на желбата на потрошувачите за интерперсонално шопинг искуство, се повеќе го привлекува вниманието на истражувачите. Агентите за електронски препораки им помагаат на потрошувачите при нивните одлуки за купување преку обезбедување информации за производите и нивните атрибути, по пребарувањето на голема количина на податоци, користејќи критериуми за избор одредени од потрошувачите (Aksoy et al. 2006). На сличен начин, откриено е дека аватарите или виртуелните продавачи кои дејствуваат како агенти за продажба, го зголемуваат задоволството на потрошувачите, го подобруваат позитивниот став

кон производите и услугите и ја зголемуваат намерата за купување (Holzwarth et al. 2006).

### ➤ **Евалуација на алтернативни услуги**

За време на процесот на пребарување, потрошувачите оформуваат фонд на потенцијални даватели на услуги и воочуваат атрибути или карактеристики на услугата што треба да ги земат во предвид, но исто така формираат и очекувања за тоа како потенцијалните снабдувачи на услуги се покажале во обезбедување на клучните атрибути на услугата (Lovelock and Wirtz 2011).

Откако ќе ги изберат услугите, односно нивните главни атрибути, потрошувачите обично продолжуваат кон донесување одлука за купување. Модели со повеќе атрибути се користени за симулирање на донесување одлуки од страна на потрошувачите. Според овие модели, потрошувачите користат услужни атрибути (квалитет, цена и практичност) кои им се важни за да ги оценат и споредат алтернативните понуди од страна на снабдувачите. Секој атрибут се мери според неговата важност. Потрошувачите кои користат исти информации можат да изберат различни алтернативи, доколку користат различни правила за одлучување. Моделите со повеќе атрибути претпоставуваат дека потрошувачите можат да ги проценат сите важни атрибути, пред да донесат одлука за купување. Сепак, ова често не е случај во контекст на услугите, бидејќи некои атрибути е потешко да се проценат од други. Атрибутите може да се категоризираат во три типа (Zeithaml 1981): атрибути за пребарување, атрибути за искуство и атрибути за доверба.

- Атрибутите за пребарување се однесуваат на опипливите карактеристики што потрошувачите можат да ги оценат пред купувањето (Wright and Lynch 1995; Paswan et al. 2004). Овие атрибути (на пример, цена, име на бренд, трансакциски трошоци) им помагаат на потрошувачите подобро да ја разберат и оценат услугата пред да купат и затоа го намалуваат чувството на несигурност или ризик поврзан со одлуката за купување.



- Атрибутите на искуство, од друга страна, не можат веродостојно да се проценат пред купувањето (Galetzka et al. 2006). Потрошувачите мора да ја „искусат“ услугата пред да можат да ги проценат карактеристиките како што се доверливост, леснотија на користење и поддршката за потрошувачи.

- Атрибутите за доверба се карактеристики кои на потрошувачите им е тешко да ги оценат, дури и откако ќе ја купат и ќе ја конзумираат услугата. Ова може да се должи на недостаток на техничко искуство или средства за да се направи веродостојна евалуација, или затоа што тврдењето може да се потврди само долго време по купувањето, ако воопшто се случило. Овде, потрошувачот е принуден да верува дека одредени задачи се извршени на ветеното ниво за квалитет. Бидејќи повеќето услуги имаат тенденција да бидат високо рангирани според атрибутите на искуство и доверба, на потрошувачите им е потешко да ги проценат пред да купат. Откако потрошувачите ќе ги проценат можните алтернативи, тие се подготвени да донесат одлука и да преминат во фазата на средба со услугата.

### 3.3.2. Фаза на средба со услугата (користење на услугата)

Фазата на средба со услугата (користење на услугата) е кога потрошувачот директно комуницира со услужната компанија. Средбите со услугите претставуваат сложен феномен, односно интеракциите на потрошувачите со околните фактори на опкружувањето ги оформуваат очекувањата на потрошувачите (Coye 2004), задоволството, лојалноста, намерата за повторно купување, а подоцна и пораката од уста на уста (Bitner et al. 2000). Средбата со услугата генерално се смета за процес на испорака на услуги која често вклучува низа поврзани настани што се случуваат во различни временски периоди. Во услови кога услугата се добива во просториите на давателот на услугата, потрошувачите го посетуваат објектот за испорака на услуги, или тие влегуваат во т.н. „фабрика“ за услуги (хотел е фабрика за сместување, болницата е фабрика за здравствени услуги) (Noone and Mattila 2009). Кај давателите на услуги истите се фокусираат на давање на услуга, односно обработка на луѓе и нивни афинитети и очекувања од услугата, наместо на

обработка на стоки за производство и неживи предмети што се наоѓаат во традиционалните фабрики.

Потрошувачите во улога на корисници на услуги се изложени на повеќе физички показатели за компанијата давател на услуга за време на процесот на испорака на услуги. Тука се вклучени надворешноста и внатрешноста на самите згради, опремата и мебелот, како и изгледот и однесувањето на услужниот персонал и другите купувачи. Дури и темпото на користење/давање на услугата може да влијае на задоволството на потрошувачите (Noone et al. 2009). Просечното ниво на исполнување на овие димензии претставува значаен предзнак за задоволството на потрошувачите (Verhoef et al. 2004). Во денешно време, се почесто се појавуваат услужни дејности, во кои нема директен контакт/интеракција помеѓу давателот и корисникот на услугата. Интернетот, односно неограничените можности за поврзување се причина за еволуција на изгледот на услугата, каде давателот и корисникот на услугата може да се наоѓаат на различни локации, па дури и на различни континенти.

### 3.3.2.1. Теоретски пристапи кон средбата со услугата

Предложени се голем број на пристапи за да се обезбеди подобро разбирање на однесувањето и искуствата на потрошувачите за време на средба со услугата.

**Моменти на вистината.** Според Normann (1991), средбата со услугата се смета за т.н. момент на вистината. Концептот на момент на вистината ја нагласува важноста од ефективно управување со контактот. Овде е позајмена метафората на момент на вистината од борбата со бикови, за да ја покаже важноста на контактот со потрошувачите. Во т.н. момент на вистината, односот помеѓу потрошувачот и компанијата давател на услугата е предмет на евалуација и анализа, уште од самиот почеток на интеракција. Средбата со услугата е „момент на вистината“, бидејќи искуството на потрошувачот од средбата е главниот фактор што придонесува за неговата перцепција за севкупниот квалитет на услугата.

**Теоријата на улоги.** Според Grove and Fisk (1997) истите ја дефинираат улогата како „збир на модели на однесување научени преку искуство и комуникација, што треба да ги изврши поединецот во одредена социјална интеракција, со цел да се постигне максимална ефективност во остварувањето на целта“. Улогите исто така се дефинирани како очекувања од општеството кои го водат однесувањето во специфично опкружување или контекст. Во средбите со услугата, вработените и потрошувачите имаат улоги кои ги извршуваат. Ако некоја страна несоодветно ја извршува сопствената улога, тоа ќе влијае на задоволството и продуктивноста на двете страни. Користејќи театарска метафора, услужните капацитети ја претставуваат сцената, а персоналот во првата линија ги претставуваат членовите на актерската екипа. Театарската метафора ги вклучува и улогите на играчите на сцената и сценаријата што треба да ги следат. Актерите треба да знаат какви улоги играат и да бидат запознаени со сценариото. На сличен начин, кај средбата со услугата, познавањето на теориите за улоги и сценарија може да им помогне на организациите подобро да го разберат, дизајнираат и управуваат однесувањето на вработените и на потрошувачите.

**Теорија на сценарија.** Исто како сценарио за филм, сценариото за услуги ги одредува секвенците на однесување на вработените и потрошувачите, од кои се очекува да ги научат и да ги следат за време на процесот на испорака на услугата. Вработените добиваат формална обука (Grandey et al. 2010), додека потрошувачите учат сценарија преку искуство, набљудување, комуникација и образование (Harris et al. 2003). Колку повеќе искуство има потрошувачот со услужната компанија, толку тоа сценарио станува попознато. Секое отстапување од ова познато сценарио може да ги фрустрира и потрошувачите и вработените и може да доведе до незадоволство. Ако компанијата одлучи да го смени сценариото за услуги, услужниот персонал и потрошувачите треба да се едуцираат за новиот пристап и придобивките што тој ги обезбедува. Дополнително, неподготвеноста да се научи ново сценарио може да им даде на клиентите причина да се префрлат во конкурентни фирми. Многу услужни „драми“ се со строги сценарија (како што се

сценаријата на стјуардесите во економска класа), со што се намалува варијабилноста и се обезбедува униформен квалитет.

Сепак, не сите услуги вклучуваат изведби на строги сценарија. Сценаријата имаат тенденција да бидат пофлексибилни за давателите на услуги како дизајнери, едукатори, консултанти и може да варираат во зависност од ситуацијата и од потрошувачот. Театарот е добра метафора за разбирање на создавањето на услужни искуства преку системот на услужно производство, накратко наречен систем на услужување. Тоа е затоа што испораката на услуги се состои од серија настани што потрошувачите ги доживуваат како перформанс (Baron et al. 2003). Теоријата на улоги и теоријата на сценарија се дополнуваат една со друга во тоа како го разбираме однесувањето на потрошувачите и на вработените за време на средба со услугите. Заедно со теориите за сценарио и улоги, метафората на театарот ни дава увид во тоа како фирмите можат да гледаат на „поставување“ на услужни претстави, за да го создадат посакуваното искуство.

**Модел на услужување.** Моделот на услужување се фокусира на различните типови на интеракции кои заедно го создаваат искуството од добиената услуга кај потрошувачот. Системот на услужување се состои од техничко јадро невидливо за клиентот и систем за испорака на услуги видлив и искусен од потрошувачот. Како и во театарот, видливите компоненти може да се наречат „главна сцена“ или „главна канцеларија“, додека невидливите компоненти може да се наречат „зад сцена“ или „скриена канцеларија“.

Системот на услужување ги вклучува сите интеракции кои така составени сочинуваат типично искуство на потрошувачите кај услугите со висок контакт. Потрошувачите комуницираат со опкружувањето на услугата, услужните работници, па дури и другите потрошувачи присутни за време на средбата со услугата. Секој тип на интеракција може или да создаде вредност (пријатно опкружување, пријателски расположени и компетентни вработени и други потрошувачи кои се интересни за набљудување) или да ја уништи вредноста (друг потрошувач да ви го блокира погледот на кино). Компаниите даватели мора да ги

координираат сите интеракции, за да се осигураат дека сопствените потрошувачи го добиваат искуството од услугите за кои се дојдени.

**Перспектива на услужен пејсаж/опкружување.** Овој пристап ги зема предвид сите искуствени елементи со кои се среќаваат потрошувачите во просторот за испорака на услуги. Опкружувањето на физичката услуга што го доживуваат потрошувачите игра клучна улога во обликувањето на искуството со услуги и подобрувањето или влошувањето на задоволството на потрошувачите, особено во услугите со висок контакт и процесирани од луѓе.

Опкружувањето на услугата, наречена и услужен пејсаж, се однесува на стилот и изгледот на физичката околина и другите искуствени елементи со кои се среќаваат потрошувачите на местото за испорака на услуги. Тој идентификува неколку димензии на опкружувања на услугата, вклучувајќи амбиентални услови, просторен распоред/функционалност, знаци, симболи и артефакти.

Амбиенталните услови се однесуваат на карактеристиките на опкружувањето кои се делуваат/влијаат на петте сетила. Амбиенталните услови се согледуваат и одделно и холистички и вклучуваат осветлување, палети на бои, перцепции за големина и облик, звуци, температура, па дури и мириси.

Просторниот распоред се однесува на дизајнот на опкружувањето и го вклучува планот на просторот, големината и обликот на мебелот, шалтерите и потенцијалните машини и опрема, како и начините на кои тие се распоредени.

Функционалноста се однесува на нивната способност да го олеснат извршувањето на услугите, а со тоа и процесот на испорака на основната услуга. Просторниот распоред и функционалноста создаваат визуелен и функционален услужен пејсаж во кој се одвива испораката на услугата и потрошувачката на истата. Знаците, симболите и логоата го комуницираат имиџот на фирмата, им помагаат на потрошувачите да го пронајдат својот пат и го пренесуваат сценариото за услугата (сценариото што потрошувачите и вработените треба да го одиграат).

Сигналите имаат за цел јасно да ги водат потрошувачите низ процесот на испорака на услугите и да ги запознаат со сценариото за услугата на суптилен начин. Бидејќи

поединците имаат тенденција да ги перцепираат сите овие димензии холистички, клучот за ефективно дизајнирање е колку добро секоја поединечна димензија се вклопува заедно со сите други.

Според Lovelock и Wirtz (2011), услужните пејзажи служат за остварување на четири основни цели:

- (1) го дизајнираат искуството и го обликуваат однесувањето на потрошувачите;
- (2) ја пренесуваат планираната слика за фирмата давател и ја поддржуваат нејзината стратегија за позиционирање и диференцијација;
- (3) тие се дел од додадената вредноста на услугата и
- (4) ја олеснуваат средбата со услугите и го подобруваат квалитетот на услугата и продуктивноста.

**Моделот на социјален-услужен пејзаж** е предложен од Tombs and McColl-Kennedy (2003) и истиот ги конципира и вклучува дополнително човечките елементи за тоа како тие влијаат на потрошувачките искуства. Моделот на социјален-услужен пејзаж препознава три одделни аспекти на целокупното искуство од услугите, односно елементи на социјално-услужниот пејзаж (вклучувајќи го настанот на купување како контекст и аспекти на социјална интеракција), афективните и когнитивните одговори на потрошувачите. Моделот на социјален услужен пејзаж го објаснува влијанието на социјалната интеракција врз афектот на потрошувачите преку социјалните релации, прикажаните емоции и афинитетите на потрошувачите од емоционални импакти и свесноста на потрошувачите за емоциите на другите.

Во ова поглавје, во продолжение се објаснети клучните интеракции помеѓу разни чинители на процесот, кои заедно го сочинуваат искуството од средба со услугата: вработен со купувач, купувач со опкружување и взаемни интеракции помеѓу купувачите како корисници на услуги. Сите овие интеракции подобро се дефинираат кај средби со услуги со висок контакт, отколку кај услуги со низок контакт/интеракција или самопослужувањето. Вторите се разгледуваат во последните редови од ова поглавје.

### 3.3.2.2. Вработени во прва линија и интеракции со купувачите

Услугите со високо ниво на контакт/интеракција овозможуваат развој на високо квалитетни односи со потрошувачите, потенцирајќи ја врската помеѓу потрошувачите и вработените (Wirtz et al. 2010). Вработените играат важна улога во обезбедувањето на услугите бидејќи интеракциите на потрошувачите со персоналот од првата линија (Frontline employees), претставуваат значајна детерминанта во оформувањето на конечното задоволство или незадоволство на потрошувачите од услужната фирма. Интеракциите на клиентите со љубезни, соодветно обучени и ефикасни вработени од првите редови водат кон подобрен корпоративен имиџ (Nguyen i Leblanc 2002), ја зголемуваат перцепцијата за извонредност на услугата, го потенцираат задоволство на клиентите и креираат намери за повторно купување. Познат е фактот дека љубезноста на вработените има позитивно влијание врз непланираното купување кај потрошувачите (Mattila и Wirtz 2008).

Усогласеноста на купувачите со вработените, директно влијае на задоволството на потрошувачите од односите со вработените и нивната лојалност, што пак придонесува за целокупното задоволство на потрошувачите од компанијата давател (Jamal и Adelowore 2008). Перцепциите на потрошувачите за нивната сличност со услужниот персонал им овозможуваат да се идентификуваат со персоналот на лична основа, што следствено ја зголемува нивната удобност, ги намалува меѓучовечките бариери, го подобрува потрошувачкото задоволство и доверба и создава основа за појава на т.н. маркетинг од уста на уста (Grenler et al. 2001).

Други извори на задоволство на потрошувачите во средбите со услугата го вклучуваат потрошувачкото воодушевување од непредизвикани и/или непобарани услуги на вработените, а добиени како екстра услуга, надвор од цената на чинење на истата, способноста на вработените да се прилагодат на потребите на потрошувачите за специфични услуги и одговор на вработените поврзани со тешкотиите при испораката на основната услуга. Сепак, вработените не секогаш

генерираат позитивни реакции кај потрошувачите. Неспособноста или неподготвеноста на вработените да одговорат на неуспехот на услугата, односно да обезбедат заменска услуга и неподготвеноста на вработените да одговорат на потребите на потрошувачите за специфични услуги, се покажуваат како значајни извори на незадоволство на потрошувачите .

Понатаму, изгледот и однесувањето на услужниот персонал може да го засилат или намалат впечатокот создаден во услужното опкружување. Nickson et al. (2005) го користат терминот „естетски труд“, за да ја доловат важноста на физичката слика на услужниот персонал, кој директно им служи на потрошувачите. Персоналот од првата линија треба ефикасно да ја игра својата улога, вклучително и со прилагодување на својот изглед, говор и движење, кои треба да бидат конзистентни со опкружувањето во кое работат.

### 3.3.2.3. Интеракции во опкружувањето купувач-услуга

Опкружувањето на услугата се однесува на физичката околина на услужниот пејзаж и може да се користи како важен атрибут што го покажува квалитетот на услугите на компанијата давател и нејзиното прикажување на посакуваниот имиџ. Услужното опкружување е составено од многубројни дизајнерски елементи и детали кои мора да функционираат заедно, доколку сакаат да го креираат посакуваното услужно опкружување (Dunne et al. 2002). Дури и кога не се свесно забележливи, овие елементи сепак може да влијаат на емоционалната благосостојба, перцепциите, па дури и на ставовите и однесувањето. Атмосферата што се добива од окружувањето, создава расположение кое е перцепирано и толкувано од страна на потрошувачот (Davies and Ward 2002). Амбиенталните услови, исто така, може да влијаат на однесувањето на потрошувачите на позитивен или негативен начин. На пример, пријатните мириси промовираат поволна перцепција на услужното опкружување и имаат позитивен ефект врз расположението (Spangenberg et al. 1996), на времето што потрошувачите го поминуваат во продавниците и на вкупната потрошена сума и бројот на купени брендови.



Спротивно на наодите од поранешните истражувања на оваа тема, новите случувања ја поддржуваат претпоставката дека амбиенталните услови нè секогаш влијаат на однесувањето на потрошувачите или дека влијаат на потрошувачите секогаш на ист начин. Еден предуслов е амбиенталните услови во исто услужно опкружување треба да бидат во склад со афективните очекувања на потрошувачите. Дополнително, Mattila и Wirtz (2008) објаснуваат дека кога амбиенталните услови се усогласени еден со друг во однос на нивните потенцијали за импакт врз потрошувачите, потрошувачите формираат значително попозитивна оценка за опкружувањето на услугите, поголема склоност кон приоѓање и однесување на импулсно купување и конечно се позадоволни отколку кога овие услови не се усогласени еден со друг.

Друг предуслов е амбиенталните услови да се приспособат на опкружувањето за услугата (на пример аромата на лаванда што се смета за релаксирачка можеби не е најдобриот избор за диско клуб, а гласната музика можеби не е соодветна за салон за масажа). Во контекст на мирисите, доказите го поддржуваат тврдењето дека не сите мириси влијаат на однесувањето на потрошувачите. Во експеримент спроведен од Gueguen и Petr (2006), арома на лимон и лаванда биле пуштени во ресторан и споредени со состојба во контролирано опкружување без арома. Студијата покажала дека аромата на лаванда, но не и на лимонот ја зголемиле должината на престојот на потрошувачите и количината на услуга и производ што ја купиле.

Важноста на амбиенталните услови е признаена и во онлајн контекст. Компаниите користат технолошки достигнувања за да развијат атрактивни средини за онлајн услуги еквивалентни на офлајн поставките, за да го збогатат искуството на нивните потрошувачи. Сепак, новите случувања во областа сугерираат дека факторите на опкружувањето можеби нема да дејствуваат на ист начин за сите потрошувачи, а исто така може да имаат ефект на прекин на свесниот процес на купување во зависност од нивниот стил на когнитивно размислување (интуитивен стил, наспроти систематски когнитивен стил).

### 3.3.2.4 Интеракции купувач со купувач

Присуството и на останати потрошувачи во исто опкружување за време на средба со услугата може да влијае на искуството на потрошувачот, во однос на конзумирањето на услугите на позитивен или негативен начин (Grove и Fisk 1997). Кога потрошувачите добиваат т.н. социјална поддршка од други потрошувачи, интеракциите меѓу потрошувачите може да го подобрат нивното искуство, да изградат лојалност, а со тоа да се зголеми профитот на услужната фирма (Rosenbaum et al. 2007). Дополнително, (Harris и Baron 2003) откриваат дека разговорите помеѓу потрошувачите во иста услужна средина ги стабилизираат нивните очекувања и перцепции за искуството од услугата, што пак го намалува нивното незадоволство.

Друг фактор за кој се верува дека влијае на задоволството е компатибилноста на потрошувачите во услужното опкружување. Потрошувачите се позадоволни од услужното искуство кога воочуваат висок степен на компатибилност со другите потрошувачи во истиот услужен контекст. На пример, потрошувачите непущачи во ресторан ќе бидат позадоволни кога и другите потрошувачи се непущачи. Понатаму, викањето може да претставува прифатливо однесување во центар за куглање, но не и во ресторан. Една неодамнешна студија објавува дека степенот на интеракција со другите потрошувачи зависи од нивото на важност што им се придава, според услужната средина. На пример, присуството и интеракциите со други потрошувачи се суштински елемент на услужното искуство на спортски настан, додека тоа можеби не е случај во услугите како што се фризерски салони или финансиски услуги.

### 3.3.2.5 Услуги со ниско ниво на интеракција

Услугите со низок контакт вклучуваат мал, а честопати и отсуствува физички контакт помеѓу потрошувачите и давателите на услуги. Во овој случај, контактот се одвива на растојание, односно преку електронски или физички дистрибутивни

каналите. Во пракса, многу услуги со висок и среден контакт стануваат услуги со низок контакт, како дел од брзорастечкиот тренд каде што практичноста игра сè поважна улога во изборот на потрошувачите (Lovelock и Wirtz 2011). Средбите по телефон и самопослужувањето стануваат сè почести и привлекуваат се поголем истражувачки интерес.

Средбите по телефон до неодамна беа недоволно истражена тема во литературата за услугите. Услужните средби со телефонски претставник за корисничка поддршка често се моменти на вистината, кои влијаат на перцепциите на потрошувачите за фирмата.

**Средбите по телефон** може да бидат особено важни, бидејќи телефонот честопати претставува прв контакт за потрошувачот. Истите можат да доведат до одлука за купување или не-купување, се повеќе се користат како платформа преку која се вршат трансакциите, а исто така се користат и како канал за пост-продажни услуги и процеси за наплата (Whiting и Donthu 2006).

Средбите по телефон играат значајна улога во развојот, одржувањето и управувањето со односите со потрошувачите и подобрувањето на задоволството. Средбите по телефон честопати вклучуваат време на чекање, музика и информации. Музиката и информациите станаа две вообичаени алатки кои фирмите ги користат за да ги задржат потрошувачите фокусирани додека чекаат и со тоа да ја намалат нивната перцепција за времето на чекање.

**Средби преку самопослужување.** Технолошки овозможеното самопослужување може да биде од корист за потрошувачите, затоа што овозможуваат производство и потрошувачка на услуги без да се потпираат на услужниот персонал (на пример автоматизирани шалтери, само-наплатувачки каси и интернет банкарство). Технологиите за самопослужување (SSTs) им овозможуваат на потрошувачите да „произведат услуга независна од директен контакт со услужниот персонал“ (Cuggan et al. 2003). За потрошувачите, технологиите за самопослужување често бараат ко-производство на услуги, зголемено когнитивно вклучување и нови форми на однесување во услугите, бидејќи тие можат да понудат поголемо прилагодување

на потребите и позадоволителни искуства. Но, средбите преку самопослужување не се од корист само за потрошувачите, туку често и давателите на услуги имаат корист од нив, обезбедувајќи им директна и непосредна повратна информација од нивните потрошувачи, подобрување на дизајнот на услугите, развивање на лојалноста на потрошувачите и намалување на трошоците.

Воочената корист, леснотијата на користење, доверливоста и забавата се идентификувани како клучни двигатели на ставовите на потрошувачите кон технологиите за самопослужување (Weijters et al. 2007). Dabholkar et al. (2003) ги анализираат само-наплатувачките каси во продавниците за малопродажба и откриваат дека контролата, доверливоста, леснотијата на користење и уживањето се важни детерминанти на употребата на овој вид на технологии за самопослужување. Карактеристиките на потрошувачите, како што се недостатокот на доверба, вознемиреност, ставови поврзани со технологијата и само-ефикасноста може да ја запрат употребата на технологиите за самопослужување и успешното ко-производство, особено кај комплексните услуги (Boyle et al. 2006).

Потрошувачите честопати се незадоволни од технологиите за самопослужување доколку тие испорачуваат лоша услуга, технолошки проблем или ако предизвикаат фрустрација, може да дадат лоша испорака на услуги и технолошко затајување. Технологиите за самопослужување исто така ја намалуваат можноста давателите на услуги да стапат во контакт со потрошувачите, да ја одредат нивната емоционална состојба и да откријат неуспешност на услугата.

### 3.3.3. Фаза по средбата

Задоволството на потрошувачите и очекуваниот квалитет од услугата доминираат во истражувачката агенда на овој три фазен модел на потрошувачка на услуги. Праксата покажува дека потрошувачите кои се задоволни и имаат високо мислење за квалитетот на услугата, не значи дека по автоматизам ќе се вратат кај истиот снабдувач на услуги и повторно ќе купат нивна услуга (Keiningham and Vavra 2001).

Како резултат на тоа, во поново време се случува поместување на агендата за истражување кај потрошувачите на услуги и кон други битни аспекти кои настануваат како резултат на купувањето, како што се замислената вредност на услугата, воодушевувањето на потрошувачите, реакциите на потрошувачите од евентуален неуспех на услугата и одговорите на потрошувачите во однос на подобрувањата на услугата.

### 3.3.3.1. Задоволство на купувачите од услугите

Неколку концептуални модели како што се парадигмата за неисполнување на очекувањето и моделот за воочената изведба, како и модели на атрибуција, афективни модели и моделите на капитал се развиени за да се објасни задоволството на потрошувачите од услугите.

Следниот дел опишува два пристапи - парадигмата за неисполнување на очекувањето и моделот на карактеристики/атрибути на задоволство од услугата, односно ги разгледува тековните истражувања кои ги поддржуваат овие пристапи.

#### ***Парадигмата за неисполнување на очекувањето***

Повеќето истражувања за задоволството на купувачите се засноваат на моделот на неисполнување на очекуваното задоволство (Oliver 1980), каде што исполнувањето или неисполнувањето на очекувањата на потрошувачите е клучната детерминанта на задоволството.

Според парадигмата за неисполнување на очекувањето, потрошувачите ги оценуваат перформансите на услугата што ги искусиле и ги споредуваат со нивните претходни очекувања.

Потрошувачите ќе бидат разумно задоволни сè додека перцепираните перформанси се во зоната на толеранција, односно над соодветното ниво на очекувана услуга. Кога перцепциите за перформансите ќе се приближат или ќе ги

надминат посакуваните нивоа, потрошувачите ќе бидат многу задоволни. Потрошувачите со такви перцепции имаат поголема веројатност да се одлучат за повторно купување, да останат лојални на давателот на услуги и да шират позитивни препораки од уста на уста (Liang et al. 2009).

Затоа, задоволството е поврзано со важни ставови и однесувања по купувањето, како што се лојалноста на потрошувачите, фреквенција на користење на услугата, намерата за повторно купување, препорака на услугата на познаници и комплименти кон давателите на услуги.

Кога перформансите на услугата се многу над очекуваното ниво, потрошувачите може да бидат многу задоволни или воодушевени. Задоволството на потрошувачите е функција на три компоненти: (1) неочекувано високи нивоа на перформанси; (2) возбуда (на пр., изненадување, возбуда); и (3) позитивно влијание (на пр., задоволство, радост или среќа) (Oliver et al. 1997). Сепак, треба да се забележи дека очекувањата на потрошувачите може да се подигнат на повисоко ниво откако ќе бидат воодушевени. Ова може да доведе до тоа потрошувачите да станат незадоволни ако нивоата на услуги се вратат на пониските нивоа и веројатно ќе биде потребен поголем напор за да се воодушеват во иднина. Рамката за неисполнување на очекувањето генерално добро функционира кога потрошувачите имаат доволно информации и искуство за услугата и свесно избираат услуга од множеството алтернативни услуги за разгледување.

### ***Пристапот кон задоволство базиран на атрибути/карактеристики***

Перспективите засновани на атрибути се често користена концептуална рамка за објаснување на задоволството на потрошувачите, бидејќи тие ја надополнуваат парадигмата за неисполнување на очекувањата. Врз основа на студијата на Weiner (2000), неисполнувањето на очекувањата им претходи на евалуациите на атрибутите, кои пак влијаат на задоволството на потрошувачите. Пристапот базиран на атрибути тврди дека и когнитивните (очекувања) и афективните (желби-мотиви поврзани со лични цели) елементи треба да се земат предвид при

испитување на процесот на формирање на задоволството на потрошувачите. Афективната компонента на задоволството се очекува да биде поголема кај услугите отколку кај производите, поради интерактивната и искуствената природа на првите. Мулти-атрибутивните модели обезбедуваат неколку бенефити за теоријата и практиката во разбирањето на процесот на формирање на задоволство.

Фокусирањето на атрибутите на услугата (Mittal et al. 1999):

- е корисно за идентификување на специфичните атрибути кои дејствуваат како претходници на задоволството на клиентите;
- го олеснува конципирањето на вообичаено набљудуваните феномени како што се измешаните чувства кон услугата (потрошувачите се задоволни со одредени атрибути и незадоволни со други);
- им овозможува на клиентите да направат евалуација за нивните искуства по купувањето, на ниво на атрибути наместо само на ниво на производ;
- им помага на фирмите да ги идентификуваат и да управуваат со атрибутите кои имаат силно влијание врз задоволството и незадоволството.

Пристапот базиран на атрибути ја разгледува евалуацијата на различни атрибути на услугата како претходник на целокупното задоволство.

Singh (1991) тврди дека има доволно и убедливи докази кои сугерираат дека задоволството на потрошувачите може да се смета за збирка на повеќекратни задоволства со различни атрибути на искуството со услугата. Затоа, задоволството со атрибутите на услугата произлегува од набљудувањето на перформансите специфични за атрибутите и силно влијае на севкупното оценување на задоволството.

Иако овие пристапи на задоволство нудат рамка со која може да се испита и разбере однесувањето на потрошувачите, тие го поттикнуваат усвојувањето на парадигмата на услугата „нула недостатоци“. Со други зборови, во нивните напори да го максимизираат задоволството, овие модели ги третираат сите потрошувачи во рамките на базата на потрошувачи како хомогени. На пример, тие ги сметаат

новостекнатите потрошувачи за исти како и лојалните потрошувачи, иако двете групи може да се разликуваат во важноста што ја даваат на секој атрибут.

Понатаму, потрошувачите на услуги не можат секогаш слободно да ја изберат услугата што најдобро одговара на нивните потреби и желби. Услугите се специфични за времето и локацијата и двете го ограничуваат изборот на потрошувачите, а потрошувачите често се фиксирани за одреден давател на услуга.

Поради горенаведените недостатоци во постоечките пристапи за моделирање на задоволството, оформен е интегративен модел кој ги комбинира горенаведените перспективи, за да обезбеди посеопфатна рамка за објаснување на формирањето на задоволството од услугите.

### ***Интегративен модел на задоволство од услугата***

Кога потрошувачите користат услуга, тие го оценуваат квалитетот на трансакцијата (квалитетот на храната, пријатноста на серверот и амбиентот на ресторанот), што кога се комбинира со задоволството што произлегува од клучните атрибути и замислената вредност на конкретната трансакција, води до проценка на целокупното задоволство од одредено искуство од услугата. Со тек на време и доживевани повеќе процени за задоволството, клиентите формираат убедувања за севкупниот квалитет на услугата што ја нуди компанијата давател. Тоа пак, влијае на намерите кај однесувањето (намерата за купување, лојалноста кон компанијата давател и пренесување на позитивни препораки од уста на уста).

Mittal et al. (1999) предлагаат дека системот на потрошувачка се состои од проценки на ниво на атрибути, задоволство и намери за одредено однесување и неколку потсистеми. Нивната студија покажува дека проценките на голем број атрибути доведуваат до ниво на севкупно задоволство, што пак влијае на намерите на однесувањето на купувачите.



Студија на Akhter (2010), го поддржува ставот дека средбата со услугата е искуство со повеќе атрибути, кое се состои од задоволство од атрибутите на услугата, како што се давателот, понудата, локацијата, информациите, кои заедно формираат севкупно задоволство.

Севкупното задоволство го одразува нивото на задоволство од целокупното искуство со услугата и е збирна евалуација на одредено искуство од купување на услугата.

Моделот базиран на атрибути, исто така, се користи во онлајн контекст, за да се објасни врската помеѓу атрибутите на технологијата за самопослужување (SST) и задоволството од квалитетот. Yen (2005) ги идентификува ефикасноста, леснотијата на користење, перформансите, замислената контрола и практичноста како главни атрибути на технологијата за самопослужување базирана на интернет (ISST), што го одредуваат задоволството на потрошувачите со квалитетот на услугата. Наодите од студијата покажуваат дека задоволството на потрошувачите со технологијата за самопослужување базирана на интернет, не е само функција на придобивките поврзани со неговата употреба, туку и на неговата способност за правилно извршување на очекуваните функции.

Врската помеѓу перформансите на ниво на атрибути и севкупното задоволство е покомплексна. Искуствата покажуваат дека постои нелинеарна и асиметрична врска помеѓу важноста на атрибутот на услугата и оценките за перформансите на ниво на атрибут, врска која може да биде нестабилна со текот на времето. Истражувањата за задоволството на потрошувачите сугерираат дека постои нелинеарна врска во оценките засновани на атрибути, веројатно поради улогата што ја игра афектот во оценките за задоволството на потрошувачите, наспроти тежината или важноста што потрошувачите ја доделуваат само на одреден атрибут (Bowden 2009).

Во литературата е забележан феноменот на „фундаментална атрибутивна грешка“ (Oliver 1997). Според оваа „грешка“, перформансите на негативниот атрибут имаат

поголем ефект врз целокупното задоволство отколку перформансите на позитивните атрибути (Mittal et al. 1999).

Понатаму, истражувањата покажуваат дека тежината на атрибутите не останува стабилна, туку се менуваат со текот на времето поради изменетите цели на потрошувачите. Едно можно објаснување за овие наоди може да се најде во димензиите на атрибутите предложени од (Weiner 2000) и усвоени во областа на маркетингот од (Oliver 2010).

Потеклото на причината, стабилноста на перформансите на атрибутот на услугата (стабилна наспроти променлива) и степенот до кој атрибутот е под контрола на давателот на услугата може да влијае на односот помеѓу задоволството од атрибутот и севкупното задоволство.

Сепак, освен оценките на ниво на атрибути и други фактори исто така, може да влијаат на формирањето на задоволството на потрошувачите. Spreng et al. (1996) констатираат дека „задоволството од специфични атрибути не е единствениот претходник на целокупното задоволство, кое се заснова на целокупното искуство, а не само на индивидуалните атрибути“.

Lages и Fernandes (2005) сугерираат дека секоја евалуација на давателот на услугата е направена на четири апстрактни нивоа на хиерархија, кои опфаќаат едноставни атрибути на услужната понуда, квалитет на трансакциската услуга, вредност и комплексни лични вредности. Сегашниот модел предлага дека покрај задоволството од атрибутите, квалитетот на трансакцијата и вредностите на услугата се дополнителни претходници на целокупното задоволство од услугите.

Улогата на квалитетот на услугата и вредноста на услугата. Квалитетот специфичен за трансакцијата се однесува на перцепциите на потрошувачите за одредено искуство при средба со услугата, додека квалитетот на услужната фирма рефлектира оценки на квалитетот засновани на кумулативното искуство кое се развива со текот на времето. Недоследностите во литературата во однос на улогата на квалитетот на услугата поврзано со задоволството и намерите за

купување може да се припишат на заменливата употреба на горенаведените типови на квалитет на услугата, кои често не се разграничени помеѓу себе.

Претпоставките се движат во правец дека квалитетот на трансакцијата му претходи на целокупното задоволство на потрошувачите, што пак влијае на формирањето на перцепциите за севкупниот квалитет на услугите на компанијата.

На ниво на трансакција, се сугерира дека перцепциите за атрибутите на квалитетот на услугата се претходници на задоволство од искуството со услугата. Задоволството е резултат на оценките на квалитетот на услугата (заедно со квалитетот и цената на производот) што ги отсликува перцепциите на потрошувачите за неговите пет димензии: доверливост, контактибилност, сигурност, емпатија и опипливост. Овде треба да се забележи дека раната литература за услугите ги смета овие димензии како компоненти на воочениот квалитет на услугата на компанијата, а не како специфични за трансакциите. Brady и Kronin (2001) предлагаат дека квалитетот на услугата е повеќеслоен концепт кој се состои од три димензии и девет поддимензии (во заградите): квалитет на интеракцијата (ставови, однесување и експертиза), квалитет на физичката средина (амбиентални услови, дизајн и општествени фактори) и квалитетот на исходот (време на чекање, материјали и валентност). Потрошувачите го оценуваат квалитетот на услугата врз основа на овие три димензии, проценети преку секоја од нивните три соодветни поддимензии. Дополнителни емпириски докази, исто така, покажуваат дека квалитетот на персоналот кој ја дава услугата и физичката средина имаат влијание врз задоволството од искуството со услугата.

Уште една конструкција што привлекува внимание кај истражувањата е услужната вредност. Услужната вредност е „корисноста на производот заснована на перцепциите за она што е примено и она што е дадено“.

Емпириските докази покажуваат дека квалитетот на услужната трансакција е значајна детерминанта за вредноста на услугата. Воочената вредност на услугата се смета за многу лична, индивидуална и варијабилна меѓу потрошувачите. Исто така, се чини разумно да се каже дека потрошувачите прво ги проценуваат

атрибутите специфични за трансакцијата, пред да ја проценат вредноста на искуството при средба со услугата. Атрибутите поврзани со квалитетот на трансакцијата затоа може да претставуваат најголем дел од позитивните двигатели на бенефитите од вредноста на потрошувачките услуги. Вредноста на услугата има директен ефект и врз задоволството на потрошувачите од искуството со услугата и намерите за однесување.

Квалитетот на услугата на ниво на компанија е поврзан со бихејвиоралните намери на потрошувачите. Boulding et al. (1993) спроведуваат две студии во контекст на услугите и откриваат дека перцепциите на потрошувачите за севкупниот квалитет на услугата ќе влијаат на нивните намери за однесување, изразени во смисол на позитивна порака од уста на уста и препораки за услугата. Перцепциите за севкупниот квалитет на услугата се релативно стабилни, но се менуваат со текот на времето во иста насока, како и оценките за задоволство од трансакцијата. Намерата за повторно купување на потрошувачите е под влијание на нивните перцепции за севкупниот квалитет на услугата во моментот на повторното купување (т.е. потрошувачите се обидуваат да предвидат колку добра ќе биде следната трансакција со услугата), а не од задоволството од индивидуалната трансакција формирано веднаш по потрошувачкото искуство.

На пример, потрошувачите може да се вратат во фризерскиот салон ако мислат дека стилистот е генерално фантастичен, дури и ако не биле задоволни последниот пат кога отишле таму, затоа што веруваат дека лошата фризура е исклучок. Меѓутоа, втора или дури трета проценка на незадоволство ќе ја намали севкупната перцепција за квалитетот на услугата на компанијата подраматично и ќе ги загрози повторените купувања.

### 3.3.3.2. Неуспех на услугата и однесување на незадоволни клиенти

Неуспехот на услугата може да произлезе од различни причини, како што се лошиот квалитет на трансакциите поради долгото чекање, резервации над капацитетот на услугата и друго лошо однесување меѓу потрошувачите. Клиентите се помалку задоволни кога се зголемува должината на чекањето за добивање на услугата, особено кога ќе воочат дека времето на чекање е под контрола на давателот на услугата. Незадоволството поради времето на чекање е исто така под влијание на физичката удобност што ја доживуваат потрошувачите за време на испораката на услугата (на пр, температура и бучава) и однесувањето на вработените во првите редови (Gupta et al. 2004).

Кога искуството со услугата не ги исполнува очекувањата на клиентите, истите реагираат на неколку начини: тие може да се пожалат на лош квалитет на услугата, тивко да страдаат, да пренесат негативна порака од уста на уста, да ја изгубат довербата, да се пожалат на трети лица, да се однесуваат деструктивно или да го променат давателот на услугата веднаш или во иднина. Неуспехот на услугите резултира со негативно неисполнување на очекувањата и може да предизвикаат негативни емоционални реакции, што пак може да доведе до поплаки од страна на потрошувачите.

*Поплаки од потрошувачите.* Во зависност од афинитетот на потрошувачите кон барање обесштетување, незадоволните потрошувачи може да се жалат (високо ниво) или да не се жалат (ниско ниво) до давателите на услуги (Chebat et al. 2005). Опсегот на причини поради кои се случуваат поплаките се движат од барање на промена во однесувањето на давателот на услугата, информирање на давателот на услугата за штетното искуство, па се до барање компензација за намалување на гневот и фрустрацијата. Во зависност од сопствените мотиви, потрошувачите избираат различни канали за да ги поднесат своите поплаки. Така, кога потрошувачите имаат намера да добијат опиплив облик на компензација/надомест поради неуспех на услугата, тие преферираат да ги пренесат своите поплаки преку директен начин на комуникација (на пр., лице в лице или преку телефон), додека

кога имаат за цел да го намалат сопственото ниво на фрустрација, истите имаат тенденција да користат индиректни канали за комуникација на далечина (писма и е-пошта).

*Поплаките преку посредник* (агенции, медиуми, онлајн социјални мрежи, сајтови со содржина генерирана од корисници, блогови и форуми) веројатно добиваат помало истражувачко внимание, иако употребата на онлајн посредници станува сè почест тренд кај потрошувачите кои реагираат на неуспешноста на услугата, поради нивната практичност и пристапност (Ward и Ostrom 2006).

*Дисфункционално однесување на потрошувачите.* Дисфункционалното однесување меѓу потрошувачите на услуги, литературата ја нарекува и како „темна страна“ на потрошувачот. Ова однесување вклучува нелегитимно жалење, давање опортунистички тврдења за време на возобновувањето на услугата по добиена поплака и измами кај гаранциите за услугите. Дисфункционалното однесување се случува кога „клиентот намерно се однесува на начин што ги прекршува нормите и напишаните правила во поединечно опкружување на услугата на негативен начин“. Поради високата фреквенција на пријавени инциденти, лошото однесување на потрошувачите се смета за ендемично во услужната индустрија (Reynolds и Harris 2009).

Литературата за дисфункционалното однесување се фокусира на развивање типологии на недолично однесување на потрошувачите, на испитување на она што претходело на тоа однесување и последиците од таквото однесување. Незадоволството од услугата (покажано како незадоволство и нееднаквост), услужниот пејсаж и психолошкиот опструкционизам претставуваат значајни фактори поврзани со дисфункционалното однесување. Утврдено е дека дисфункционалното однесување исто има негативен ефект врз другите потрошувачи, врз вработените и врз компанијата давател.

*Мигрирање на потрошувачите.* Незадоволните купувачи најчесто ги менуваат давателите на услуги или размислуваат да го сторат тоа. Мигрирање на потрошувачите како проучуван феномен и непријатна појава за компанијата

давател на услуги, се смета за уште посериозна закана кај т.н. континуирано ориентираны услуги (банкарство, осигурување, јавны услуги, телекомуникации и медицинско осигурување) и услуги заснованы на претплата (Keaveney и Parthasarathy 2001).

Однесувањето на потрошувачите при мигрирање после пројавено незадоволство кај друг снабдувач, е комплексен процес. Неколку фактори се предложени како директни детерминанти на однесувањето при мигрирање. Лошиот квалитет на услугата или промените во нивото на квалитет, може да доведат до промени во ставовите и однесувањето на потрошувачите кон компанијата давател, особено кога потрошувачите поседуваат информации за алтернативны даватели на услуги. Намерата за мигрирање се зголемува кога потрошувачите сфаќаат дека не добиваат соодветна вредност за цената на чинење или веруваат дека цената што ја платиле за услугата е неправедна. Критичните инциденти кои го зголемуваат гневот на потрошувачите и емоционалните реакции, исто така, значително влијаат на одлуките на потрошувачите да ја прекинат врската со компанијата давател и да бараат алтернативен снабдувач (Anton et al. 2007).

Вклученоста на потрошувачите, знаењето и експертизата, бројот на алтернативны даватели на услуги како и трошоците/ризиците поврзаны со префрлувањето се фактори кои влијаат на мигрирањето кај потрошувачите. Трошоците за префрлување како што се трошоците за пребарување и учење, емоционалната цена, когнитивните напори и трошоците на трансакцијата, заедно со поврзаните ризици (финансиски, социјалны и психолошки), може да ги спречат потрошувачите да го сменат давателот на услугата (Burnham et al. 2003).

Burnham et al. (2003) ги категоризираат трошоците за мигрирање во три вида: процедуралны (економски ризик и трошоци во време и напор), финансиски (губење на бенефити и финансиски ресурси) и релациски (психолошка и емоционална непријатност поради прекин на врската).

Кога потрошувачите се незадоволны од давателот на услугата и кога трошоците за префрлување се високи, тогаш тие може да останат во истата релација и да

покажат т.н. „вештачка лојалност“ или „лажна лојалност“. Потрошувачите кои менуваат снабдувач на услуги може да му наштетат на претходниот давател на услуги со ширење негативна порака од уста на уста. Негативните пораки од уста на уста после случена миграција е условена од карактеристиките на потрошувачот (познавач/експерт), согледаниот ризик, задоволството од новиот добавувач и причините за менување на давателот на услугата (Wangeneheim 2005).

### 3.3.3.3. Одговор на потрошувачите при обновување на услугата

За да ги трансформираат незадоволните потрошувачи во задоволни промотори на нивните услуги, компаниите даватели одговараат на поплаките со усвојување на стратегии за подобрување на услугите. Обновувањето на услугата се однесува на сите „дејствија на давателот на услугата направени со цел за да се ублажи и/или поправи штетата кон клиентот, како резултат на неуспехот давателот да ја испорача услугата онака како што била првобитно замислена, ветаена и дизајнирана“.

Во врска со однесувањето на потрошувачите, литературата при обновувањето на услугите се фокусира на перцепциите на потрошувачите за неуспешноста на услугата, поплаките, очекувањата на потрошувачите од обновување на услугата и евалуациите по обновувањето. Справувањето со жалбите и поплаките на потрошувачите станува особено битна тема за истражување и менаџирање со услугите, поради неговата вредност во остварувањето на долгорочни односи со потрошувачите (Bell and Luddington 2006).

Нов развој во услужната литература е задоволството од обновувањето на услугата и „парадоксот за обновување на услугите“. Според овој парадокс, потрошувачите кои ќе воочат одлично подобрување на услугата после неуспехот на истата ќе бидат позадоволни, од потрошувачите кои не добиле лоша услуга (Andreassen 2001). Кога рехабилитацијата на услугата е на високо ниво, потрошувачите ќе бидат позадоволни од давателот на услугата, ќе согледаат повисок квалитет на услугата,



ќе пренесат позитивна порака од уста на уста, ја зголемуваат нивната лојалност, довербата и посветеноста кон давателот на услугата.

Неодамнешните студии покажуваат дека парадоксот на обновувањето на услугите не важи универзално. Наместо тоа, тој е функција на зачестеноста на неуспехот на услугата и на сериозноста и „можноста за обновливост“ на неуспехот. Парадоксот важи кога потрошувачите ќе доживеат неуспех на услугата кој е рехабилитиран и тие се задоволни со тоа. Сепак, парадоксот повеќе не важи ако се случи втор неуспех на услугата. Потрошувачите може еднаш да им простат на давателите на услуги, но тие стануваат разочарани кога ќе се повторат неуспесите. Покрај тоа, кога неуспехот на услугата се смета за сериозен и услугата не може да се поправи (на пр., уништено видео од свадба), тогаш можеби нема да биде возможно да се задоволат потрошувачите со рехабилитација на услугата. Од друга страна, кога лошата услуга се компензира со испорака на супериорна услуга, потрошувачите обично се воодушевени и веројатно се надеваат дека нема да настане следен неуспех на услугата во иднина (бесплатна повисока класа на лет поради пропуштен лет) (Michel and Meuter 2008).

## **ДЕЛ 4**

# **МАРКЕТИНГ НА УСЛУГИ**

## 4. Продажба на услуги

### 4.1. Значајност на услугите

Денес компаниите се повеќе користат надворешни даватели на услуги за одредени деловни активности, за да можат во целост да се фокусираат на својот основен бизнис. Компаниите употребуваат широка лепеза на т.н. услуги бизнис кон бизнис (Б2Б), со интензитет кој варира во зависност од природата на индустријата и најчесто ова се набавки во многу поголем размер отколку оние што ги прават поединци или семејства. За жал, потрошувачите или барателите на услуги не се секогаш задоволни од квалитетот и вредноста на услугите што ги добиваат. Понекогаш искуствата во врска со набавката и користењето на услугата се сосема коректни и позитивни, но постојат искуства кои во голема мера се разочарувачки, односно ги немаат исполнето очекувањата. Корисниците на услугите се незадоволни кога ќе најдат на неисполнети ветувања, недостиг на разбирање за нивните потреби, некомпетентен персонал, несоодветно работно време, бирократски процедури, непотребно време на чекање, лоша вредност за потрошените средства, комплицирани интернет страници, нефункционална околина за самоуслужување и останати.

Со наведување на само неколку аспекти во врска со услугите, можеме да забележиме дека тие претставуваат интересно мултидимензионално подрачје кое треба да се проучува. И покрај актуелноста на услугите како фактор кој ја детерминира успешноста на националните економии, може да се констатира дека на факултетите и бизнис школите сеуште во фокусот на изучувањето и научните истражувања се наоѓа маркетингот на готовите производи. Растечката улога на услугите како глобален феномен кој доминира во економиите во светски рамки, ја потенцираше потребата од оформување на научна рамка која засебно ќе ги третира услугите како научно подрачје. Големината на услужните сектори се зголемува во речиси сите држави во целиот свет. Со развојот на националните економии, забележлив е тренд на пораст на релативниот удел на вработувањата кои се

поврзани со пружање на услугите како индустриска гранка, за сметка на вработувањата кои припаѓаат на производствените или земјоделските сектори. Дури и во економиите во подем, учеството на услугите е се поизразено во креацијата на националните БДП.

Според Peneder et. al. (2003), секторот на услугите е веќе одговорен за речиси две третини од вредноста на БДП на глобално ниво. Овој тренд е забележлив во сите водечки економии, со исклучок на Кина, каде услугите учествуваат во БДП со (40%), чија економија сеуште е под импакт на земјоделството, производството и градежништвото како индустриски сектори. Но и во Кина, забележлив е тренд на зголемување на инвестициите во услужната инфраструктура, пред сè во транспортните капацитети и авионските терминали.

Доколку се задржиме на прашањето кои се главните индустрии во услужниот сектор, за пример ќе го земеме САД, каде следниве индустрии се главни чинители во услужниот сектор (US Department of Commerce 2009):

- Недвижности, изнајмување и лизинг,
- Трговија на големо и мало, транспорт, логистика и складирање,
- Комуникации и инсталации,
- Професионални и бизнис услуги,
- Финансии и осигурување,
- Здравствена заштита,
- Услуги за сместување и прехрана,
- Уметност, забава и рекреација и останати.

Владините политики, општествените промени, бизнис трендовите, напредокот на информатичката технологија и глобализацијата претставуваат највјлијателните фактори кои ги трансформираат денешните пазари на услуги (Lovelock and Wirtz 2011). Колективно, сите овие сили ги редизајнираат понудата, побарувачката, конкурентната сцена, па дури и стиловите за донесување на одлуки од страна на

потрошувачите. Без детална анализа на секој од овие фактори поединечно, доколку го земеме во предвид напредокот на информатичката технологија, односно појавата на интернетот како моќна алатка за поврзување, несомнено е неговото огромното влијание во контекст на услугите. Овде зборуваме за зголемена брзина и капацитет на пренос на податоци, дигитализација на текст, графика, аудио и видео материјали, моќни софтверски решенија кои придонесуваат за видеоизменување на видот и карактеристиките на услугите и на страна на понудата и на страна на побарувачката.

#### 4.2. Дефинирање на услугите

Многу услуги се дизајнирани така што создаваат трајни вредности за нивните приматели или корисници, нашето сопствено образование е најдобар пример за тоа. Во контекст на пренесување на сопственоста за време на процесот на давање, односно користење на услугите, се јавува дистинкција на услугите, на услуги кои создаваат трајни вредности и услуги кои нудат бенефиции без пренесување на сопственоста, односно т.н. изнајмување на услуги. Услугите вклучуваат форма на изнајмување преку кое потрошувачите добиваат бенефиции. Терминот изнајмување се употребува како генерички термин за означување на исплата за употреба или пристап до нешто, типично за дефиниран временски период, наместо тоа да се купи. Не можете да поседувате луѓе, но можете да ги изнајмите нивните труд, искуство и знаење. Може да се идентификуваат пет широки категории на услуги во рамката за изнајмување, односно несопственост на услуги (Lovelock and Gummesson 2004):

- Услуги за изнајмување на стоки,
- Изнајмување на дефиниран простор и локација,
- Изнајмување на труд и експертиза,
- Пристап до заедничка физичка средина,

- Пристап до системи и мрежи.

Оваа поделба е значајна за целите на самата теза, бидејќи е неопходно да се знае дека **надворешните сметководствени услуги, по категоризација се услуги без пренос на сопственоста, односно услуги на изнајмување на труд и експертиза**. Оваа карактеристика е битна во понатамошниот дизајн на услужниот продукт, услужната околина и воопшто маркетингот, односно продажбата на услугата.

Услугите покриваат широка палета на различни и комплексни активности, правејќи ги особено тешки за дефинирање. Услугите во минатото ги означувале активностите што биле вршени за други. Се тек на време се оформила поширока асоцијација, како акт на служење, помагање или нудење корист, односно однесување насочено кон креирање благосостојба или корист за други. Науката понатаму се фокусира на вршење на дистинкција на карактеристиките на услугите, во однос на материјалните продукти.

Недопирливоста и недолготрајноста претставуваат две од најцитираните карактеристики кои ја претставуваат клучната разлика помеѓу услугите и материјалните продукти. Услугите претставуваат економски активности понудени од една страна на друга. Извршувањето често е со однапред дефинирано време, во кое се трансферираат посакуваните резултати на примателите на услугата. Во замена за пари, време и труд, барателите од услугите очекуваат вредност од пристапот до стоки, труд, професионални вештини, капацитети, мрежи и системи, нормално без превземање на сопственоста на вклучените физички елементи. Давањето на услугите може да вклучува материјални елементи, но нематеријалноста на услугата е онаа значајна карактеристика што создава вредност за корисниците (болница – вешт медицински персонал, хотел – хотелски персонал, такси возило – такси возач).

### 4.3. Категории на услуги

Во продолжение ќе биде презентирана уште една класификација на услугите, а која ќе има за цел дополнително да ги категоризира финансиските услуги, што ќе помогне во нивно идентификување, креирање на услужен продукт и оформување на продажна стратегија.

Услугите се разликуваат во однос на она што се процесира. Кај услугите може да се процесираат луѓе, физички предмети, податоци, а природата на процесирањето може да биде материјално и нематеријално.

Материјалните постапки се насочени кон телата на луѓето или кон нивната физичка сопственост. Нематеријалните постапки се насочени кон умовите на луѓето или кон нивната нематеријална сопственост. Ова поттикнува класификација на услугите на четири пошироки категории (Lovelock and Wirtz 2011): процесирање на луѓе, процесирање на сопственост, процесирање со ментален стимул, процесирање на информации.



**Слика 6.** Категории на услуги, превземено од Lovelock and Wirtz (2011)

**Процесирање на луѓе** (услуги насочени кон телата на луѓето). За да добијат ваков вид на услуги луѓето мора да влезат во услужниот систем. Тие претставуваат интегрален дел од процесот на давање, односно примање на услугата (превоз, сместување, болнички третмани, козметички третмани и слично). Менаџерите кај овој вид на услуги треба да размислуваат за тоа процесите да бидат прилагодени во однос на она што му се случува на клиентот. Услужна околина, стручна експертиза на персоналот, фактор време, нефинансиски трошоци како физички и ментален напор кој го доживуваат вработените за време на испораката на услугата, се само мал дел на значајни аспекти кои мора да се земаат во предвид за соодветно структурирање на услужниот продукт.

**Процесирање на сопственост** (услуги насочени кон физичката сопственост). Честопати потрошувачите бараат услужната компанија да обезбеди материјален третман на некоја физичка сопственост. Изградба или доградба, чистење, уредување, поправка, транспорт на одредени материјални добра, се примери за оваа категорија на услуги. Потрошувачите се помалку или воопшто на се вклучени во процесот во однос на услугите на процесирање на луѓе.

**Процесирање со ментален стимул** (услуги насочени кон умот на луѓето). Услугите насочени кон умовите на луѓето вклучуваат образование, професионални совети и обуки, психотерапија, забава, религиозни активности и останато. Кај овој вид на услуги не мора секогаш да е услов личното физичко присуство на барателот на услугата кај давателот на услугата. Новите начини на комукација овозможува услужната средина кај овој вид на услуги да се случува онлајн. Основната содржина на услугите во оваа категорија е заснована на информации.

**Процесирање информации** (услуги насочени кон нематеријални средства). Професионалци во многу области ги користат сопствените умови за процесирање и пакување на информации. **Токму сметководствените услуги, како и останати финансиски, правни, банкарски и консалтинг услуги, се репрезенти на оваа категорија на услуги.** Линијата меѓу процесирањето на информациите и менталното стимулирање не е сосема јасна. Сметководителот може да обработува финансиска документација и од истата да продуцира



финансиски извештаи, како продукти кои содржат информации или економски показатели, кои пак ќе ги условат менаџерите (ментален стимул) да донесат деловни одлуки за иднината на компанијата и да постапат на свесно планиран начин, врз основа на релевантни информации. Во контекст на финансиските услуги и сметководственото работење, неопходно е да се комбинира третманот на услугите за процесирање со ментален стимул со категоријата наречена процесирање на информации. Научната пракса во овој контекст оди понатаму и препознава еден единствен термин наречен процесирање на услуги засновани на информации.

#### 4.4.Маркетинг (продажба) на услуги

Маркетингот на услуги претставува посебно научно подрачје кое се одликува со своја комплексност и правила и принципи на примена. Во продолжение за потребите на оваа тема ќе бидат наведени основните контури кои го карактеризираат маркетингот на услуги.

Правилата и принципите кои се применуваат кај маркетингот на производи во голема мера се разликуваат од оние кои важат кај маркетингот, односно продажбата на услуги. Постојат неколку разлики кои го прават маркетингот на услуги различен од маркетингот на производи:

- услужните производи не се складираат,
- нематеријалните елементи доминираат во создавањето на вредности,
- услугите тешко се разбираат и визуелизираат,
- потрошувачите може да се вклучат во производството,
- дел од услужното искуство може да се луѓе,
- влезните и излезните единици имаат тенденција да се разликуваат,
- временскиот фактор има голема важност,

- дистрибуцијата може да се одвива преку нефизички канали.

Според Booms and Bitner (1981), овие карактеристики на услугите условуваат основниот маркетинг-микс или таканаречените основни 4П (продукт, цена, дистрибуција и промоција) кога станува збор за маркетинг на производи, да се прошири со уште три елементи: процес, физичка средина и луѓе, во контекст на маркетингот на услугите. Во продолжение следи објаснување за секој елемент од маркетинг-миксот или т.н.7П, како основни елементи на маркетингот на услугите.

**Производ или услужен производ.** Услужните производи ја сочинуваат основата на маркетинг стратегијата на компанијата. Лошо дизајниран услужен производ нема да создаде значајна вредност за потрошувачите и во ситуација кога останатите П се добро изведени. Планирањето на маркетинг миксот започнува со создавање на концепт на услуги што ќе понуди вредност на целните потрошувачи и ќе ги задоволи нивните потреби подобро отколку алтернативите на конкуренцијата.

Услужните производи се состојат од основен производ што одговара на примарната потреба на потрошувачите и палета на дополнителни услужни елементи, кои претставуваат зајакнувачки подобрувачи што додаваат вредност и им помагаат на клиентите поефективно да го искусат и употребуваат основниот услужен производ.

**Место (дистрибуција) и време.** Дистрибуцијата на услугите може да вклучува физички, но и нефизички (вербални и електронски) канали на дистрибуција. За соодветна дистрибуција или доставување на елементите на услугата кон потрошувачите, одлуките треба да се носат во однос на времето, местото, каналите и методите што се употребуваат (Coelho and Easingwood 2004). Интернетот ја преобликува стратегијата на дистрибуција на услуги за широка палета на индустрии. Притоа, треба да се внимава за потенцијалот на интернетот како медиум за дистрибуција на основниот услужен производ кај основните производи засновани на информации што одговараат на примарните потреби на клиентите, во споредба со користење на интернетот само како подршка за обезбедување на дополнителни услуги што ја олеснуваат набавката и употребата на физички продукти.

Факторот време станува клучна одредница на ефективната дистрибуција и испорака на услугите. Клиентите очекуваат навремена услуга која ним им одговара, наместо кога тоа му одговара на снабдувачот. Многу услуги се доставуваат во реално време додека клиентите се физички присутни. Се повеќе клиенти загубеното време го третираат како трошок кој треба да се избегне.

**Цена и останати трошоци за корисниците.** Услугите опфаќаат размена на вредност помеѓу компанијата и нејзините клиенти за однапред дефинирана цена на чинење. За компаниите, стратегијата на одредување на цената е финансискиот механизам преку кој се генерира приходот, за да се неутрализираат трошоците за двањето на услугата и да се создаде дополнителен приход. Стратегијата на утврдување на цената е многу динамична, со нивоа на цената што се приспособуваат со текот на времето според факторите како типот на потрошувач, времето и местото на испорака, нивото на побарувачка и достапните капацитети.

Клиентите од друга страна, цената ја гледаат како клучен дел од трошоците што мора да ги направат за да ги добијат посакуваните резултати. Притоа квантификацијата на трошоците од страна на потрошувачите не се анализира единствено како потрошок на парични средства за одредена услуга, туку и како заштеда на време и напор.

**Промоција и едукација.** Успешноста на целокупната маркетинг програма зависи од ефективната комуникација. Овој елемент игра три витални улоги: обезбедување на потребните информации и совети, убедување на целните потрошувачи за добрите страни на услужниот производ и нивно поттикнување да превземат одредено дејство во специфично време. Во маркетингот на услуги, голем дел од комуникацијата е образовна според својата природа, особено за новите клиенти. Давателите треба да ги научат клиентите за погодностите од услугата, каде и кога да ја добијат и како да учествуваат во процесот на услужување за да добијат најдобри резултати. Комуникацијата е најефективна кога е пренесена од самиот услужен персонал, а потоа рангирајќи ги според ефективност следуваат традиционалните промотивни канали (интернет, електронски и пишани медиуми). Оформувањето на стратегија за промоција на услугите се одликува со

комплексност. Научната пракса наведува неколку карактеристики на услугите кои треба да се земат во предвид за креирање на ефективни промотивни активности кај маркетингот на услуги: нематеријалната природа на услугите, сложени за визуелизација и разбирање, клиентите треба да се едуцираат како најдобро да ја користат услугата и интеракциите клиент-клиент влијаат на услужното искуство.

**Процес.** Создавањето и испораката на елементите на услужниот продукт бараат имплементација на ефективни процеси на снабдување. Лошо дизајнираните услужни процеси доведуваат до бавна, бирократска и неефективна испорака на услугите, губење време и разочарувачки искуства. Исто така, нејасно дефинирани процеси ја отежнуваат работата на вработените од првите редови, што доведува до нивна демотивација, ниска продуктивност и зголемена веројатност за неуспешна услуга. Кај материјалните производи со физичка форма, едноставно може да се сетираат стандарди за квалитет. Во контекст на услугите особено е значајно да се унифицира и структурира процесот на давање, односно користење на услугата поради нематеријалната природа на услугите и оперативните влезни и излезни единици, кои може во голема мера да се разликуваат. Ова се огледува во фактот дека услугите честопати се случуваат во реално време и се потпираат на специфични работни вештини (ментални и физички) на давателот на услугата.

Варијабилитетот на услугите е реалност и поради фактот што некои услуги бараат од потрошувачите активно да учествуваат во копродукцијата на услужниот производ. Всушност, потрошувачите во контекст на услугите честопати се нарекуваат и делумни вработени. Сепак, најдобрите услужни фирми имаат направено значителен напредок во намалувањето на варијабилноста, со внимателно дизајнирање на процесите на услужување на клиентите, примена на стандардизирани процедури, имплементација на ригорозен менаџмент на квалитетот на услугите, внимателна обука на вработените и автоматизација на работни задачи претходно вршени од луѓе.

**Физичка средина.** Оние бизниси кои бараат клиентите да влезат во т.н. услужна фабрика, мораат да вклучат размислување за дизајнот на физичката средина или средината на услугата. Изгледот на објектите, средината, возилата, внатрешниот

мебел и опрема, униформите на персоналот, знаците, печатените материјали и другите видливи материјали даваат видливи докази за квалитетот на услугата, го олеснуваат давањето на услугата и ги водат клиентите низ процесот на обезбедување на услугата. Услужните компании треба внимателно да ја управуваат средината на услугата, затоа што таа може да има силно влијание врз задоволството на клиентите и продуктивноста на вработените.

**Услужен персонал.** И покрај напредокот на технологијата, поради самата природа, некои услуги секогаш бараат директна интеракција меѓу давателите и корисниците на услугите. Честопати е видлива разликата кај ист вид на услуги да се разликува квалитетот во зависност од вештините и знаењата на давателот.

Услужните компании треба одблизу да соработуваат со нивните сектори за човечки ресурси и да посветат особено внимание во селекцијата, обуката и мотивацијата на услужниот персонал. Освен знаење, стручна експертиза и технички вештини, персоналот кој снабдува услуги треба да поседува особено изразени комуникациски и интерперсонални вештини. Лојални, вешти и мотивирани вработени создаваат т.н. недопирливи конкурентски предности.

4.5. Маркетинг на односите (Relationship Marketing): развивање долгорочен однос со купувачите

Литература веќе одамна го препознава терминот и воедно развива широка лепеза на истражувања во однос на т.н. Маркетинг на односите/релациите или Relationship Marketing. За целите на оваа теза ќе се служиме со превод на поимот Relationship Marketing, како Маркетинг на односите или Маркетинг на релациите, иако самиот назив во англо/американската терминологија посеопфатно го дефинира предметот на оваа дисциплина.

Парадигмата на Маркетингот на односите претставува преовладувачката теза во современата литература за однесувањето на потрошувачите во областа на услугите.

Усвојувањето на овој пристап кон маркетингот на услугите нуди неколку предности. Истиот го ревитализира научното истражување за главните аспекти кај односите/релациите како што се задоволството на потрошувачите, квалитетот на услугата, довербата и лојалноста и обработува нови аспекти, како што се приврзаност, посветеност и вклученост (Bolton 1998). Овие аспекти може да помогнат да се врши дистинкција на услугите (услуги со висок контакт, како што се услугите за здравствена заштита) од трансакциските услуги (услуги со низок контакт, како што се оние во кол-центрите) и да се идентификуваат соодветните стратегии преку кои компаниите ќе можат да оформуваат односи со потрошувачите корисници на услугата.

Истражувањата во сферата на карактеристиките на односите/релациите помеѓу давателот и корисникот на услугата мотивираат да се оформат истражувања на вкрстени нивоа, кои го детерминираат поврзувањето на потрошувачите и компаниите, овозможувајќи одговор како компаниите создаваат, задржуваат и профитираат од правилно структурираните односи со купувачите (Sirdeshmukh et al. 2002). Давателите на услуги имаат за цел да развијат стабилни односи со сопствените клиенти, бидејќи истите придонесуваат за бенефит на компанијата на повеќе начини. Силните релации можат да ги заштитат давателите на услуги од штета потенцијално предизвикана од повремени неуспех на услугата или слаби перформанси на услугата (Berry 2008). Понатаму, релацијата клиент – давател може да дејствува како бариера за прекин на истата, бидејќи потрошувачите добиваат повеќе придобивки преку долгорочна релација (економски и психолошки придобивки, емоционални и социјални врски, приспособување и персонализација на услугите) (Colgate et. al. 2007).

Правилно структурираните односи помеѓу потрошувачите и компаниите даватели, во случај на неуспех на услугата, позитивно влијаат на задоволството од обновувањето на услугата и го ублажуваат ефектот од несоодветно обновување на услугата. Истите влијаат врз резултатите кои настануваат следствено на правилно структурираните односи/релации, како што се довербата, посветеноста и лојалноста

и го намалуваат афинитетот за несоодветно однесување на потрошувачите кон давателот на услугата.

#### 4.5.1. Улогата на довербата и лојалноста во развојот на односите

Истражувањата во областа на маркетингот на релациите за поттикнување на задоволството на потрошувачите и пронаоѓање и проучување и на други начини за градење подлабоки и подолготрајни односи помеѓу клиентите и компаниите, доведе до оформување на важни релациски конструкции, како што се лојалноста и довербата, социјален идентитет, посветеност и приврзаност.

Врската на довербата и лојалноста помеѓу потрошувачите е соодветно дефинирана во маркетинг литературата. Довербата се смета за суштинска карактеристика на секој правилен социјален однос. Довербата не само што влијае на позитивните и поволните ставови на потрошувачите, туку и резултира со посветеност на потрошувачите и лојалност (Ballester and Alemán 2001). Довербата на потрошувачите постои „кога едната страна има доверба во веродостојноста и интегритетот на партнерот во размената“ (Morgan and Hunt 1994). Потрошувачите веруваат дека давателите на услуги ќе продолжат да ги исполнуваат своите обврски и може да бидат наградени, односно да добијат додадена вредност на услугата, со тоа што ќе останат во истата релација на подолг рок со нив. Дополнително, идните очекувања на потрошувачите од користењето и придобивките од врската со услугите, може да резултира со повисока стапка на задржување на клиентите. Врз основа на теоријата за посветеност-доверба, Morgan and Hunt (1994) сметаат дека довербата е клучна променлива во развојот и одржувањето на трајни и високо ценети односи/релации.

Довербата влијае на посветеноста на потрошувачите дури и повеќе отколку целокупното задоволство и е директно поврзана со купувањето и ставот за лојалност. Поврзаноста помеѓу довербата и лојалноста произлегува од концепцијата дека довербата може да создаде високо ценета релациска

интеракција. Потрошувачите кои имаат доверба во компанијата давател на услуги најчесто се обврзуваат кон истата и сакаат да ја одржат врската на долг рок.

Сепак, неодамнешните наоди покажуваат дека врската помеѓу довербата и лојалноста можеби не е подеднакво силна кај различните типови на услуги (Ball et al. 2004). Кај авиокомпаниите и банките, довербата го одредува задоволството на потрошувачите, но не влијае директно на лојалноста на потрошувачите, додека во искусствените услуги како што се хотелите и болниците, довербата е директна детерминанта на намерата за лојалност. Ball et.al.( 2004) го проучуваат односот доверба-лојалност во банкарскиот сектор и тврдат дека лојалноста се објаснува помалку со доверба, а повеќе со комуникација.

Бидејќи голем дел од сознанијата за односите доверба-лојалност и доверба-посветеност доаѓаат од претходните истражувања за производите, се чини дека овие модели не мора да функционираат на истиот начин во контекст на услугите. Односот помеѓу довербата и лојалноста кај услугите е покомплексен, што покажува дека карактеристиките на услугите (доверба и искусвени атрибути) може да резултираат во разлики во јачината на односот доверба-лојалност.

Исто така, процесот на развој на лојални потрошувачи е повеќеслоен и се спроведува преку повеќе стратегии, различни од оние кои се фокусираат единствено на поттикнување на довербата (комуникација, согледана вредност и приврзаност), така што градењето стабилни и долгорочни односи со потрошувачите кај услугите е покомплициран процес отколку кај производите.

Дополнително, дефинирани се и останати аспекти кои покажуваат дека врската помеѓу довербата и лојалноста може да не е директна, туку да биде посредувана од други афективни фактори, како што е приврзаноста на потрошувачите кон давателот на услугата и наклонетоста меѓу потрошувачот и компанијата. Најновите истражувања ја применуваат теоријата на приврзаност во маркетингот и ја поддржуваат претпоставката дека приврзаноста на потрошувачите ги храни најсилните комерцијални односи кај услугите, во области како што се продажбата на автомобили (Paulssen and Fournier 2007). Довербата во компанијата и довербата



во вработените делуваат како претходници на емоционалната приврзаност на потрошувачите кон компанијата давател, што пак е силен предиктор за лојалност во однесувањето и маркетинг од уста на уста. Потенцијалната неизвесност, а литературата се служи и со терминот анксиозност што потрошувачите може да ја доживеат при промена на давателот на услугата, ги умножува ефектите на емоционалната приврзаност и на лојалноста со давателот на услугата.

Услужните компании имплементираат различни стратегии и алатки за градење на лојалност со своите потрошувачи. Управувањето со искуството на потрошувачите (Consumer experience management - CEM) се смета за ефикасна стратегија за стекнување лојални клиенти (Meyer and Schwager 2007). Целта на управувањето со искуството на потрошувачите е да се осигура дека контактот или интеракцијата на секој потрошувач со компанијата е позитивна и со тоа ќе резултира во задоволство. Потрошувачкото искуство се смета за успешно кога се памети и е трајно.

Управувањето со односите со потрошувачите (Customer relationship management - CRM) се промовира како уште една клучна техника за создавање лојални односи со потрошувачите. Програмите за лојалност или наградување се користени како алатки за градење на лојалноста на потрошувачите кај услугите. Наградите или стимулациите играат значајна улога во поттикнување на идното однесување на потрошувачите. Бидејќи задоволните потрошувачи нè секогаш даваат позитивна порака од уста на уста, наградите/стимулациите може да ја зголемат веројатноста за генерирање на позитивна порака од уста на уста за давателот на услуги. Стимулациите насочени кон задоволните купувачи, како и кон лица од нивното окружување со кои имаат посилна социјална поврзаност (роднини и пријатели), се со поголема веројатност да бидат ефективни, отколку оние насочени кон оние со кои имаат послаби социјални врски.

Во поново време, кај развојот поврзан со ЦРМ програмите, грижата и одговорите на потрошувачите во врска со приватноста на информациите привлекуваат зголемено внимание на истражувачите, што покажува дека клучните варијабли како што се довербата, усогласеноста на информациите и чувствителноста, го дефинираат изгледот на промотивните активности (маркетингот) насочен кон

потрошувачите, односно се забележува однесување фокусирано на превенција и зголемена маркетиншка етика.

#### 4.5.2. Услужните брендови како градители на односи

Човечките односи долго време ги инспирираат истражувачите на маркетингот на односите, а во поново време, истражувањата на маркетингот на односите се проширува и во детерминирање на релациите помеѓу потрошувачите и брендот. Перспективата на врската потрошувач-бренд сугерира дека постојат одредени карактеристики на односите меѓу потрошувачите и брендовите. Американската литература од областа на маркетингот, презентира тврдење дека во денешно време, маркетерите се обидуваат да ги закотват брендовите не само во главите на клиентите, туку и во нивните срца.

Отстапувајќи од идејата за таргетирање на „дел од паричникот“, пристапот за тергетирање на „дел од срцето“ станува сè поважен за маркетинг менаџерите, бидејќи е поврзан со однесувањето по купувањето и помага во развојот на долготрајни односи потрошувач-бренд.

Schultz et al. (2009) ги дефинираат односите со брендот како „оние врски кои ги здружуваат купувачот и продавачот на брендираните производи или услуги на континуирана основа“. Кај услугите, потрошувачите се склони да ги сметаат сите услуги што ги нуди фирмата како елементи на еден бренд. Кај услугите „односите со потрошувачите треба да се бараат на ниво на бренд на компанијата, наместо на ниво на индивидуален производ. Кога компанијата станува бренд кај услугите, потрошувачите го користат корпоративното име на брендот, големината и репутацијата како показатели за квалитет при изборот помеѓу различните брендови.

Иако сигурно постојат односи засновани на функционални и практични придобивки, емоционалните односи меѓу потрошувачите и компаниите имаат поголема важност. Посакуваниот однос помеѓу компанијата и потрошувачот се заснова на емоциите

што ги предизвикува брендот кој на тој начин добива значење кај потрошувачот (Allen et al. 2008). Како резултат на тоа, истражувањето на односите помеѓу потрошувачите и брендот се фокусира на емоционалните карактеристики во односите со брендот, изразени како приврзаност на потрошувачите кон брендот (често се нарекува афективна посветеност), комуникација со брендот и љубов кон брендот. Делот што следи накратко ги разгледува овие три квалитети и нивната улога во градењето на односите со брендот помеѓу потрошувачите и услугите.

**Приврзаноста кон брендот** се однесува на „јачината на когнитивната и афективната врска што го поврзува брендот со личноста“ на симболичен начин. Важноста на приврзаноста кон брендот, како главна детерминанта на однесувањето на потрошувачот, е поткрепена со неколку карактеристики специфични за концептот. Приврзаноста ги рефлектира емоционалните врски кои влијаат на сознанието, се карактеризираат со упорност и отпорност на промени и предвидуваат однесување (Krosnick and Petty 1995).

Понатаму, приврзаноста кон брендот е важна, бидејќи треба да влијае на облиците на однесување кои ја зголемуваат профитабилноста на брендот и долгорочноста на потрошувачката (Tsiotsou 2011). Приврзаноста кон брендот е повеќе од конструкција на ставови и ги опфаќа облиците на однесување на потрошувачите од повисок ред, поврзани со посветеноста кон односите/релациите. **Комуникацијата со брендот** е емотивната врска што го врзува потрошувачот со давателот на услугата. Комуникацијата со брендот може да се користи како показател за јачината на односите на компанијата со потрошувачите, врз основа на емоционалните и рационалните врски што потрошувачите ги развиле со брендот. Bowden (2009) ја концептуализира комуникацијата со брендот како „психолошки процес кој ги моделира основните механизми со кои се формира лојалноста за новите клиенти на услужниот бренд, како и механизмите со кои лојалноста може да се одржува за купувачите кои го повторуваат купувањето на услужниот бренд“. Bowden (2009) наведува дека комуникацијата е конструкција особено применлива за услугите, бидејќи тие обично вклучуваат одреден степен на интерактивност како оној што може да се види помеѓу потрошувачите и персоналот и затоа имплицира

реципрочна врска. Комуникацијата може да вклучува чувство на доверба, интегритет, гордост и страст за брендот. Како додаток на овие афективни елементи, комуникацијата на потрошувачите со услужните брендови се смета за бихејвиорална манифестација кон брендот или фирмата што трае и по купувањето и вклучува позитивна порака од уста на уста, препораки, помагање на другите потрошувачи, блогирање, пишување рецензии, па дури и вклучување во правни дејствија.

**Љубовта кон брендот** се смета за богато, длабоко и долготрајно чувство дефинирано како „степен на страсна емоционална приврзаност што една личност ја има за одредено трговско име“ (Carroll и Ahuvia 2006). Се прикажува како приврзаност и страст за брендот, искажување на љубов кон брендот и позитивни оценки и емоции. Љубовта кон брендот игра централна улога во однесувањето на потрошувачите по купувањето, изразено или како позитивна порака од уста на уста и лојалност кон брендот или како подготвеност да се прости и да се плати премија за цената. Создавањето на онлајн или офлајн клубови на т.н. бренд заедници се употребува како средство за создавање лојалност на потрошувачите. Брендите не само што поттикнуваат врски со потрошувачите, туку и ги поврзуваат потрошувачите помеѓу себе преку зборови на заеднички значења што брендот ги поттикнува кај нив.

Врската на потрошувачот со брендот, производот/услугата и со компанијата давател на услугата, претставува влијателен претходник на интеграцијата во бренд заедницата и на нивната идентификација со истата (Algesheimer et al. 2005). Врската на потрошувачот со брендот е опишана како однос со брендот, додека врските што потрошувачите ги оформуваат со другите потрошувачи поради почитувањето на истиот бренд, се нарекуваат фигуративно „племенско однесување“, при што потрошувачите припаѓаат на бренд заедницата или „племе на љубители на брендот“.

Односот на потрошувачите со брендот претходи и придонесува за креирање на односите внатре во бренд заедницата. Значењето на услужниот бренд ја овозможува поврзаноста на потрошувачите со брендот, што пак влијае на намерата

потрошувачите да се приклучат на групи кои ја делат истата страст за брендот. Потрошувачите најпрво развиваат блиски односи со брендот, а потоа формираат односи со другите потрошувачи од бренд заедницата. На пример, спортските фанови најпрво развиваат врска со омилениот спортски клуб, а потоа стануваат членови на заедницата на спортскиот фанклуб и активно се вклучуваат во таа заедница.

Степенот до кој потрошувачите се чувствуваат како дел од заедницата на брендот настанува како резултат на нивната перцепирана врска со останатите членови на таа заедница и степенот со кој тие комуницираат со останатите членови на заедницата на брендот. Оние потрошувачи кои се активно вклучени во групата на следбеници на брендот имаат тенденција да останат во групата подолг период.

Социјалните мрежи се промовираат како уште едно ефективно средство за воспоставување односи со потрошувачите и промовирање на маркетинг од уста на уста. Онлајн социјалните мрежи обезбедуваат нови форми на интеракција со потрошувачите и ја потиснуваат познатата дуална врска која до неодамна ја истакнуваше ефективноста на маркетингот од уста на уста. Онлајн заедниците и форумите вклучуваат повеќе учесници во различни фази, при што некои активно комуницираат, а други едноставно ги набљудуваат интеракциите помеѓу членовите. Сепак, овие заедници не би биле ефективни без активна вклученост на потрошувачите. Вклученоста во заедницата сугерира дека членовите се заинтересирани да помагаат на останатите членови, да учествуваат во заеднички активности и на други начини да дејствуваат доброволно кон бренд заедницата, зголемувајќи ја вредноста за самите себе и за останатите. Идентификацијата со бренд заедницата ја истакнува и подобрува комуникација внатре во заедницата, што пак влијае на намерите за продолжување на членството, препораките за бренд заедницата и учеството во истата.

## **ДЕЛ 5**

# **ЦРМ СИСТЕМИ**

## **5. Системи за менаџирање на односите давател-корисник на услуга (CRM - Customer Relationship Management)**

### 5.1. Дефинирање на ЦРМ системите

Основна карактеристика на денешното информатичкото општество е да овозможи висока ефикасност на општествените и економски организации. Знаењето преминува во доминантен фактор на економијата, па затоа можеме да кажеме дека економијата во денешните информатички општества во целост се базира на знаење. Овие услови на делување поттикнуваат да се осмисли и реализира флексибилен и ефикасен начин на развој на човечките потенцијали, заради обезбедување на предуслови за економско закрепнување, раст и развој на компаниите и создавање на конкурентски предности.

ЦРМ е систем со кој клиентот-купувачот се става во центарот на деловниот процес, а имплементирањето на најдобрите ЦРМ практики се клуч за стекнување на лојалност од купувачите, како интегрален дел од успешен бизнис план. Со овој систем се овозможува да се проучи однесувањето на купувачите, а тоа води кон правилни насоки, најдобро опслужување на купувачите и подобрување на односите и релациите со нив. ЦРМ овозможува стекнување податоци кои претставуваат основа за подготвување на информации за маркетинг менаџерите, кои треба да им помогнат во процесот на донесување на одлуки.

Во минатото компаниите ги задоволувале потребите на потрошувачите со стандардизирани продукти и услуги, обидувајќи се да остварат компаративна предност преку зголемување на продуктивноста и намалување на трошоците. Со појавата на глобализацијата пазарните услови се изменија и се случија масовни пазари, на кои маркетинг стратегиите насочени кон големи популации, започнаа да ја губат својата популарност и ефективност.

Денес бизнис окружувањето е сосема различно, односно тврдењето дека потрошувачите по автоматизам ќе прифатат квалитетен продукт или услуга, се

третира како погрешен пристап. Познато е тврдењето дека задржувањето на постоечките потрошувачи е повеќе профитабилно во однос на стекнувањето нови потрошувачи (Chen & Popovic, 2003). Исто така, градењето на долгорочни релации на доверба со постоечките потрошувачи е корисна стратегија за оформување на лојални потрошувачи кои се далеку попрофитабилни во однос на нелојалните потрошувачи.

Имајќи го ова во предвид, компаниите воведуваат нови стратегиски и техничко-технолошки ЦРМ апликации, за да ја подобрат услугата кон клиентот, односно да оформат индивидуален пристап, пристап кој ќе влијае на градењето на долгорочни односи на доверба и лојалност. Постојат повеќе дефиниции за ЦРМ во зависност од корисниците и работната околина во која се користи оваа методологија. Генерално, ЦРМ треба да се анализира взаемно како бизнис пристап и менаџмент алатка. Со комбинирање на стратегија и технологија, целта на ЦРМ е да оформи долготрајни релации помеѓу компаниите и нивните потрошувачи, генерирајќи корисни вештини, знење и умеење, ефективност, ефикасност и профитабилност на деловните процеси. Според Chen & Popovic (2003), во некои организации ЦРМ е едноставно технолошка солуција за подобрување на напорите за фокус, односно таргетирање кон одредена група на клиенти, или пак едноставна алатка за подобрување на комуникациските способности на компанијата. Останати автори тврдат дека комплетно имплементиран и прифатен ЦРМ претставува алатка за мултифункционално поврзување, бизнис пристап ориентиран кон потрошувачот базиран на технологија и менаџмент вештина која ги придвижу целокупните бизнис напори на компанијата во целост. Ваквиот начин на бизнис стратегија претставува интегрирање на маркетингот, продажбата, човечките ресурси, финансиите, сметководството, односно сите сектори во една организациска структура во единствен систем подржан од информатичка технологија и интернет, која има за цел да го максимизира профитот од интеракциите со потрошувачите.

Richard & Jones (2008) ги класифицираат дефинициите за ЦРМ во две категории и тоа стратегиски и оперативни дефиниции. ЦРМ е најчесто дефиниран како стратегија за градење на релации со потрошувачите, односно процес кој



идентификува потрошувачи, креира спознавање на истите, гради односи со нив и влијае на перцепциите кои потрошувачите ги имаат за компанијата. Сличен поглед имаат и Parvatiyar & Sheth (2001), кои го дефинираат ЦРМ како стратегија односно процес кој овозможува на компанијата да идентификува, стекнува, задржува и негува профитабилни клиенти, преку градење и одржување на долгорочни односи со нив.

Втората категорија на дефиниции го дефинира ЦРМ повеќе како процес, отколку како стратегија. Овие дефиниции ги имаат во фокус процесите и технологиите кои овозможуваат подобри релации со потрошувачите. ЦРМ претставува специјализиран софтвер, програмско решение и аналитичка техника која служи за интеграција и искористување на податоци за индивидуални карактеристики на потрошувачите, кои се наоѓаат во податочни бази на компаниите. ЦРМ се состои од софистициран софтвер и аналитички алатки кои ги синтетизираат и класифицираат податоците за потрошувачите од сите компаниски бази на податоци, со цел подобрување на услугата и пресретнување на специфичните потреби на клиентите.

Понатаму, ЦРМ се анализира како процес за континуирано собирање, процесирање и искористување на податоци за клиентите, базиран на технологија, односно софтверски решенија. Овие активности им овозможуваат на компаниите да ги спознаат потребите, желбите и навиките за купување на потрошувачите. Податоците кои се генерираат од ЦРМ системите исто така се користат за искористување и предвидување на идните намери и однесувања на потрошувачите.

Од претходно прикажаното може да се заклучи дека не постои единствена дефиниција за ЦРМ. Сумарно, ЦРМ би го дефинирале како стратегија за креирање вредности и за компаниите и за потрошувачите, преку правилно користење на податоци и информатичка технологија за утврдување на специфичните карактеристики на потрошувачите. Имплементирање на ЦРМ стратегија во работењето бара фокус, обуки и инвестиции во нова технологија и софтвер. ЦРМ врши конекција помеѓу луѓето, технологијата и организациските капацитети, со цел правилно вмрежување

и оптимално користење на интерните организациски можности, подобра поврзаност и релации со потрошувачите и со компаниите соработници.

Успешноста на ЦРМ е условена од влијанието на 6 (шест) взаемно зависни критериуми (Osarenkhoe & Bennani, 2007):

1. Потенцирање на квалитетот на услугата – неквалитетната услуга претставува основна причина за губење на клиентот, затоа потенцирањето на квалитетот на услугата претставува основен предуслов за успешен бизнис,
2. Мерење на задоволството на потрошувачите – вклучува разбирање и идентификување на различни очекувања и бенефити што одреден клиент ги има пред нарачката и во однос на оние со ќе се стекне по искоритување на услугата.
3. Инвестиција во луѓе – вклучува користење на интерни, но и екстерни човечки потенцијали за да се разбере конечната цел и да се запазат неопходните стандарди од воведувањето на ваквите системи.
4. Одржување на дијалог со потрошувачите – оние компании кои се во состојба да ги слушнат и да се прилагодат на специфичните побарувања на клиентите, имаат поголеми афинитети истите да ги задржат, а воедно да ги претворат во лојални.
5. Постапување на реални цели и перформанси – компаниите мора да разберат дека ваквите системи не се семоќни, бидејќи на крај, одлуката за купување ја донесуваат самите клиенти, водени од сопствениот сложен сет на индивидуални карактеристики.
6. Соодветно прилагоден интерфејс - означува правилно користење од внатрешните чинители, но и соодветна комуникација со надворешните клиенти на одговорен и флексибилен начин, односно комуникација прилагодена на потребите на индивидуалниот клиент.

ЦРМ е кратенка од управување со корисничките односи, а не од маркетинг на истите. Иако се објавени голем број на дефиниции за ЦРМ, постои консензус дека дефиницијата понудена од Parvatiyar and Sheth (2001) спомената во претходните редови е најсеопфатна. Ќе повториме, тие го дефинираат ЦРМ како сеопфатна

стратегија и процес на стекнување, задржување и партнерство со селектирани клиенти, за да создаде супериорна вредност како за компанијата така и за клиентот. Дефиницијата развиена од овие автори се користи во тесен или тактички фокус, како што се имплементирање на специфични технологии во вид на бази на податоци за клиентите (ИТ решенија) или директни идни промотивни напори, па сè до повеќе холистички и стратешки напори кои го вклучуваат клиентот.

Вклучувањето на потрошувачот и овозможува на компанијата да ги усогласи своите организациски процеси со цел да ги интегрира потребите и барањата на клиентот, со што се обидува да создаде идна лојалност и вредност (Dick and Basu 1994). Nawaz and Usman (2011) истакнуваат дека е важно да се создаде лојалност на брендот меѓу корисниците на организацијата и таа лојалност првенствено зависи од задоволството на клиентите, што е водено од квалитетот на услугата што ја обезбедува организацијата и довербата што корисникот ја има кон организацијата. Управувањето е концепт што опфаќа управување со маркетинг, производство, човекови ресурси, сервисни услуги, продажба, како и управување со истражувањата и развојот (Bradshaw 2001).

ЦРМ е пристап на менаџментот кој вклучува идентификација, привлекување, развој и одржување на успешни односи со корисниците, со цел да се зголеми процентот на корисници кои остануваат лојални на компанијата со текот на времето. ЦРМ опфаќа управување со алатки, технологии и процедури со цел да се подобри или олесни продажниот процес, да се овозможи поддршка на корисниците и бизнис партнерите и да се реализираат плановите.

ЦРМ е бизнис стратегија која овозможува оптимизација на профитабилноста, приходите и задоволството на корисниците, преку сегментирање, задоволување на нивните потреби и барања и имплементирање на процесите.

ЦРМ е сеопфатна стратегија и процес во кој се стекнува одредена (таргетирана) група корисници, се градат партнерски односи со нив и се превземаат мерки за нивна лојалност и при тоа се гради брендот и компаниските вредности.

Овде се вклучени повеќе сектори во една компанија (маркетинг, продажба, грижа за корисниците и добавувачите партнери на компанијата), а се со цел да се обезбеди бенефит за корисниците. Целта на овие системи е да се воспостави единствена корисничка перцепција и да се има таков пристап, каде корисникот го држи примарното место во компаниите.

Градењето на односи со клиентите е од фундаментално значење за секој успешен бизнис и бара институционална култура секогаш ориентирана кон задоволување на потребите на клиентот.

ЦРМ се базира на четири основни начела (Kutner and Cripps 1997):

- Клиентите треба да се менаџираат како важно недопирливо средство на организацијата за борба со конкуренцијата;
- Не сите интеракции со клиентите резултираат со исто ниво на профитабилност, па според тоа сите кориснички интеракции не се подеднакво пожелни;
- Клиентите се разликуваат во нивните потреби, желби, однесување при купување и чувствителност на цените;
- Со разбирање на сопствените клиенти, организациите можат да ја подобрат комплетната понуда, а аналогно на ова и вредноста на производите и услугите.

Познат е фактот дека чини помалку да се задржат клиентите, отколку да се привлечат нови клиенти. Затоа, разбирањето на потребите на клиентите, како начин да се задржат постоечките, е од витално значење во крајна линија за секоја компанија.

***CRM системите претставуваат синтеза на софтвер и бизнис филозофија, во чиј центар е купувачот.***

Техниките кои се имплементираат во овие системи треба да бидат од помош да обезбедат подобрување на елементите кои се сметаат за компетитивни на пазарот за една компанија. Компаниите мора да бидат привлечни за купувачите.

ЦРМ системот овозможува да се зголеми оперативната територија на компанијата и да се создаваат интерактивни релации помеѓу клиентите и компаниите, со што би се зголемило дејствувањето на компанијата на пазарот.

Задоволството на купувачите е основната задача на еден ЦРМ систем, но и примарна мерка за успешноста на една компанија. Целта на компаниите е да продаваат производи и услуги на своите купувачи, со цел да се постигнат повисоки профити. ЦРМ вклучува анализа на динамиката на пораст на корпоративните профити со повеќе или подобрена продажба или со заштеда, како резултат на подобрена организација на процесот на продажба. Кога имплементацијата е ефикасна, луѓето, процесите и технологијата работат во синергија да се развијат и да се зајакнат односите, да се зголеми профитабилноста, со цел да се намалат оперативните трошоци.

## 5.2. Технички аспекти за воведување на ЦРМ

И покрај тоа што ЦРМ не може да се дефинира како исклучително информатичка алатка, непобитен е фактот дека за имплементирање на овој систем за работа мора да се искористи информатичка технологија. Информатичката технологија дејствува како врзивно ткиво на организационите компоненти во еден ефикасен ЦРМ систем.

Терминот ЦРМ произлегува од сферата на информатичката технологија (ИТ) во средината на 1990-тите, за да ги опише клиентските решенија базирани на технологија, но истиот еволуира и вклучува повеќе нешта, отколку единствено софтверски апликации. Постојат три специфични елементи на информатичката технологија кои го креираат поврзувањето во рамки на организациите. Овие три елементи вклучуваат: поврзување на различните оддели на организацијата, онлајн анализа и пребарување на секундарни податоци. Сите заедно овозможуваат дефинирање на предходно нејасните врски помеѓу податоците во врска со потрошувачите, пред да се имплементира овој систем.

Вклучувајќи комбинирање на способности за директно да се одговори на барањата на клиентите со индивидуален пристап, компаниите денес имаат поголема

способност да воспостават негување и одржување долгорочни односи со клиентите од било кога досега. Крајната цел е да се трансформираат овие односи во поголема профитабилност со зголемување на стапките на повторени набавки и намалување на трошоците за стекнување клиенти.

ЦРМ има значителен потенцијал да ги искористи перформансите на организацијата, но неговата успешна имплементација и користење не доаѓа сама по себе, односно без стратемиска и логистичка поддршка при воведувањето. Успехот бара лидерство, искреност и прагматизам. Во неговото јадро, ЦРМ е едноставен, интуитивно привлечен концепт, кој се базира на привлекување нови клиенти, добро запознавање на истите, овозможување на извонредна услуга и предвидување на индивидуалните желби и потреби.

Кога компаниите ќе спроведат соодветна имплементација на ЦРМ, веројатно ќе следат зголемени приходи и профит. Но, предизвикот не е едноставен, бидејќи ЦРМ користи различни луѓе, на различни работни позиции, различни организациски структури и се спроведува на различни начини во секој организација засебно.

За некои компании, ЦРМ значи спознавање на клиентите врз основа на нивното минато однесување и демографски карактеристики. За другите ЦРМ значи спознавање на информации за профитабилноста на клиентите и како клиентите генерираат профит. Останати пак ЦРМ го доживуваат, како промена на изгледот на веб-страницата врз основа на профилите на клиентите и информациите за преференци на истите. ЦРМ е препознаен во средината на 1990-тите, тргнувајќи од фактот што индустриите се соочиле со побарувачка од нивните клиенти за повисок и поедноставен пристап до услугите. Оваа ситуација ги поттикнала корпорациите и врвните менаџери да ги преиспитаат традиционалните начини на обезбедување услуги.

Според Goodhue et. al., (2002), успешната имплементација на ЦРМ базира на исполнување на три важни цели:

- Апликации - Индивидуални ЦРМ апликации кои обезбедуваат деловна вредност;

- Инфраструктура - податочна, софтверска и хардверска инфраструктура која поддржува ЦРМ апликации и исто така ќе поддржува и идни апликации;
- Трансформација - Организациска трансформација овозможена преку сеопфатни напори за ЦРМ.

Во однос на првата цел, одредени компании имаат голема потреба за специфична ЦРМ апликација и придобивките од истата што може да ги донесе. Многу компании не се подготвени да посегнат кон нов начин на работа, вложувајќи обемен напор за воведување и прифаќање на ЦРМ од целата организациска структура. Специфичните ситуациони фактори и организациската култура поттикнуваат внимателен пристап при воведување на ЦРМ. Препораките кажуваат дека ЦРМ најпрво треба да се тестира и докаже како концепт, пред да се пренесе и прифати од организацијата во целост.

Во врска со ЦРМ неопходната инфраструктура, како втора цел за успешна имплементација, на ЦРМ апликациите им е потребна основна техничка инфраструктура, односно соодветни компјутерски конфигурации и телекомуникациски врски за поврзување на апликациите една со друга. Ова овозможува логична конзистентност на податоците помеѓу апликациите и споделување на информации помеѓу истите. ЦРМ имплицира дека компаниите треба да комуницираат на координиран начин со сопствените клиенти, низ сите точки и канали, односно т.н. допирни точки на комуникација. Без соодветно поставена координација, комуникациите со клиентите ќе бидат неконзистентни, помалку корисни за клиентите и ќе имаат помалку влијание. Компаниите треба да поседуваат инфраструктура која ќе овозможува складирање на големи количини на податоци. Ова се однесува и за сите нивни ЦРМ апликации кои треба да ја поседуваат истата можност, за да може во секое време разни чинители и организациски сектори да имаат пристап до истите податоци.

Ваквата поставеност бара податочна инфраструктура која вклучува заеднички модели на податоци, стандарди за податоци до кои се придржуваат апликациите.

Овој предизвик се премостува со хардверска и софтверска инфраструктура која обезбедува складирање со голем волумен и брзо пребарување на податоци.

Кога организациите се фокусираат на нивната ЦРМ инфраструктура, тие обично имаат на ум потенцијални апликации. Компаниите одлуката за избор на ЦРМ софтвер ја донесуваат врз база на постоење на веќе воспоставен податочен ресурс, кој е интегриран во различни податочни системи и допирни точки со клиентите; користи единствен идентификатор за секој клиент и ги одржува податоците точни, навремени и сигурни.

Организациската трансформација, како предуслов за успешна имплементација на ЦРМ практики, вклучува големи промени во организациската култура и деловните практики. Организациската трансформација е комплексен процес, полн со можности за неуспех.

Според Winer (2001), еден интегриран ЦРМ систем би требало да ги содржи следниве клучни процеси или алатки:

- Креирање база на податоци;
- Анализа на податоците како основ за сегментација на клиентите;
- Избирање на таргет клиенти за спроведување на идните маркетинг напори;
- Основа за развивање и имплементирање на маркетинг на релации;
- Обезбедување на приватноста на клиентите, со истовремен обид за спроведување на специјализирана услуга кон корисниците, без да се наруши приватноста на истите;
- Развој на стандарди за мерење на резултатите од користењето на ЦРМ системот.

Овие процеси понатаму се дополнително дефинирани, користејќи експертски панел од ЦРМ менаџери, создавајќи концептуална рамка за овој систем, која се состои од пет генерички организациски процеси (Payne and Frow 2005):

1. Развивање на стратегија
2. Создавање вредност



### 3. Мултидимензионален процес на интеграција со клиентите

#### 4. Управување со информации

#### 5. Оценка на перформансите

Во контекст на оваа анализа развивањето на стратегијата, управувањето со информациите и оценката на перформансите, се релативно познати претпоставки и нема да бидат поодделно дискутирани.

*Создавањето вредност* бара од организациите да ги земат во предвид резултатите од спроведувањето на својата стратегија и да ги трансформираат во активности кои создаваат вредност, како за компанијата така и за нејзините клиенти. Понатаму, да детерминираат какви вредности организацијата добива од своите клиенти и конечно како најдобро да менаџираат со овој процес на размена на вредности, за да ја максимизираат животната вредност на своите потрошувачи.

*Мултидимензионалниот процес на интеграција со клиентите* во овој контекст би можеле да го истакнеме како најважен во споредба со останатите пет процеси. Се состои од користење на резултати од функционирањето на организациската стратегија во пракса и нејзиното создавање на вредност за клиентите. Ова создавање на вредност се трансферира во интерактивна релација помеѓу организацијата и нејзините клиенти, преку користење на продажните агенти, малопродажната мрежа, телефонската и мобилната технологија, интернетот и онлајн продажбата и сл. Овој процес се фокусира на тоа да открие кои е најдобар комуникациски канал за комуникација со одреден клиентски сегмент, како да се анимира и задржи клиентот долгорочно и како да се понуди специјализирана услуга кон таргетируваниот клиент.

Во пракса се наоѓа и алтернативната рамка за ЦРМ, која се состои од четири меѓусебно поврзани процеси:

1. Првиот организациски процес е т.н. "откривање на знаења", што подразбира организација која ги проучува информациите и атрибутите за потрошувачите. Оваа

активност очигледно бара софистициран информатички систем и сложени аналитички процеси.

2. Вториот процес е "планирање на пазарот" и вклучува дефинирање на специфични производи/услуги, разни начини на продажба кои ќе се користат, тајмингот за настап на пазарот и повеќекратни комуникациски планови и активности кои ќе ги користи организацијата.

3. Третиот процес е т.н. "интеракција со клиентите", која во суштина вклучува комуникациски канали во кои ќе бидат вклучени вработени, потрошувачите и апликациите, преку кои организацијата ќе комуницира со учесниците.

4. Четвртиот процес е "анализа и префинетост", кој вклучува анализа на податоците, комуникација со потрошувачот и континуирано учење од нив.

ЦРМ стратегијата помага на компаниите да ги подобрат односите со купувачите, со помош на добивање и анализа на информациите од купувачите. Тоа овозможува идентификување на однесувањата на купувачите за време на купувањето, како и нивните преференции за идни набавки.

ЦРМ софтверот користи информации сместени во складиште или база на податоци што претставува компаниски централен репозиториум на податоци. Сè она што се однесува на односот меѓу компанијата и нејзините купувачи, останува меморирано во компаниските бази на податоци, така што информациите стануваат достапни за оние кои што ги користат постојано.

Со компјутеризацијата, можностите за добивање информации се зголемуваат за сите вработени и се овозможува да се стигне до информациите без администратори за клиенти. Со овој концепт, секој во компанијата кој за тоа има овластување ќе биде во можност да најде податоци кои му се потребни.

Секако дека и податоците за пристап на секој корисник на складиштето се предмет на можна анализа, бидејќи се запишуваат во компаниските бази на податоци заедно со датумот на пристап, адресата од каде е пристапено до податоците дури и ако не

биде присутен/присутна во компанијата. Се запишуваат и телефонските или други видови контакти на агентите за продажба и маркетинг со клиентот.

ЦРМ софтверските пакети се карактеризираат со модуларна поврзаност и користење заеднички податоци и можности. За поголем дел од нив може да се врши параметризација, т.е. да се адаптираат на потребите на бизнисот и корисниците. Поради тоа се отвараат екрани во кои се внесуваат специфични поставувања на параметрите со намера да се адаптираат на бизнис потребите на самата компанија и нејзините пазарни и маркетинг потреби. На овој начин, може да се најде соодветно ЦРМ решение за секоја компанија и максимално да се прилагоди спрема корисниците.

Заеднички модули во CRM софтверот се:

- ✓ Прегледи за нарачки и продажби – база на клиенти;
- ✓ Дневни промени - извештаи за управување со активностите на продажбата;
- ✓ Дневник на продажби, порачки, прифатени, одбиени и слично;
- ✓ Комерцијални понуди и проценки;
- ✓ Пошта и друг вид комуникација со клиентите;
- ✓ Реплицирани бази на податоци за продажните агенти, со рестрикција на податоци;
- ✓ Интеграција со системот за сметководствено работење;
- ✓ Разни статистики за базата на податоци;
- ✓ Складишта на податоци за маркетинг менаџерите и врвните менаџери;

ЦРМ системот може да се интегрира со програми како SAP ERP (Enterprise resource planning) и WFMS (Workforce I Workflow Management System) и да претставува целина за поефикасно и поефективно управување.

Управувањето со односот со корисниците и дава на компанијата голема предност во однос на конкуренцијата да се задржат и задоволат корисниците, што доведува до поголема профитабилност.

Вака дефинираната компаниска стратегија и кориснички сервис, како и нејзината реална имплементација за компанијата, може да значи опстанок и напредок, т.е. стекнување конкурентска предност на пазарот.

Алатките на системите за управување со односите со купувачите, заедно со силните врски со интегрираниот компаниски систем и финансискиот менаџмент, може да донесат задоволство кај купувачите кое се базира на добивање на вистински информации во право време и унапредување на бизнисот.

ЦРМ решението може да ги постигне следните критични цели:

- Следење на сите активности на купувачите што се во допир со сите точки во компанијата, продажба, испорака и услуги;
- Следење на продажбата и маркетинг активностите, што има за цел постигнување на подобри резултати со помали трошоци;
- Овозможување пристап до нарачките од купувачите и информации за нивната платежна способност;
- Анализирање на односите со купувачите и идентификување на највисоките вредности за купувачите;
- Ефикасно таргетирање на купувачите со понуди кои одговараат на нивната историја и купувачки потенцијал;
- Следење на продажните активности со цел да се измерат и подобрат факторите на ефикасноста во продажбата;
- Овозможување на услуги и контакти со компаниските тимови, со цел да се обезбеди високо ниво на услуги на купувачите;
- Помагање компанијата да управува со перформансите на корисниците и да може да превземе чекори за подобрување на компаниската ефикасност;
- Овозможување менаџерите да собираат и организираат податоци во информации за купувачите и да им исплаќаат на одговорните служби, како што се маркетингот и продажбата според учинокот.

Главната цел од користењето на ЦРМ системите е да обезбедат поддршка за компаниите (со користење на технологија и човекови ресурси) во изготвување анализи за корисничкото однесување и вредност.

### 5.3. Придобивки од имплементирање на ЦРМ

Како клучни придобивки од користењето на ЦРМ системите би можеле да ги потенцираме следниве:

**- Складирањето на податоци на централно ниво создава широка мрежа на корисници на системот.** ЦРМ овозможува пристап до истиот на ниво на цела компанија. Сите области и сектори, како продажба, маркетинг, кориснички услуги, сметководство, човечки ресурси, развој, па сè до менаџментот, користат еден стандард, централизирано ЦРМ решение.

Во согласност со нивните индивидуални права, вработените можат да пристапат до информации во други сектори, овозможувајќи им да работат взаемно ефикасно и ефективно. Ова резултира во структуриран, автоматизиран процес на ниво на целата компанија.

**- Електронските записи обезбедуваат целосни информации.** Корисничките записи се основа за професионалната грижа за корисниците. Тие обезбедуваа целосен преглед на корисничките информации: именувања, состаноци, задачи, телефонски белешки, кореспонденција, можности за продажба, жалби, нарачки, белешки за испораки и проекти. Како резултат на оваа активност, вработените секогаш ќе бидат добро информирани и секогаш ќе бидат во можност да донесуваат соодветни одлуки во врска со потрошувачите.

**- Знаењето за клиентите открива потенцијал за развој.** Со познавање на она што корисниците и пазарот го бараат, вусшност ја детерминираме потребата за понатамошен развој на продуктите и подобрување на услугите. Корисничките профили се најдобар извор на информации, без разлика дали се однесуваат за потрошувачите од областа на продажбата или услугите.

Мултидимензионалните анализи ги нагласуваат корелациите и се користат за да се идентификува потенцијалот за понатамошен развој.

**- Ефикасни и мотивирани вработени обезбедуваат најдобра услуга.**

Прифаќањето од страна на вработените и постојаниот фокус кон корисниците е клучот за успешен ангажман на ЦРМ системот. Оние кои користат ЦРМ софтверско решение, ги вршат рутинските задачи поефикасно, донесуваат соодветни одлуки и делегираат задачи на специјалистите. Практично, се забавуваат на работа, што резултира во поголема мотивираност.

**- Каналите за комуникација, односно интензитетот и видот на истите, зависат од вредноста што клиентите ја поимаат за самата компанија.**

Потенцијалот за соработка и значајноста секогаш се разликува од потрошувач до потрошувач и тоа е причината зошто бараат индивидуализиран пристап за настап пред истите. Потрошувачите се сегментирани според нивната вредност, а потоа и соодветниот маркетинг одговор се структурира и усогласува кон нив. Ова и овозможува на продажната служба да работи поефикасно, да го препорача вистинскиот продукт во вистинското време, да ја зголеми и вкрсти продажбата, а со тоа да постигне подобри резултати.

**- ЦРМ функционира во корелација со останатите бизнис апликации.**

Модерниот ЦРМ систем ги интегрира постоечките апликации, како на пример MS Office и ERP, архивирањето и комуникациските решенија и ги консолидира сите информации за секој клиент на една платформа. Решенијата се прилагодени да растат со растот на компанијата и може да се прилагодуваат спрема потребите. Сите вработени во рамките на компанијата можат да пристапат до информациите директно, со што им се овозможува да работат поефикасно.

Без разлика за каква компанија станува збор (производствена или услужна), поседувањето на ефективна ЦРМ апликација е задолжителна алатка за растот и развојот на компанијата и нејзината компетитивност.

ЦРМ не е карактеристична активност единствено во маркетинг одделот на една компанија. Таа вклучува низа промени во компанијата култура и воспоставените

бизнис процеси. Информациите за корисниците се собираат и трансформираат во корпоративно знаење, кое понатаму се користи како конкурентска алатка за креирање на бизнис стратегиите на компанијата.

#### 5.4. Причини за неуспех на ЦРМ системите во организациите

Важно за една организација е постојано да го мери успехот на својот ЦРМ процес. Успехот или неуспехот на ЦРМ честопати е специфична категорија за оценување од страна на компаниите и затоа е тешко да се споредува функционалноста на ЦРМ помеѓу индустриите или пак помеѓу поединечните компании. Организациите кои ги усогласуваат своите ЦРМ иницијативи со нивните стратешки цели, се поуспешни во спроведувањето на ЦРМ системите од компаниите кои не применуваат стратешко усогласување. Веројатно најбитен фактор за имплементација и целосен успех на ЦРМ процесот, е посветеноста и инволвираноста на топ менаџментот. Лидерите на повисоко хиерархиско ниво мора да ја препознаат важноста на ЦРМ, да ги развијат неопходните организациски стратегии за нивно спроведување и употреба, да обезбедат соодветни ресурси и да создадат потрошувачки ориентирана култура.

Неуспехот во спроведувањето на ЦРМ е повеќеслоен, а како потенцијалните причини Martiny (1998), ги наведува следниве:

- Недостаток на стратешко планирање пред имплементацијата на ЦРМ;
- Проблеми со техничката имплементација или организациска интеграција;
- Лош дизајн, планирање и мерење на ЦРМ процесите;
- Претставување на ЦРМ како ИТ проблем, а не како клиентски ориентирана визија;
- Недоволно вреднување на животната вредност на клиентот;
- Несоодветна поддршка од менаџерите на повисоко ниво;
- Потценување на важноста на управувањето со промените;

- Неуспех да се преиспитаат деловните процеси за задоволување на потребите на потрошувачите;

- Потценување на потешкотиите во пребарувањето и интеграција на податоците.

Almotairi (2009), презентира преглед на повеќе статии кои ги набројуваат факторите за успех на имплементацијата на ЦРМ и ги сумира резултатите во кои се наведуваат 10 клучни фактори за успех на ЦРМ. Како најзначајни четири фактори ги наведува поддршката од страна на топ менаџментот, управување со ИТ системите и интеграција, јасно дефинирана организациона стратегија на CRM и промени во организациската култура.

Имплементацијата на ЦРМ бара организацијата да стане повеќе клиентски ориентирана, односно да ги обучи своите вработени со соодветни техники и да ги мери и награди во кој текст на тоа како и колку успеале да го совладаат и да изградат врски со своите клиенти.

Важноста на интегрирање на ЦРМ со процесот на управување со знаењето ја истакнуваат Gebert et al. (2003), како процес кој опфаќа три специфични области:

1. Знаење за клиентот, односно знаење за производите или услугите на компанијата;
2. Знаење за клиентот, односно разбирање на очекувањата на клиентите;
3. Знаење од клиентите, односно како клиентот се однесува спрема производите или услугите на компанијата.

#### 5.5. Воведување на ЦРМ во работењето на сметководствените компании

ЦРМ овозможува сознанија за сопствените клиенти од различни перспективи. Овозможува оптимален начин на комуникација, во смисла на правилен временски период и средства за комуникација, овозможува бележење на резултатите од напорите на организацијата за задоволување на потребите на клиентите, како и



открива кои процеси најдобро делуваат и што треба да се корегира во работните практики во делот на односите со клиентите.

Според Hung et al. (2010), денешните организации би требало да имплементираат ефективен ЦРМ во рамки на своето работење, со цел да ги задржат постоечките, како и врз основ на сознанијата од користење на ЦРМ, да развијат можности за привлекување на нови клиенти. Оние организации кои го надградуваат ЦРМ, ќе напредуваат побрзо од останатите на пазарот (Chang 2007) .

Оваа промена на односите е управувана од информатичката технологија, директната комуникација со клиентот и еволуцијата на практиките за управување со квалитетот, кои го поврзуваат клиентот директно со синџирот на вредности кои го обезбедуваат организациите. Овие нешта му овозможуваат на клиентот да купи директна врска (во поголем број на случаи долготрајна врска), со организацијата снабдувач на услуги.

Одредени автори тврдат дека клиентите полагаат внимание на овие директни врски, поради психолошките и социолошките придобивки поврзани со намалувањето на изборот што треба да го направат на пазарот на услуги.

Особено кај сметководствените услуги, односите на релација организација-клиент најчесто знаат да бидат долготрајни, нераскинливи и скапи од повеќе аспекти, за да се доделат на друг снабдувач (Wholey and Burns, 2003).

Побарувачката за најголема вредност на услугата условува гаранција за долгорочни резултати од обезбедените услуги, пред сите засегнати страни во овие односи. Затоа, организациите провајдери на сметководствени услуги се принудени да развијат „еден-на-еден“ долгорочни врски со клиентите.

Природата на односите со клиентот Redy and Acharyulu (2002), ја опишуваат како комбинација на: односи на реципроцитет, взаемна корист, доверба, транспарентност, грижливост, меѓузависност, посветеност, заеднички вредности, прилагодливост и адаптација.

Некои сметководители сеуште имаат предрасуди дека ЦРМ апликациите се наменети исклучиво за професионалци од областа на маркетингот и продажбата. Други веруваат дека ЦРМ алатките се наменети единствено за експерти од областа на ЦРМ. Реалноста е малку поинаква и веќе праксата покажува дека ЦРМ се јавува како ефикасна бизнис алатка и за сметководителите, која може да придонесе за совладување на современите предизвици пред кои е испречена и сметководствената професија. Од денешна перспектива, повеќе одколку било кога до сега, сметководствените фирми се испречени пред предизвикот наречен привлекување и развој на нови бизнис опортунитети. Конкуренцијата е огромна и секој се труди на различен начин да обезбеди нови клиенти. Од наједноставни организациски облици, па се до сметководствени фирми кои употребуваат високо софистицирана технологија и експертиза, конкурентската борба се протега во смисла на тоа кој е најправилниот начин да се дојде до нови клиенти, како и да се задржат постоечките.

Во суштина, за да се надминат предизвиците наметнати од денешниот хиперкомпетитивен пазар, важно е сметководителите идните развојни правци да ги насочат барајќи опортунитети на долгорочно ниво. Сметководителите треба да престанат да го анализираат моментот, односно треба да проценат кои се оние предности кои ги прават поразлични од конкуренцијата. Во конкурентската борба треба да се настапи стратешки, притоа потенцирајќи ги сопствените предности во примена на технологија, знаење и умеење.

Постојат најмалку пет причини зошто сметководителите треба да воведат ЦРМ во рамки на своето работење:

**1.Централизирано управување со контактите и документите.** Самите софтвери за сметководствено работење претставуваат полигон за генерирање на податоци. Овие програми овозможуваат генерирање на бази на податоци, кои можат да послужат за подоцнежна финансиска анализа. Сметководствените програми и ЦРМ програмите едноставно можат да се интегрираат во единствен систем, од чија база би можеле да се синтетизираат корисни информации за карактеристеките на клиентите.

## **2. Ефикасно следење на упатства.**

Со помош на ЦРМ програмите може да се сетираат задачи кои ќе циркулираат низ целокупната организациска структура, а кои ќе бидат насочени кон тоа како информациите за клиентите може да се искористат за пружање на додадена вредност на услугата кон истите или за нови бизнис опортунитети. ЦРМ пружа информации за тоа како компанијата ги сервисира актуелните клиенти, како ги насочува напорите за стекнување на нови, а исто така овие системи може да сигнализираат и за тоа кои се причините доколку се изгуби клиент. Успешна интеграција на сметководствениот софтвер и ЦРМ системите овозможува единствена и консолидирана обработка на информации, генерирање на корисни бази на податоци, избегнување на дуплирање на влезни записи, а сето ова придонесува за поголема продуктивност на организацијата во целост.

## **3. Рационализирани маркетинг кампањи**

Зголемената конкуренција придонесува, клиентите корисници на сметководствени услуги, лесно да преминуваат од една во друга конкурентска компанија, доколку постои извесно незадоволство од услугите кои им се пружаат. Врз основа на претходни и сегашни искуства и сознанија за идни развојни правци во однос на услугата што ја добиваат, клиентите оформуваат минимални очекувања од давателот на услугата. Доколку давателот на услугата не е во состојба да ги исполни минималните очекувања на корисникот на услугата, голема е веројатноста клиентот корисник на услугата да премине кај друг давател на услугата.

Денес, сметководствените компании се приморани активно да работат на задржување на постоечките клиенти, како и да разработуваат стратегии за стекнување на нови. ЦРМ системите нудат проактивен пристап, кој овозможува индивидуализиран пристап кој секој клиент одделно. Снабдувајќи го ЦРМ системот со податоци за разни карактеристики на клиентите, подоцна истиот нуди корисна база, од која може да извлечат податоци за група на клиенти или поединечни

клиенти кон кои може да се насочи организацискиот напор за подобрување на услугата што ја пружа самата компанија давател на услуги.

Користејќи ја базата на податоци со помош на ЦРМ системот, може да се сетира автоматизирана и/или индивидуализирана Е-маил маркетинг кампања за услугите што се нудат, да се овозможат електронски форми со опции за пополнување во вид на мини анкети за тоа кои се очекувањата на клиентите од компаниите даватели на сметководствени услуги, може да се сегментира, а потоа и таргетира кон специфичен пазарен сегмент на корисници, итн. Самиот ЦРМ софтвер треба да се анализира како алатка која би можела да придонесе за подобрување на искуствата што клиентите ги имаат во однос на корисничките услуги, како и медиум од кој би можело да се извлечат корисни информации за промовирање на услуги што се нудат.

#### **4. Увид, сознанија и анализа на карактеристиките на постоечките и потенцијалните клиенти**

Менаџирањето на бизнис во област на услужниот сектор значи дека работењето секојдневно треба да биде насочено кон тоа како да се подобри услугата и како да се пресретнат очекувањата на клиентите од услугата што ја добиваат. Од друга страна, ЦРМ овозможува податоци за тоа кои специфични клиенти или сегменти на пазарот се најпрофитабилни. Благодарение на широката лепеза на податоци, ЦРМ генерира извештаи, со помош на кои може брзо да се идентификуваат најпрофитабилните центри кон кои би требало да се насочи продажбата и кои маркетинг тактики би функционирале за настап пред тој пазарен сегмент. Со помош на ЦРМ може да се дијагностицира дека досегашниот маркетинг напор е погрешно насочен кон непрофитабилен сектор, за разлика од сектор кон кој доколку се насочи маркетинг стратегијата, само еден клиент би можел да доведе до зголемување на профитабилноста.

ЦРМ нуди увид во одделните карактеристики на клиентите и сознанија за истите, што придонесува за ефективно и ефикасно насочување на организацискиот напор,

како за моментално сервисирање на побарувањата на актуелните клиенти, така и за насочено и свесно фокусирање кон потенцијални нови клиенти, кои може да ја зголемат профитабилноста на работењето.

## **5. Пристап до системот во секое време и на било кое место**

ЦРМ софтверот е апликабилен на секој паметен уред. Сите ЦРМ софтверски пакети нудат бесплатна инсталација на апликација на секој паметен уред (комјутер, таблет, мобилен телефон). Со едноставна најава на било кој уред, можеме да пристапиме на ЦРМ софтверот и за да го снабдиме со нови податоци и за да исцрпиме корисен податок од истиот. Повеќе не мора да се повикуваме на лица административни асистенти или да се пребаруваат архивите, за да се соберат документи потребни за добивање на податоци за сопствените клиенти. Со само неколку кликови може да се обезбеди посакуваната информација. Сите знаеме дека времето е пари, а стекнувањето и задржувањето на клиентите е клучно за опстанок на денешниот пазар.

5.5.1. Претпоставки за успешна имплементација на ЦРМ во работењето на сметководствените компании

Комплексната и мултидимензионална природа на ЦРМ условуваат да се запазат јасно дефинирани чекори за негова правилна имплементација:

- организациите би требало да имаат стриктно дефинирани цели кои сакаат да ги остварат од воведувањето на ЦРМ во работењето,
- организациите би требало да сетираат одлучувачки фактори кои ќе го детерминираат изборот на идниот ЦРМ систем,
- организациите би требало да воведат критериуми за мерење на ефектите од воведувањето на ЦРМ и критериуми кои ќе послужат за спроведување на cost/benefit анализа од имплементација на системот.

ЦРМ е систем и бизнис стратегија која мора да биде прифатена од целокупната организациска структура и која секогаш го има во фокус задоволувањето на специфичните индивидуални потреби на потрошувачот.

Спроведувањето на ЦРМ како бизнис филозофија претставува континуиран процес, кој мора да биде разбран од целокупната организациска структура и кој коренито ги менува деловните процеси, со цел организациските напори постојано да бидат фокусирани кон потрошувачите. Со ваков пристап на работење деловните процеси комплетно се насочени кон креирање на уникатен производ или услуга кој ќе ги задоволи специфичните барања на потрошувачите, а соодветно на тоа ќе се анализира и добиениот фидбек од страна на истите.

Успешна имплементација на ЦРМ како бизнис стратегија, условува употреба на однапред дефинирани акции кои ќе бидат превземени од целокупната организациска структура, а кои се спроведуваат во пракса, преку следните чекори:

- **Идентификација на потрошувачите**

Идентификацијата на потрошувачите овозможува организациите да ги селектираат оние потрошувачи кои се сигнификантно значајни и кои може да допринесат за зголемување на организацискиот раст и развој.

Деловните процеси треба да бидат насочени кон задоволување на уникатните потреби и овозможување на додадена вредност на услугите на стартегиски клучните потрошувачи, кои имаат потенцијал да овозможат раст и развој. Првиот чекор вклучува прибирање на што е можно поголем број на податоци, за да се добие јасна слика за профил на потрошувачот и неговите специфични карактеристики. Ова условува креирање на база на податоци и нејзино постојано одржување и надополнување, со цел детерминирање и одржување на деловните релации со постојаните потрошувачи, но и анализа на ново стекнати и идни потрошувачи кои нудат потенцијал за раст и развој на комонијата.

- ***Диференцирање на услугата***

Различни клиенти поседуваат различни очекувања и потреби. Ова значи дека компанијата давател би требало секогаш да биде во состојба да понуди специјално прилагодени и индивидуализирани услуги кон секој клиент одделно.

- ***Интеракција/контакт со потрошувачите***

Компанијата давател на услугата, би требало да овозможи интеракцијата или контактот со потрошувачите да биде овозможен со користење на секаков вид на можни комуникациски алатки. Ова значи проактивен развој на комуникациски модели, насочени кон потрошувачите и пресретнувањето на нивните потреби, а моделирани во склоп со организацискиот варијабилитет на производи и услуги, со цел да се поттикне взаемен дијалог. Ваквиот вид на интеракција со компанијата давател на услугата ги зголемува очекувањата на потрошувачите во врска со добиената услуга и квалитетот на релацијата во целост.

- ***Приспособување на продуктите, услугите и комуникацијата.***

Приспособувањето на продуктите, услугите и комуникацијата се врши со цел да се зголеми задоволството и лојалноста на потрошувачите. Приспособувањето е неопходно за да се задоволат потребите на потрошувачите. Организациите ги приспособуваат сопствените продукти, услуги и комуникација, за да овозможат единствен третман, односно третман со додадена вредност за секој потрошувач одделно.

Имајќи ги во предвид овие чекори, организациите можат да идентификуваат листа од бенефити со кои се стекнуваат од имплементацијата на ЦРМ. Основни две придобивки со кои се стекнуваат организациите, се знаењето за потрошувачите и високиот степен на мулти-функционална организациска координација за настап пред истите. Успешна имплементација на ЦРМ стратегија ќе овозможи придобивки за организациите преку зголемување на продажбите базирани на подобрена маркетинг сегментација, преку приспособување на продуктите и услугите, преку подигнување на квалитетот на истите, преку добивање на информации за задоволството на вработените и преку одржувањето на долгорочни односи со

потрошувачите. За да биде успешна оваа бизнис стратегија, менаџментот треба да се фокусира на луѓето кои ги прифаќаат и спроведуваат процесите, бидејќи единствено тие се неопходен предуслов за ефикасно и ефективно функционирање на технологијата во пракса.

ЦРМ претставува една од најзначајните бизнис алатки за процена на успешноста на организациите. Ова е овозможено тргнувајќи од фактот дека ЦРМ претставува мултидимензионален систем кој интегрира повеќе дисциплини, вклучувајќи сметководство, човечки ресурси, маркетинг, продажба, психологија и социологија.

Oztaysi, Sezgin & Ozok (2011) наведуваат неколку модели за евалуација на ефективноста на ЦРМ системите: индиректни модели за мерење базирани на аспекти за процена при чекорите за градење на бренд, модел за мерење на интеракцијата со клиентите, модели кои вршат процена на критичните фактори за успех, модели кои се фокусираат на бихејвиоралните димензии на ефективноста на ЦРМ, т.н. ЦРМ скали за процена, па се до посоефицицирани менаџерски модели за мерење на ефикасноста.

Користењето на финансиски, но и нефинансиски показатели, е морална карактеристика за соодветна процена на ефективноста и ефикасноста и правилен перформанс менаџмент на овие системи. Методот наречен Балансирана карта за резултати (BSC – The Balanced scorecard), развиен од Каплан и Нортон, се смета за најистакната рамка во современото мерење на перформансите, со анализа на клиентите како основна компонента. BSC се фокусира на организациските стратегии и создавање на рамнотежа и вредност во иднина, преку четири перспективи: финансиска, од аспект на клиентот, од аспект на внатрешениот бизнис и од аспект на идните можности за иновации и раст. Овие четири перспективи нудат и финансиска, но и нефинансиски анализа и овозможуваат организацијата да се оценува мултидимензионално и од различни перспективи. BSC е комплексен систем, тој ги опишува знаењата, вештините и системите што ќе им бидат потребни на вработените (перспектива за иновации и раст) за да иновираат и да ги изградат вистинските стратешки способности, ја мери и ефикасноста (перспективата на внатрешните процеси), за да обезбедат специфична вредност на пазарот



(перспектива на клиентите), што ќе доведе до поголема вредност за акционерите (финансиската перспектива). Литературата за процена на перформансите на ЦРМ системите нуди широка лепеза на возможни техники. Сумарно, неопходно е да се потенцира дека, оцената на перформансите на овие системи мора да содржи и финансиски и нефинансиски компоненти, за да може евалуацијата да се третира мултидимензионално и да даде релевантни резултати.

Причините за ниската искористеност на ЦРМ софтверите од страна на сметководствените компании, првенствено доаѓаат од компаниската култура (отпор за прифаќање и техничко-технолошко незнаење), како и немањето на доволно квантитативни податоци за утврдување на рентабилноста од употребата на ЦРМ.

Во продолжение следат препораки за тоа како да се избере вистинската ЦРМ платформа, како да се промовира повисока употреба на ЦРМ и како да се анализираат квантитативните податоци, за да се пресмета рентабилноста од воведувањето на овој систем:

### **1. Избор на вистинскиот ЦРМ согласно индивидуалните потреби.**

Истражувањата покажуваат дека сметководителите користат ЦРМ на редовна основа, доколку располагаат со платформа со помал пријавен внес на податоци и едноставен интерфејс.

**2. Соодветна обука.** Компаниите вообичаено обезбедуваат обука за ЦРМ за време на процесот на воведување, но ова честопати не е случај кога следи усогласување на ЦРМ со сметководствениот софтвер, а следствено на тоа отсуствува соодветна обука за користење на ЦРМ системите испорачана кон сметководителите. Препораките се однесуваат на обезбедување на редовни обуки и на сметководителите, што ќе овозможи истите да се запознаат со повеќекратните можности на системот, да се чувствуваат удобно со софтверот и да разберат зошто користењето на ЦРМ е важно за компанијата и растот на бизнисот.

**3. Важноста на човечкиот потенцијал.** Примарните причини за недоволната искористеност на ЦРМ имаат врска со човековото однесување и недостатокот на технолошки компетенции. За да се надминат ваквите предизвици, компаниите

спроведуваат иницијативи, како и месечни состаноци на сметководителите со маркетинг персоналот и останатите сектори или аутсорсинг компании за обука, кои ја поддржуваат и надополнуваат употреба на ЦРМ во компаниите од страна на сметководителите.

**4. Идентификација на квантитативни средства за корелација на рентабилноста со употребата на ЦРМ.** Не може да се квантифицира она што не се мери. Затоа, неопходно е воведување на метрика која ќе квантифицира, на пример нови барања за понуди или нови приходи. Доколку сеуште воведувањето на ЦРМ е на ниво на иницијатива, но е планирана идна имплементација, корисна препорака е да се постави основна линија, користејќи метрики пред да се започне со инвестирање, за да може да се пресметат промените по спроведувањето на ЦРМ.

**5. Награда за имплементаторите.** Самите ЦРМ платформи обезбедуваат податоци од кои може да се добијат извештаи за користење на системот од сите компаниски структури, вклучувајќи ги и сметководителите кои редовно ја користат платформата. Редовното користење најчесто е јавно признато од раководството на компаниите и е предмет на наградување. Ваквата политика придонесува за поголемо прифаќање и користење, односно помала веројатност да се занемари ЦРМ софтверот.

**6. Потребно трпение и упорност.** Сеуште е присутен фактот дека ЦРМ пред се се доживува како алатка за продажба, а повеќето сметководствени фирми и повеќето сметководители не се доживуваат како продавачи. Меѓутоа, помладата генерација сметководители согледуваат бројни опортунитети кои ги нуди информатичката технологија и вредноста на претприемништвото и прифаќањето на нови иновативни начини на работење, и придонесуваат за воведување на нови работни практики кои влијаат врз подобрување на ефикасноста и ефективноста во работењето.

### 5.5.2. Придобивки од имплементација на ЦРМ во работењето на сметководствените компании

Сметководствените софтверски програми се дизајнирани за извршување сметководствени задачи. Од друга страна, ЦРМ софтверот е дизајниран да помогне во управувањето и градењето на продажната стратегија. Во поново време се јавуваат софтверски пакети кои ги интегрираат сметководствените и ЦРМ системите, со што се заштедува на административни активности, средства и време.

Имплементацијата и реалното функционирање на ваквите софтверски пакети може да создаде прилично сложен апликативен пејсаж, за кој постои веројатност дека ќе биде прифатен со извесна доза на отпор од корисниците.

Кога започнуваат со бизнис активности, компаниите најчесто водени од неопходноста за пресретнување на интерните, но и екстерни побарувања, инсталираат сметководствен софтвер кој го користат за управување со сметководственото работење. Во овој контекст, мораме да потенцираме дека поголемиот број на микро и мали претпријатија инсталираат сметководствен софтвер со модул за материјално работење, додека финансиското работење го доделуваат на надворешен снабдувач, поради немање на сопствени ресурси.

Во пракса се повеќе се појавуваат сметководствени софтверски пакети поставени на т.н. Cloud платформи или пак со помош на VPN (Virtual Private Network) се овозможува опција и компанијата барател и компанијата давател на сметководствени услуги да работат на единствен софтвер за сметководствено работење. Ваквиот начин на функционирање овозможува далеку посоодветно финансиско известување, во однос на ситуација во која сметководственото работење се одвива на независни софтвери во компанијата барател, односно давател на сметководствени услуги. Работењето на единствен софтвер поставен на Cloud платформа, овозможува т.н. upgrade на сметководствениот софтвер и со ЦРМ пакет, каде со придобивки од користење на истиот би се здобиле и обете компании чинители на деловниот однос.

Бенефитите од интеграцијата на ЦРМ со сметководствените системи, во реалното работење, овозможуваат:

- Подобрена услугата за клиентите,
- Намалување на администрацијата преку подобрување на ефикасноста,
- Генерирање повеќе продажби,
- Подобрување на меѓуфункционалната комуникација,
- Зголемена продуктивност.

ЦРМ системите ги овозможуваат следниве придобивки од нивната имплементација:

➤ ***Систем за продажба од крај до крај (End-to-end Sales System)***

ЦРМ системите овозможуваат процесот на продажба да се случува во еден единствен централен систем. Општо земено, компаниите управуваат со продажните канали во нивниот ЦРМ систем, а потоа следуваат Word и Excel датотеки за договори и детали за исполнување на продажбата, генерирање и управување со фактурите и плаќања кои се случуваат во сметководствената платформа. Доколку целиот овој процес е разединет, на пример од аспект на менаџментот на документацијата, може да стане хаотичен или тешко да се управува.

Повеќето компании се одлучуваат за интеграција на овие два системи во единствено решение, затоа што бараат начини како да управуваат со целиот процес на продажба дигитално, во едно интегрирано опкружување, без прекин во процесот, од првичниот контакт со клиентот, па се до конечното плаќање. Овие системи овозможуваат единствена платформа во која излезните фактурии и плаќањата од друга страна може да се управуваат или во ЦРМ системот или на сметководствената платформа, при што постои интеракција/конекција помеѓу истите во реално време.

### ➤ **Ефикасност**

Останата придобивка од интегрирањето на двата системи е тоа што овозможуваат централна база на податоци за клиенти на компанијата, како единствен „извор на вистината“. Ажурирањето на информациите за клиентите низ повеќе системи кои се дуплираат, е побавно, а содржи и останати суптилни трошоци, како што е трудот на вработените. Намалувањето или елиминирањето на двојното внесување податоци, заштедува време и ги минимизира грешките во внесувањето податоци, односно промените кај податоците со еден систем на двојна контрола се евидентираат и во ЦРМ и во сметководствениот систем. Намалувањето на административен кадар во ваква ситуација се јавува како неопходност.

### ➤ **Подобра комуникација**

За да се илустрира подобрената комуникација што се јавува како резултат од поврзувањето на ЦРМ и сметководствената платформа, следи пример од имагинарна компанија со продажен тим од 15 луѓе и стотици клиенти компании.

Претставникот за продажба изготвува понуда, вообичаено составена во Microsoft Word или DocuSign, а потоа го испраќа документот по е-пошта до клиентот. Клиентот ја одобрува понудата, така што претставникот за продажба ја проследува понудата до одделот за фактурирање за да подигне фактура. Целата комуникација во оваа компанија се одвива преку е-пошта наместо преку ЦРМ, што значи дека другите 14 луѓе од тимот, плус Директорот на продажба, немаат визуелно, во реално време, следење на целокупната продажна трансакција. Немаат увид во понудата, ниту во договорот, ниту во испораката, ниту во фактурата, ниту во плаќањето. Следен предизвик во вака замислена компанија е што сметководителот потоа повторно ги внесува податоците во сметководствениот систем, за да евидентира фактура. Дополнителни проблеми се создаваат ако сметководителот забележи дека претставникот за продажба користел застарени цени и како резултат на тоа компанијата мора да одлучи дека ќе ја почитуваат оваа застарена цена. На крај, сметководителот и продажниот тим треба да се во постојана комуникација во врска со статусот на плаќање.

Сите овие логистички предизвици и потенцијални грешки се избегнуваат во компании каде овие два системи се интегрирани во единствен.

➤ ***Подобро искуство со/за клиентите***

Само 3 од 10 бизниси можат да одговорат на барање за понуда за помалку од 24 часа. Во ваква ситуација се губи моментумот, купувачите го губат интересот или во краен случај може да преминат во конкурентска компанија. Во дигиталниот свет, богат со многубројни опции и начини на поврзување, бизнисите се приморани да функционираат во реално време и со опција да бидат во состојба да испорачуваат онлајн понуди и фактури, веднаш. Овие системи значително ја намалуваат должината на циклусот на продажба.

Користејќи интегрирана ЦРМ и сметководствена платформа, се развива подлабоко познавање на потребите на сопствените клиенти, овозможувајќи одговори на прашањата во врска со клиентите, на навремен и професионален начин. Овие системи исто така помагаат во пресретнување на повторливите приходи и ги потенцираат можностите за вкрстена продажба, со следење на историјата и преференциите на клиентите и автоматизирање на понудите преку е-пошта кон клиентите, врз основа на претходната историја на купување.

Овој начин на функционирање помага во одржувањето силна врска со клиентите, потенцирајќи индивидуален пристап и грижа кон истите, која повеќе од веројатно е дека ќе резултира во лојалност и бизнис со бизнис соработка со снабдувач кој покажува интерес за нивните потреби и кој се стреми да обезбеди највисок квалитет на услугата.

➤ ***Мерење на бенефитот од маркетинг активностите***

Во рамките на ЦРМ вообичаено се евидентира маркетиншкиот канал кој е одговорен или заслужен за реализација на одредена продажба. На овој начин ЦРМ придонесува, иако не е возможно до крај да се квантифицира маркетинг напорот, да се види вистинската рентабилност на маркетинг стратегиите. ЦРМ овозможуваат одговор на прашањата, кои маркетинг канали поседуваат највисок ROI (Return on Investment), кои канали обезбедуваат највисоки продажни вредности, кои канали

обезбедуваат најмногу повторувања на нарачките. Интегрирањето на ЦРМ системот со сметководствената платформа овозможува длабинска анализа на маркетинг каналите кои обезбедуваат најдобар ROI за компанијата.

➤ **Наплата на побарувања, следење на наплата, депозити и авансни плаќања**

ЦРМ системите обезбедуваат интегрирани решенија за наплата. Овие системи овозможуваат зголемување на ефикасноста на деловните процеси и во делот на следење на оврските за плаќање и во делот на следење на побарувањата за наплата. Овие системи интегрирани со сметководствените платформи во единствен систем, обезбедуваат целокупен преглед во историјатот на наплата помеѓу деловните субјекти. Истите овозможуваат преглед и анализа на тековните, но и застарени и спорни побарувања и обврски, видовите на наплата (web, on-line, со платежна картичка, банкарски или во готово), следење на банкарските салда од повеќе банки и останато.

Овие плаќања се ажурираат во многу краток временски период, најчесто за едно деноноќие, така што сметководствениот пакет овозможува следење на состојбите во делот на плаќањата во реално време. Некои компании се потпираат на депозити, кредити или авансни плаќања, како дел од сопствените деловни процеси. Следењето на ваквите кредитни продукти може да претставува тежок процес, кога е дефиниран единствено на хартија и застарени платформи за сметки. Интегрирањето на ЦРМ со сметководствениот систем го олеснува процесот на следење на кредитните продукти и авансните плаќања, овозможувајќи точна и навремена анализа на ануитетните плаќања. Со едноставна команда, на пример, може да се евидентира кредитниот продукт со соодветниот амортизациски план за исплата на месечните ануитети, кој ќе алармира навремено за плаќање, а потоа соодветното плаќање навремено и ќе се евидентира.

➤ **Поволна цена на чинење и едноставна употреба**

Една од најголемите заблуди е дека имплементацијата и интегрирањето на ЦРМ и сметководствениот систем е скап и комплициран потфат. Постојат on-line решенија,

кои имајќи ја во предвид cost/benefit анализата од имплементација на истите на светско ниво, се покажале како поволни за користење. Бенефитите кои ги овозможуваат овие системи се повеќекратни и нашироко објаснети во претходните редови. Интеграцијата на ЦРМ со сметководствените софтвери во единствена платформа, заштедува средства и време.

Одредени истражувања наведуваат дека корисниците генерираат и до 560% поврат на инвестициите во ЦРМ, мерено преку неговото влијание врз зголемената продажба и зголемената продуктивност на продажниот тим. Во однос на цената на чинење, новите ЦРМ софтвери се базирани на Cloud платформи, така што корисниците не мора да се грижат за скапи консултанти, програмери, одржување на серверот или други услуги од провајдерите, при инсталирање на системот. Овие системи се добиваат со надоместок во вид на членарина на месечно ниво, наместо еднократна скапа инсталација на софтверот.

Се разбира, не секоја имплементација на ЦРМ ќе генерира високи приноси. Секоја компанија пред имплементацијата, претходно темелно треба да истражува достапни ЦРМ апликации и да се одлучи за избор на најдобрата апликација за сопствениот бизнис. ЦРМ апликациите значајно се разликуваат во однос на нивната функционалност. Некои ЦРМ управуваат единствено со контакт базата на податоци и каналите за продажба. Постојат многу малку ЦРМ системи кои управуваат со целокупната продажба, животниот циклус на производите, понудите, договорите, фактурирањата и плаќањата. Ако ЦРМ софтверот е инсталиран да вклучува анализи, предвидливост и проекции за одредени деловни процеси, шансите за остварување на поголема рентабилност од ваквите системи се поголеми.

Брзината, флексибилноста и предностите во однос на кретење на трошоци користејќи т.н. cloud технологија, се несомнени. Но, компаниите потешко ги воочуваат овие предности доколку веќе користат софтвер, инфраструктура и платформи кои не ги интегрираат сметководствената функција и ЦРМ решенијата. ЦРМ систем интегриран со сметководствената функција овозможува двократен



бенефит и за продажниот персонал и за сметководствениот тим, овозможувајќи контрола и подобрување на работните текови помеѓу двете функции.

ЦРМ интегриран со сметководствената функција помага во намалување на трошоците и помага во подобрување на начинот на кој се управува и комуницира со постоечките и потенцијални клиенти и други деловни контакти, што резултира во подобрување на лојалноста и генерирање на дополнителни продажби. Овие системи овозможуваат комуникацијата со клиентите, понудите, договорите, фактурирањето, продажните продукти и плаќањата, да се интегрираат во една централна платформа со едноставен интерфејс, лесен за употреба од страна на корисниците. Истите овозможуваат брза и лесна интеграција на омилените софтверски алатки, од различни системи, намалувајќи ги административните активности од денови во минути.

Сите сметководители употребуваат сметководствени софтвери на дневна основа. Секој сметководствен софтвер е базиран на работа со бројки, но дали сметководствената работа треба да се сведе единствено на монотонно внесување на бројки? Сигурно дека не. За да се унапредат односите со клиентите, како рационална опција и техничко решение кое нуди остварување на оваа цел, се наметнува имплементирањето на ЦРМ софтверот. ЦРМ претставува софтверска технологија која нуди солуција како да се унапредат традиционалните односи со потрошувачите. Во суштина, се работи за софтвер со чија помош може да се собере, а потоа и пристапи до една централизирана база на податоци за карактеристиките на клиентите, работниот процес и услугите кои се нудат, се со цел да се унапреди интеракцијата/односите на релација клиент/корисник – давател на услуга. Подобрена интеракција и комуникација безусловно резултира со зајакнување на меѓусебната соработка и доверба, а се подобрува и потенцира и лојалноста на клиентот кон двателот на услуги.

Нормално, од целокупната понуда на ЦРМ софтвери, не сите се наменети за сметководствените компании. Постојат неколку ЦРМ софтвери наменети за сметководствени компании, но и тие не се универзално апликабилни, туку треба да се прилагодат за секоја сметководствена компанија посебно, врз основа на

побарувањата и очекувањата на самата компанија корисник. За да се одбере ефективен и ефикасен ЦРМ софтвер, во продолжение анализираме неколку основни карактеристики на софтверот кои би требало да се земат во предвид, при оформување на софтверско решение за сопствената компанија:

### *1. Интеграција со сметководствениот софтвер.*

Од сметководствена гледна точка, познат е податокот дека сметководителите при превземање на нов клиент сакаат да превземат клиент со уредна и чиста финансиска состојба, која содржи точно обработени историски податоци.

Како логичен одговор на сето ова се наметнува набавката на ЦРМ софтвер кој ќе биде компатибилен и кој ќе може да се интегрира со актуелниот софтвер за сметководствено работење. Ова овозможува олеснета трансакција на веќе постоечките податоци за одредени клиенти, како и едноставно внесување на нов клиент во веќе взаемно интегрираниот софтвер. Меѓусебната интеграција на историските податоци и податоците стекнати за новите клиенти, на едно место, овозможува единствен ситем кој би ги покривал сите аспекти во однос на интеракцијата со секој клиент одделно.

Овие софтвери придонесуваат за рационализација на информациите потребни за унапредување на односите со клиентите, што придонесува за заштеда на време и подобрување на организациското однесување во целост. Имајќи ја во предвид интеграцијата на сметководствениот со ЦРМ софтверот и придобивките од користењето на истите, се овозможува целокупниот работен процес да функционира по ефикасно.

### *2. Соодветна обука на клиенти.*

Сметководителите испорачуваат уникатна услуга. Сметководителите оформуваат релации со сопствените клиенти на долг рок. За да се случи правилна интеракција

на релација давател-корисник на сметководствена услуга, потребен е процес на взаемно унапредување на односите.

Во голема мера квалитетот на сметководствените услуги зависи од инпутот од страна на клиентите. Инпутот се огледува низ процес на точно, навремено и релевантно обезбедување на финансиска документација. Односите на релација давател-корисник на сметководствена услуга, минуваат низ процес на взаемно учење, кој е неминовен за да се оформи ефективна меѓусебна интеракција.

ЦРМ софтверите го потпомагаат токму овој процес на взаемно учење. ЦРМ софтверите овозможуваат интеракција со клиентот и негово известување за задачите и временските рокови кои треба да се запазат, за да добие ефикасна сметководствена услуга. Овој процес овозможува двостран бенефит. Овозможува навременост, овозможува недвосмисленост при доставувањето и обработка на финансиска документација, што во крајна мера значи заштеда на време и на средства и на клиентот и на сметководителот. При имплементирање на ЦРМ софтвер, фокусот треба да е насочен кон ЦРМ платформа која овозможува поедноставно сетирање и организирање на процесот на обука на клиентите. Софтверските решенија за складирање на податоци, е-маил шаблоните и временските потсетници, овозможуваат секој клиент да добие индивидуализиран пристап и навремена и точна информација во однос на потребната документација што треба да ја обезбеди. Едноставен и автоматизиран ЦРМ софтвер придонесува за унапредување на корисничкото искуство.

### *3. Подобрено управување со клиентите*

Со поставувањето на ЦРМ систем, се оформува база на податоци која ќе ги чува сите информации за сопствените клиенти. Сепак, важно е ЦРМ системот да овозможува секој вработен да биде во позиција лесно да пристапува и да ги ажурира податоците и информациите внатре во системот. Затоа, препорачливо е да се избере ЦРМ систем со едноставен и разбирлив за сите кориснички интерфејс. Со избирање на таков софтверски пакет кој нуди удобност и едноставност при

неговото користење, ќе се намалат грешките при внесување податоци, ќе придонесе и за подобрување на комуникацијата внатре во тимот на вработени и во крајна линија ќе доприне за посоодветно користење на придобивките во управувањето со клиентите кои ги нуди самиот систем.

Познавајќи ги карактеристиките на постоечките клиенти, полесно би можеле да оформиме организациска стратегија за настап и привлекување на нови клиенти. Управувањето со информациите за клиентите во ЦРМ, помага за подобрување на релациите, нудејќи индивидуализирана услуга. Нудејќи индивидуализирана услуга и работење со сопствените клиенти, нудејќи им додадена вредност кон услугата која ја добиваат, се оформуваат односи на меѓусебна доверба, а се потенцира и лојалноста на клиентот на долг рок.

Задоволни клиенти овозможуваат бесплатен маркетинг или т.н. Word-of-mouth препораки до останати клиенти, кој честопати во пракса се покажува како најuverлив за аквизирање на нови клиенти. Тука се гледа и рентабилноста за инвестирање во ЦРМ софтверите.

#### *4. Олеснета комуникација со клиентите*

Денешното работење налага користење на софистицирани медиуми и канали за комуникација, како е-пошта, видео или телефонски разговори. ЦРМ системите овозможуваат оформување на централизирана база на податоци со комуникациски опции со секој клиент одделно, со моментален и едноставен пристап до соодветната комуникациска опција. Со одржување детална и брза комуникација преку ЦРМ се заштедува време, а се подобрува и комуникацијата со клиентите. Стандардизираните канали за комуникација, во голема мера ја олеснуваат доставата на влезни информации од страна на клиентите, што резултира во добивање на точна, квалитетна и навремена сметководствена услуга.

И самите клиенти во крајна линија кога повикот е од нивна страна, го ценат моментот кога треба да користат однапред дефиниран и ефикасен комуникациски

медиум, бидејќи искуството им покажало дека услугата што ја побаруваат ќе биде завршена навремено и точно.

### *5. ЦРМ овозможува самостојност на клиентот*

Одредени ЦРМ софтвери вклучуваат опции кои овозможуваат пристап на клиентите корисници на услуга до системот, притоа овозможувајќи им самите да се снабдат со податок или услуга. Ова се т.н наречени портали за самопослужување со електронски податоци.

Овие портали за самопослужување им овозможуваат на клиентите да можат да ја прегледуваат нивната историја на трансакции, нивните фактури, да генерираат одредени финансиски извештаи за сопствена потреба, што резултира со заштеда на време и на обете страни.

Некои ЦРМ системи исто така им овозможуваат на клиентите да вршат плаќања директно преку овие портали, што го намалува административниот товар на сметководствениот тим.

### *6. Алатки за градење бренд*

Одамна е позната важноста за градење на бренд, кој и во анализата на карактеристиките на сметководствената професија е од исклучително значење. Градење на бренд е долготраен процес. Во контекст на сметководствената професија, изградбата на бренд се поистоветува со асоцијација за личност. Сметководителите, сопственото лично и професионално обележје ги следи во текот на целокупната кариера. ЦРМ софтверите ја помагаат изградбата на бренд. ЦРМ софтверите нудат алатки со чија помош едноставно може да се промовира услугата што се нуди и уникатноста на знаењето и умењето што вие ја поседувате во однос на останатите.

ЦРМ софтверот е медиум кој го намалува периодот за изградба на бренд. Брендот е категорија и титула со која се стекнуваме, со евалуација на квалитетот кој го

нудиме од страна на корисниците на услуги. ЦРМ софтверот е алатка со чие користење овозможуваме испорака на уникатна услуга кон клиентот, до препознавање од нивна страна на давателот како бренд кој нуди единствен квалитет на услугите.

### *7. Прилагодување на автоматизирани работни текови*

Сметководственото работење се карактеризира во голема мера со евиденција на финансиски настани што се повторуваат. Ова овозможува дел од работниот процес да се автоматизира. ЦРМ софтверите нудат опции за автоматизирање на работниот процес. Со правилна обука на клиентот, се овозможува дури некои финансиски трансакции со помош на ЦРМ софтверот, сами да ги евидентираат во сметководствениот софтвер, нормално со подоцнежна супервизија од надлежниот сметководител.

ЦРМ софтверите овозможуваат поставување на систем од равенки и автоматизирани книжења, кои со помош на едноставниот кориснички интерфејс би можеле да ги работат и самите клиенти.

Сметководствената професија, во денешни услови на работење, се базира на креативност и иновативност во конечното испорачување на услуги кон клиентите, наместо едноставна обработка на бројки, како во минатото. Од суштинско значење за современите сметководители е да се пронајде начин и решение како да се биде во можност да се обезбедат најдобри услуги за клиентите.

Користењето на ЦРМ софтвер помага во автоматизирање на процесите, притоа заштедувајќи време и пари кои би можеле подобро да се насочат кон нови развојни процеси. Конечно, ЦРМ софтверот нуди софтверски и технички решенија за унапредување на соработката со сопствените клиенти. Користењето на ЦРМ софтверот овозможува додадена вредност на услугата што се нуди кон клиентот, притоа зголемувајќи го задоволството, а следствено на тоа и лојалноста на истите.

## **ДЕЛ 6**

# **АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**

## 6. Анализа на резултатите од истражувањето

### 6.1. Дизајн на методологијата на истражување

Дизајнот на методологијата на истражувањето опфати процедури неопходни за спроведување на самото истражување. Дизајнот на методологијата на истражување ги специфицираше деталите и ги истакна практичните аспекти на истражувачкиот процес. Методологијата на истражување овозможува ефективен и ефикасен истражувачки процес. Конкретно за истражувањето во оваа докторска теза може да се каже дека е прелиминарно по својата природа, но исто така пројавува и димензии на причински вид на истражување.

Истражувањето е *прелиминарно*, бидејќи се обидува да даде основно објаснување на проучуваните феномени. Тоа е и *причинско*, бидејќи се обидува да го прикаже причинско – последичниот однос на испитуваните феномени.

Во ова истражување се користени *секундарни и примарни извори на податоци*. Секундарните податоци за потребите на истражувањето се синтетизирани од различни универзитетски учебници, академски публикации, билтени, меѓународни журнари и on-line библиотеки, сè со цел да се оформи теоретска рамка неопходна за дефинирање на истражувачкиот пристап кој треба да се примени за да се даде одговор на проучуваниот феномен. Примарните податоци беа генерирани од самиот истражувачки процес и истите нудат најдобри одговори на поставените прашања во целите на истражувањето.

Во оваа докторска тема, ***персонално или лично интервју спроведено со помош на истражувачки прашалник***, како форма на квантитативна техника за истражување, беше искористена да даде одговор на проучуваниот феномен.

Анкетите се спроведуваат со помош на однапред структурирани прашања кои се дистрибуираат на примерок од целната популација. Прашалникот претставува основна алатка при спроведувањето на анкетите. Тој овозможува стандардизација



и компатибилност на собраните податоци од испитаниците, но во исто време делува и на брзината и точноста на испитувањето.

Постојат основни правила за изработка на ефективен и ефикасен истражувачки прашалник, чија примена е клучна за да еден прашалник правилно функционира во пракса. Структурирањето, односно изработката на прашалникот користен во оваа докторска тема, беше извршена следејќи ги основните правила за изработка на ефективен прашалник. Дизајнирањето на прашалникот беше водено од два основни предуслови. Прво, во предвид беа земени видот на информациите кои треба да се добијат од испитаниците. Во оваа смисла сите прашања беа структурирани да дадат соодветни одговори на истражуваниот феномен. Второ, аналогно на изборот на истражувачкиот метод, а тоа е лична анкета и интервју, беше оформен прашалник кој најдобро ќе функционира за ваков вид на техника за испитување.

Самите прашања беа јасно формулирани, во однос на содржината и визуелизацијата на истите. Се водеше сметка и за самиот изглед на прашалникот, во техничка смисла на зборот. Почетокот на прашалникот содржи воведна забелешка во кој беше објаснета основната намена на истиот, како и очекуваното времетраење за пополнување. Проредот на прашањата од едно до друго е соодветен и начинот на пополнување е недвосмислен, со оставање на соодветни симболи пред секој одговор кој испитаниците треба да го заокружат. Прашалникот содржи вкупно 25 прашања (ПРИЛОГ 1), правилно структурирани и прилагодени на начин на кој ќе овозможат добивање директни одговори на однапред дефинираните истражувачки хипотези.

Прашањата за избор на репрезентативен примерок кој ќе биде предмет на истражување се комплексни, но за потребите на оваа докторска тема беа запазени сите научни претпоставки кои би требало да се земат во предвид при изборот на репрезентативен примерок. Во докторската теза, примерокот се дефинираше со избор на **пригоден примерок со техника за избор на примерок која не се базира на веројатност.**

Како **целна популација** од целокупната популација се појавуваат **сметководители и овластени сметководители**, кои фигурираат во регистарот на Сметководители и Овластени сметководители во ИСОС (Институт на сметководители и овластени сметководители). Имајќи го во предвид целокупниот број на Сметководители и Овластени сметководители кои фигурираат во ИСОС, прашалникот беше дистрибуиран до доволен број на испитаници, за да резултатите кои ќе се добијат од истражувањето бидат репрезентативни на ниво на целната популација.

Сите методи за истражување се карактеризираат со своја комплексност при нивното спроведување во пракса. Кај квантитативните техники спроведувањето на истражувањето на терен се карактеризира со свои специфичности. Бидејќи се наменети за поголема популација и не постои директен контакт помеѓу модераторите на истражувањето и самите испитаници, добро структурираните прашалници се основен предуслов за квалитетот на истражувањето. Доколку прашалниците се лошо структурирани, со нејасни прашања за испитаникот, со прашања кои не соодејствуваат со предметот на истражување, доколку содржат неетички прашања или доколку се предолги, ќе допринесат за неквалитетно истражување. Резултатот од ваквиот несоодветен тип на прашалници може да биде или избегнување на одговорите, или давање на погрешни одговори.

Имајќи го во предвид горенаведеното, се посвети особено внимание за применување на научните сознанија за соодветно спроведување на истражувањето во пракса. **Прашалникот се дистрибуираше во електронска форма**. Како воведна претпоставка беше наведено ограничувањето прашалникот да биде одговорен од еден испитаник, само по еднаш. Одговорите на прашањата беа анонимни. Прашалникот се оформи со помош на софтверско решение Google Forms за креирање на истражувачки прашалници и се дистрибуираше во период од еден месец до целната популација, преку специјализирна Facebook група на сметководители и овластени сметководители, со преку 2.500 членови и во која услов за членување е приложена лиценца од ИСОС и финансиска консултантска куќа која го дистрибуираше прашалникот до своите корисници - сметководители и

овластени Сметководители. Вкупно 313 испитаници, односно сметководители и овластени сметководители го одговорија прашалникот.

Подготовката на податоците опфати нивно **уредување, кодирање и транскрипција**. Уредувањето се однесува на проверка на прашалниците во смисла на некомплетност и неточност на одговорите. По уредувањето, прашалниците односно одговорите на прашањата беа кодирани и со помош на транскрипција беа пренесени во работни табели за анализа.

Во фазата на подготовка на податоците, кодирањето и транскрипцијата претставуваше најсложен и најдолг процес, но истовремено и најбитен, бидејќи од него зависеше понатамошната анализа на податоците.

Анализата на податоците се изврши со помош на **SPSS, софтвер за статистичка обработка на податоците**. Особено внимание е посветено на презентацијата на добиените резултати од истражувањето да биде спакувана на начин кој е разбирлив за корисниците на истражувањето. Добиеените резултати се презентирани во **разбирливо дизајнирани графикони и табели**.

## 6.2. Резултати од истражувањето

Како воведна забелешка во прашалникот беше наведен коментар во кој се објаснуваат основните контури на предметот на истражувањето, како и важноста и значајноста на одговорите за конечниот квалитет на истражувањето. Во продолжение се презентирани резултатите од истражувањето, за секое од 25-те прашања што ги содржи прашалникот, респективно.

Првите прашања беа поставени за да се откријат т.н. демографски карактеристики на целната популација, односно да добиеме одговор на некои претпоставки кои се однесуваат на целокупниот изглед на сметководствената професија во нашата држава.

Прашалникот беше дистрибуиран на ниво на целата држава, односно дистрибуцијата не беше ограничена на одреден географски регион. Радува фактот и интересот во врска со темата на истражувањето, дека прашалникот беше одговорен од испитаници Сметководители и Овластени Сметководители, кои делуваат во сите градови во Македонија.

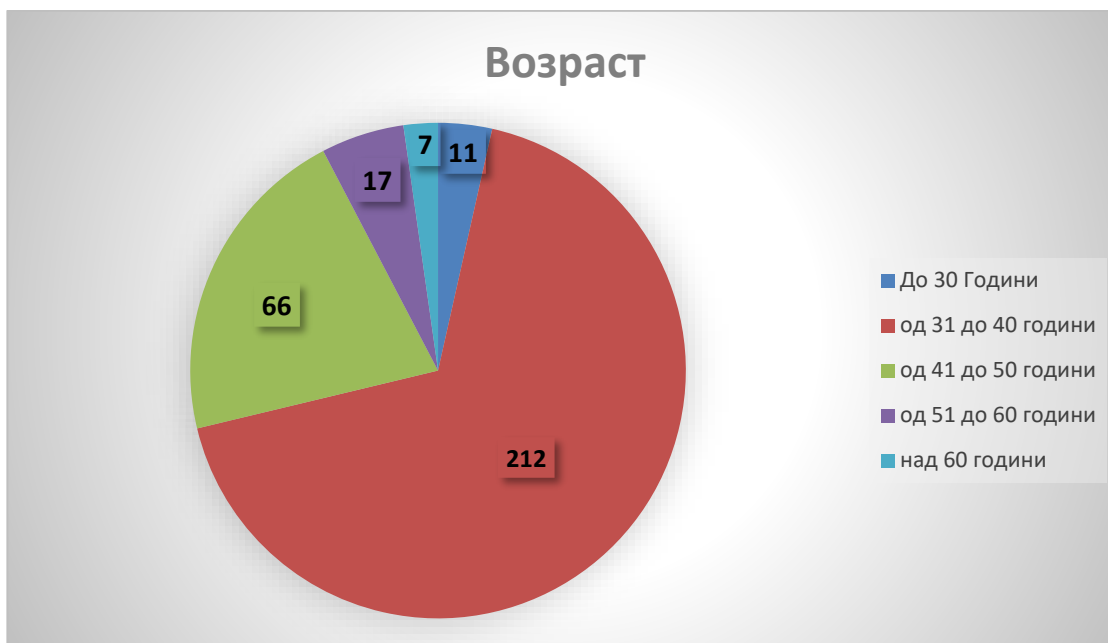
**Прашање бр.1** бараше да се наведе град на испитаникот. Од вкупно 313 испитаници, најмногу испитаници од Скопје, вкупно 229, го одговориле прашалникот. Следува Штип со 23 испитаници, Битола 7, Радовиш и Кочани по 6, Велес, Куманово, Охрид, Гостивар, Струмица и Кавадарци по 4 испитаници. Прашалникот го одговорија и испитаници од Прилеп, Кичево, Струга, Тетово, Гевгелија, Свети Николе, Делчево и Крива Паланка. Во овој контекст, уште еднаш го потенцираме интересот за истражувањето и афинитетот за тема која претставува новина во оваа професија.

Во однос на сметководствената професија во Македонија, поради самата комплексност на сметководственото работење, а во врска со сите предизвици со кои се соочуваат сметководителите, постои општо мислење дека оваа професија станува неатрактивна за помладата популација или со поинакви зборови кажано се потенцира фактот дека „фелата старее“. Токму една од основните задачи на ИСОС е да издава лиценци за стекнување со звање Сметководител и Овластен Сметководител и да води регистри на Сметководители и Овластени Сметководители. Овие регистри претставуваат значајни бази на податоци од кои можат да се извлекуваат јасни статистички показатели во врска со демографските карактеристики на лицата кои ја работат оваа професија. Добиените показатели можат да послужат и како корисна база за превземање на конкретни стратегиски чекори, како да се делува во иднина, за да се пресретнат предизвиците со кои се соочуваат професионалците од оваа област.

**Прашање бр.2** се однесуваше на возраста на испитаниците. Од вкупно 313 испитаници, во однос на возрасната група, резултатите се презентирани во Графикон бр.1. Најмногу, 212 испитаници, на возраст од 31 до 40 години, го одговориле прашалникот. Следуваат одговорите на испитаници со возрасна

граница од 41 до 50 години со 66 испитаници, 17 испитаници на возраст од 51 до 60 години, 11 испитаници на возраст до 30 години и најмалку 7 испитаници со возраст над 60 години.

**Графикон бр.1.** Возраст на испитаниците

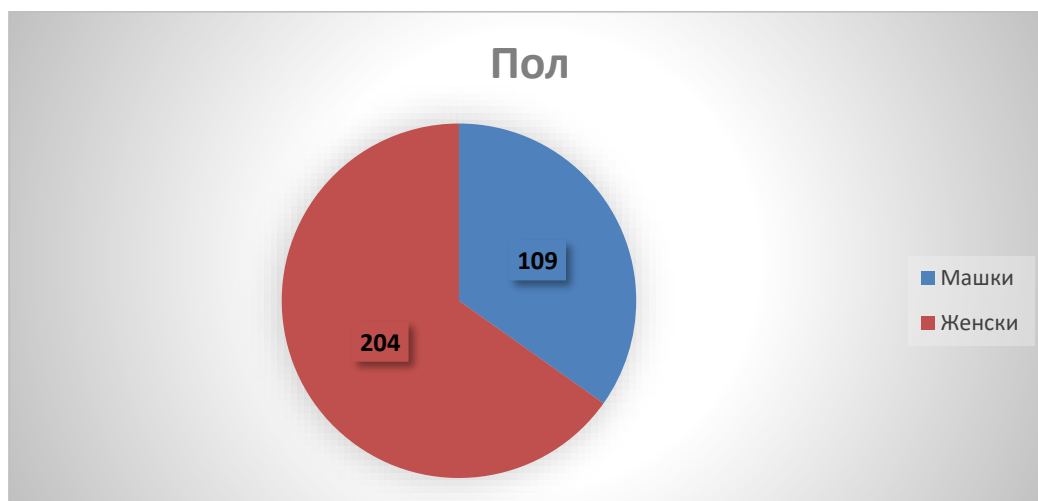


Како што кажавме, податок во врска со возраста на сметководителите во Македонија може да се побара во регистрите на ИСОС, каде се содржат податоците за целокупната популација. Ова е податок заштитен согласно ЗЗЛП, но со посебно барање може да се добие одговор. За потребите на истражувањето ценовме дека тој податок не е потребен. Одговорите од овој примерок на испитанци во врска со возрастната граница ги третираме во однос на дилемата која возрастна група е најзаинтересирана за ваков вид на истражување, односно воведување на иновативност во работењето. Одговорите ги потврдија нашите воведни претпоставки. Резултатите презентираат дека најзаинтересирана возрастна категорија за соодветниот вид на истражување е онаа возрастна група од 31 до 40

години. Следуваат одговорите на испитаниците со возрастна категорија од 41 до 50 години, со 66 испитаници кои го одговориле прашалникот. Останатите возрастни категории, како што може да се види во Графикон бр.1, учествуваат во истражувањето со значително помалку одговори. Професионалците од т.н. средни возрастни категории се веќе етаблирани во своите професии, но ценат дека имаат можности за раст и развој во соодветната област и имаат афинитет за спознавање и применување на нови научни практики и иновативност во работењето. Оваа возрастна категорија несомнено ги препознава новите работни практики и значењето на информатичката технологија за целокупното сметководствено работење. За очекување е дека оваа возрастна категорија најсилно ќе ги препознае придобивките од воведување на ЦРМ во работењето. Популацијата од оваа средно возрастна група, применувајќи нови работни практики и нови работни технологии кои се базираат на автоматизирана и електронска размена на податоци, ќе овозможи на помладата популација на професионалци од оваа област полесно да ги прифатат новите информатички технологии, кои во иднина ќе се наметнат како неопходност.

**Прашање бр.3** се однесуваше на полот на испитаниците. Од вкупно 313 испитаници, 204 испитаници од женски и 109 испитаници од машки пол го одговориле прашалникот.

**Графикон бр.2.** Пол на испитаниците



И овде постојат одредени стереотипи во врска со поделбата на професионалците од оваа област, според полот на истите, податок кој може да се провери во регистрите на ИСОС, но кој сметаме дека е ирелевантен со оглед на рамноправноста на спротивните полови во секоја смисла на зборот.

Согласно ЗВРС односно надлежностите и одговорностите кои ги наметнува секоја категорија, сметководителите во Македонија се категоризираат како Сметководители и Овластени сметководители. Со едноставен речник кажано, во однос на неопходното образование и потребното работно искуство, а во процесот наречен добивање на лиценца за вршење на сметководствени работи и воопшто соодветни работни вештини и компетенции, сметководителите во Македонија најпрво се стекнуваат со звање Сметководители, а потоа со звање Овластени сметководители. Сметководителите имаат можност за вршење на сметководствени работи и поднесување на годишни извештаи само на некои едноставни форми на трговски друштва. За разлика од нив, Овластените сметководители имаат привилегија согласно влезните клаузули за добивање на лиценца, да вршат сметководствени работи и да поднесуваат годишни извештаи за сите видови на трговски друштва.

**Прашање бр.4** се однесуваше на видот на лиценца која ја поседуваат испитаниците, согласно категоризацијата наметната од ЗВРС.

**Графикон бр.3.** Испитаници со лиценца за С односно ОС

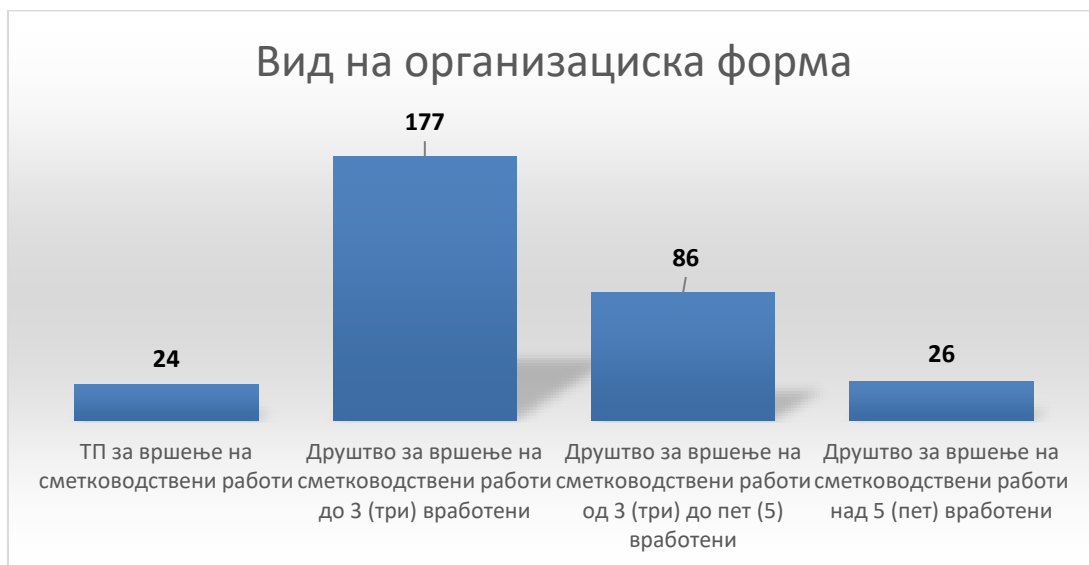


Вкупно 304 испитаници Овластени сметководители и 9 испитаници Сметководители го одговориле прашалникот. Ќе потенцираме уште еднаш дека лиценца за Сметководител претставува т.н. попатна станица до стекнување на лиценца за Овластен сметководител, титула која претставува предуслов за сеопфатно вршење на сметководствени работи во Македонија, титула која носи привилегии, но и обврски.

Согласно ЗВСР, нашето законодавство уредува три форми на трговски друштва правни лица со кои може да делуваат Сметководители и Овластени Сметководители, и тоа: Трговец поединец Сметководител за вршење на сметководствени работи, Трговец поединец Овластен Сметководител за вршење на сметководствени работи и Друштво за вршење на сметководствени работи. Првата форма во пракса не постои, што значи дека најзастапени форми на правни лица кои ја обавуваат сметководствената професија се Трговец поединец Овластен Сметководител за вршење на сметководствени работи и Друштво за вршење на сметководствени работи.

Целта на **Прашање бр.5** беше да се утврди во каква организациска форма испитаниците го обавуваат сметководственото работење. Во следниот Графикон бр.4 се презентирани резултатите:

**Графикон бр.4.** Вид на организациска форма





Како што може да се види од резултатите, С и ОС се организирани во т.н. микро претпријатија или организации со рамна организациска структура на исто хиерархиско ниво или организации со неколку вработени. Битно е да се познава овој факт, бидејќи од видот на организациската форма зависи и менаџирањето на односите со клиентите кон кои се испорачува услугата.

Организациската форма ги дефинира менаџмент напорите кон вработените за спроведување на ваквата бизнис филозофија во пракса. Презентирајќи научни сознанија кои ја уредуваат оваа област, дојдовме до заклучоци дека услужниот персонал или т.н. вработени во прва линија, во голема мера се заслужни за менаџирањето на односите со клиентите. Сметководствените услуги, како што кажавме во претходните поглавја, се индивидуализирани услуги, без пренесување на сопственост, засновани на информации и услуги за изнајмување на труд и експертиза, кои се базираат на знаење и умевање на услужниот персонал. Тоа се оние професионални карактеристики кои се наметнуваат како неопходност за услужниот персонал, бидејќи придонесуваат за оформување и процесирање на квалитетен услужен продукт. Целокупната експресија за изгледот на компанијата отпаѓа на оние индивидуални карактеристики, вклучувајќи ја и деловната комуникација како адут, кои мора да ги поседува услужниот персонал. Овде мислиме за значајноста на организациската структура за оформување на соодветна услужна средина, услужна околина и воопшто значајноста на услужниот персонал за целокупниот процес на дистрибуирање, комуницирање и промовирање на услугата.

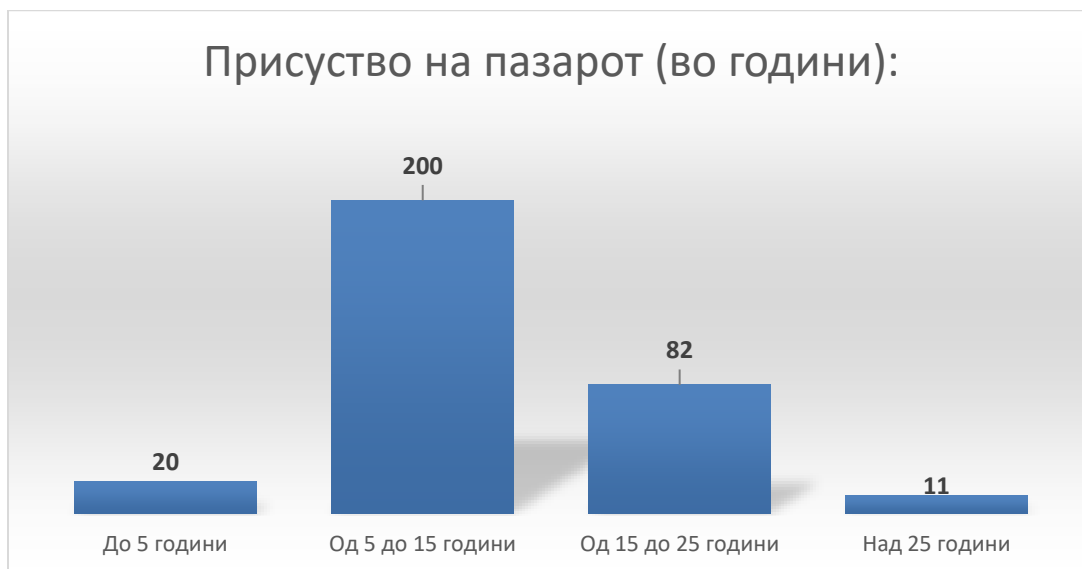
Конечно, воведување на ЦРМ систем како работна пракса која овозможува постигнување додадена вредност на услугата, која ќе резултира во задоволство и лојалност на клиентите, зависи од стручната експертиза, прифаќањето и мотивацијата на услужниот персонал. Прегледот на литературата ги категоризира сметководствените услуги како услуги во кои како активни чинители за квалитетот на деловниот однос се јавуваат и давателите и корисниците на услугата, а меѓусебните односи на заемна доверба која се структурира на долг рок, е основен

чинител на она што се нарекува лојалност, задоволство и задржување кај корисниците на услугата.

Следните прашања беа поставени со цел да се детерминира деловниот однос на релација давател-корисник на услуга, во однос на неговото времетраење.

**Прашање бр.6** се однесува на животниот век на друштвата за вршење на сметководствени работи, односно колку години друштвата опстојуваат на пазарот.

**Графикон бр.5.** Присуство на пазарот (во години)



Најмногу 200 испитаници одговориле дека на пазарот се присутни од 5 до 15 години, 82 испитаници одговориле дека работат во друштва кои се присутни на пазарот од 15 до 25 години, 20 испитаници работат во друштва присутни на пазарот до 5 години и 11 испитаници во друштва присутни на пазарот над 25 години. Имајќи ја во предвид природата на самата дејност, сметководствената професија се извршува од страна на компании кои бележат континуитет во своето работење и животен век на самите друштва кој се протега во значителен број на години.

Во контекст на ваквата констатација стојат и одговорите на следните Прашање бр.7 и Прашање бр.8.

**Прашањето бр.7** се однесуваше на бројот на клиенти кон кои сметководителите обезбедуваат услуги. Најголемиот број од испитаниците, вкупно 144, одговориле дека обезбедуваат услуги на над 50 клиенти, 96 одговориле дека обезбедуваат услуги до 50 клиенти, 68 испитаници одговориле дека обезбедуваат услуги до 30 клиенти и 5 испитаници испорачуваат услуги до 10 клиенти. Овие одговори ни даваат јасен показател дека сметководствените компании испорачуваат услуги истовремено кон значителен број на корисници, што го подвлекува фактот дека овие релации имаат неопходност од нивно менаџирање, управување и контролирање, што ја чини суштината на концептот наречен ЦРМ.

Одговорите на **Прашање бр.8** го детерминираат деловниот однос, во контекст на неговото времетраење.

**Графикон бр.6.** Времетраење на деловниот однос



Вкупно 249 испитаници одговориле дека сопственото портфолио на клиенти се состои од клиенти кон кои испорачуваат сметководствени услуги подолго од 5 години. Овој факт ја потенцира перманентноста на деловниот однос. Низ прегледот на литературата ги спознавме карактеристиките на деловниот однос кој се оформува на релација давател-корисник на сметководствени услуги и истиот има карактеристики на долготрајност, однос на взаемна доверба и лојалност. Оваа констатција се потврдува и со резултатите од истражувањето.

Карактеристиките на деловните релации во контекст на времетраењето на истите го наметнува имплементирањето на ЦРМ, како бизнис филозофија која секогаш во фокус ги има клиентите и правилното структурирање на односите со истите, за да придонесе за долготрајност, лојалност и задоволство од страна на корисниците, како неопходност.

Прегледот на литературата ни овозможи заклучоци дека користењето на ЦРМ како бизнис филозофија на работење може да придонесе за оформување на бази на податоци кои содржат специфични карактеристики за клиентите, кои можат да послужат како основа за оформување на маркетинг стратегија за задржување на постоечките клиенти, но и за привлекување на нови клиенти. Следните прашања беа поставени со цел да се дојде до одговори од испитаниците дали истите применуваат маркетинг стратегии во своето работење, односно дали ги познаваат основните концепти на маркетингот.

**Прашање бр.9** се однесуваше на начинот на кој се случил деловниот однос. Беа понудени четири опционални одговори, на кои испитаниците можеа да одговорат со повеќекратен избор. Најмногу, 237 одговори, отпаднаа на опцијата дека деловниот однос се случил по препорака од клиент или деловен партнер. Овде доаѓаме до значајноста на т.н. Word-of-mouth маркетинг, кој го презентиравме во претходните поглавја, заедно со моќните придобивки кои истиот ги овозможува во контекст на услугите. Правилно е да се каже дека и овој вид на маркетинг треба соодветно да се структурира и да се следат основни правила и принципи за оформување, за во пракса правилно да функционира. Останатите одговори се движеа во правец на тоа дека деловниот однос се случил несвесно или по

случајност, а единствено 16 одговори гласаа дека деловниот однос се случил преку насочена маркетинг кампања. Овие одговори ни даваат јасна слика дека сметководствените компании не применуваат или многу малку применуваат маркетинг стратегии во сопственото работење. Користењето на ЦРМ и во овој контекст може да овозможи придобивки, бидејќи нуди проактивен пристап, имплементира маркетинг-менаџмент ориентација во работењето и база за користење на маркетинг стратегии во пракса. Маркетингот, односно продажбата, е мултидимензионално подрачје кое опфаќа повеќе научни дисциплини. Адвертајзингот или промоцијата е едно од нив.

**Прашањето бр.10** се однесуваше токму на моментот наречен користење на промотивни алатки од страна на сметководствените компании, како еден вид на вовед во она што значи имплементирање на соодветна маркетинг стратегија која во пракса ќе функционира.

**Графикон бр.7.** Промотивни активности



Како што може да се види од Графикон бр.7, сметководствените компании користат промотивни алатки и мигрираат кон адвертајзинг канали за промоција, кои во поново време даваат најсоодветни резултати. Интернетот и можностите кои истиот ги нуди претставува медиум со кој наједноставно и најекономично може да се допре до целната популација. Запознавањето на основите на маркетинг-менаџментот како научна дисциплина од страна на сметководствените работници, ќе придонесе за оформување на јасно дефинирана маркетинг стратегија и користење на промотивни активности кои во пракса ќе функционираат најсоодветно.

Изгледот на деловниот однос е условен од страна на комуникациските канали за размена кои се користат. Сметководствените услуги се насочени кон обработка на финансиска документација, која се разменува на неколку начини. Додека во минатото финансиската документација се разменувала во физичка форма, денес со појавата на современите комуникациски канали кои ги овозможува информатичката технологија, физичката рамена на финансиски документи се замени со електронска. Во пракса се забележува и тенденција на замена на т.н. Hard Сору финансиски документи со електронски, сè до оној момент кога електронската финансиска документација ќе фигурира како единствена.

На **Прашање бр.11**, 308 испитаници одговориле дека размена на финансиска документација вршат комбинирано (електронски и физички), што ја отсликува претходната наша констатација. Физичката размена во целост ќе се замени со електронска во годините што следат. Една од основните придобивки на ЦРМ е соодветен менаџмент на документација на релација давател-корисник на услуга. Електронската размена се врши на еден единствен систем, во кој правилен инпут може да даваат сите корисници на системот.

**Прашање бр.12 и Прашање бр.13** овозможуваат одговори во врска со имањето или немањето на технички можности за реализација на ЦРМ систем, како синтеза на бизнис филозофија која се базира на софтвер. Безмалку сите испитаници на прашање бр.12 одговориле дека поседуваат основни хардверски решенија за непречено извршување на работата. Особено се интересни одговорите на Прашање бр.13, кое се однесуваше на тоа дали испитаниците користат

специјализиран софтвер за сметководствено работење. Секој испитаник наведе потврден одговор и освен најчесто употребуваните софтвери за сметководствено работење во Македонија, се појавија одговори во кои беа наведени и софтверски решенија непознати на централно ниво, а кои нудат можности за нивна надградба во контекст на истражуваното подрачје. Испитаниците одговориле дека ги користат следниве софтвери за сметководствено работење: Pantheon, Zonel, MyGpm, Asp, Manasiev, Enter, Konto, Collab, MCS, Luka Enter, Betako Soft, Edusoft, Salsys Net. Фактот што сите сметководители користат софтвер за сметководствено работење ги става во поволна позиција за надградба на истите системи со модул за ЦРМ работење. Постојат софтверски решенија на нашиот пазар, без да фаворизираме одреден производител, кои содржат воведни модули на ЦРМ софтвер. Можеби и несвесно, без да се имаат познавања во конкретната област, имајќи ги во предвид побарувањата на корисниците, а сè со цел да обезбедат уникатно корисничко искуство, овие информатички компании имаат овозможено основни поставки, кои едноставно може да се трансформираат и во софистицирани кориснички ЦРМ системи.

Основните претпоставки за имплементирање на ЦРМ системи во работењето на сметководствените компании се потврдени и со одговорите на **Прашање бр.14**, на кое најголемен број испитаници или вкупно 286, одговориле дека работат комбинирано, односно и на свој софтвер за сметководствено работење, но и директно на софтвери на самите клиенти кон кои обезбедуваат услуга. Придобивките од користење на заеднички ЦРМ софтвер на кој ќе се интегрира и модулот за сметководствено работење, во прегледот на литературата повеќепати ги споменавме.

**Прашање бр.15** содржеше 6 опционални одговори, со можност за повеќекратен избор, за да се добијат сознанија за тоа дали сметководителите информатичката технологија ја доживуваат како технологија која нуди нови развојни можности или пак технологија која создава одредени потешкотии во работењето. Најголем број на одговори се движеа во правец на тоа дека од информатичката технологија препознаваат опортунитети, односно најголем број на одговори имаат опциите кои

од користењето на информатичката технологија препознаваат поедноставена комуникација со клиентите, обезбедување на точна, навремена и квалитетна услуга, соодветна електронска интеграција со надлежните институции и ефективно и ефикасно извршување на работните задачи. Занемарливо, мал број на испитаници одговориле дека информатичката технологија ја доживуваат како непожелна континуирана едукација во сфера на информатичката технологија и дополнителни трошоци и проблеми надвор од сопствениот делокруг на работни компетенции.

**Прашање бр.16** беше поставено со цел да се добијат одговори дали сметководствените работници поседуваат основни или напредни познавања во врска со термини чие познавање се јавува како воведна претпоставка за имплементација на ЦРМ, како бизнис филозофија. Овие научни сознанија ја чинат суштината на маркетинг-менаџментот, а нивната правилна примена во пракса овозможува структурирање на уникатни деловни релации.

### Графикон бр.8. Маркетинг-менаџмент познавања на испитаниците





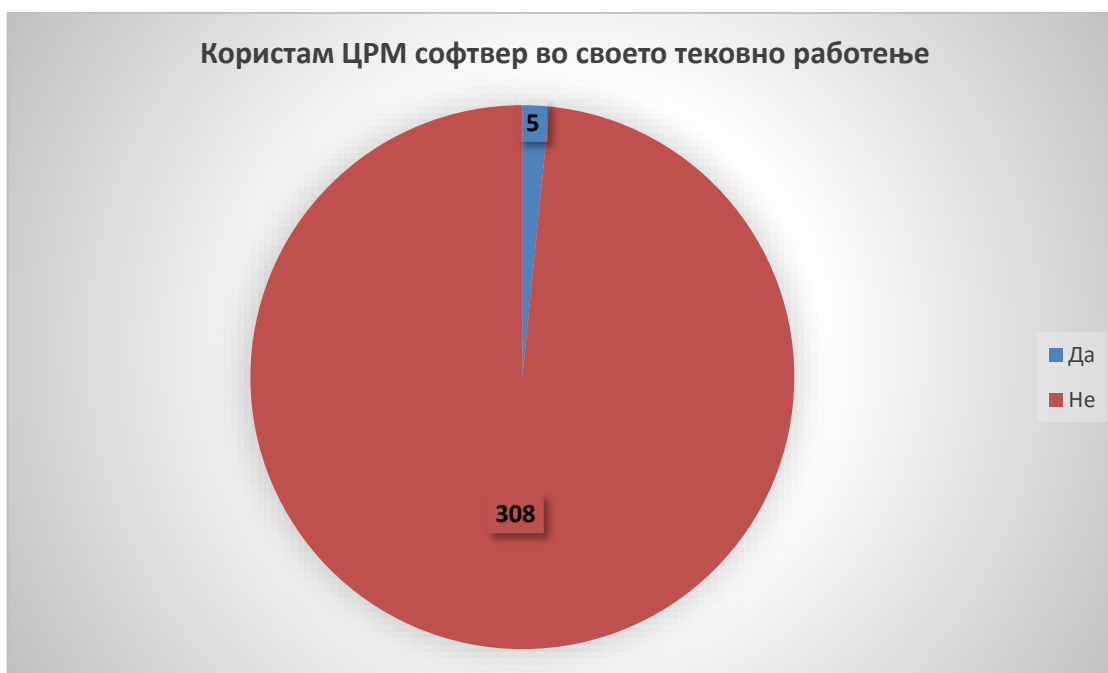
Испитаниците и кај ова прашање имаа можност за повеќекратен избор. Како што може да забележи од графиконот, од вкупниот број на одговори, најчесто или 69%, одговориле дека немаат основни или напредни познавања од конкретната област.

Мотивот за ова истражување беше токму фактот дека сметководителите како етаблирани професионалци кои поседуваат стручна експертиза од својата област, ќе можат преку сознанијата понудени во оваа тема да го прошират своето знаење и да воведат проактивен пристап во менаџирањето на односите со сопствените клиенти, спознавајќи ги основните поими од областа на маркетинг-менаџментот.

Следните прашања беа поставени во врска со конкретниот предмет на истражувањето, односно дали сметководствените компании користат ЦРМ во своето работење.

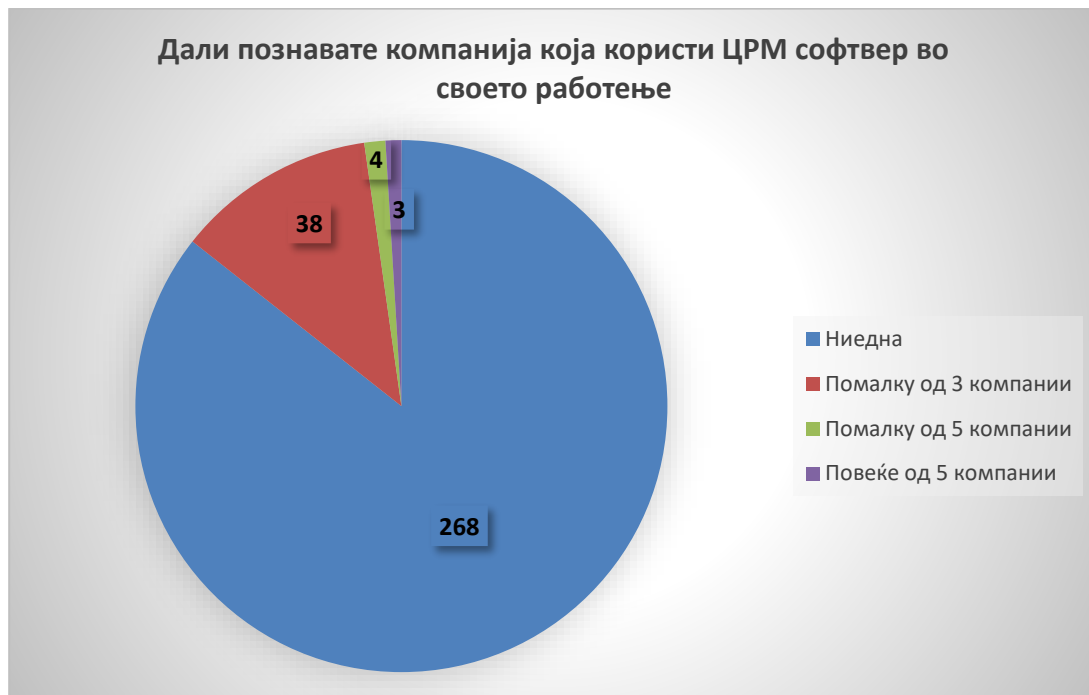
**Прашање бр.17** гласеше: Дали користите ЦРМ софтвер во вашето тековно работење ? Од вкупно 313 испитаници, очекувано, 308 испитаници одговориле дека не користат, а само 5 одговориле дека користат.

**Графикон бр.9.** Дали испитаниците користат ЦРМ софтвер



Во контекст на претходното прашање, беше поставено и **Прашање бр.18**, кое гласеше: Дали испитаниците познаваат компанија давател на сметководствени услуги која користи ЦРМ софтвер во своето работење ?

**Графикон бр.10.** Дали познавате компанија која користи ЦРМ софтвер



Како што може да се види од Графиконот, резултатите ги отсликуваат реалните состојби на пазарот, низ фактот дека сметководителите користат многу малку или воопшто не користат ЦРМ софтвер во своето работење.

Пред да го одговорат прашалникот, испитаниците беа запознати со предметот на истражувањето и со значајноста и придобивките од користењето на ЦРМ системите. Истите беа запознаени со ЦРМ системите, дека претставуваат синтеза на софтвер и бизнис филозофија кои во фокусот ги имаат специфичните побарувања на клиентите. Беше презентирано дека ЦРМ претставува мониторирање, бележење и евидентирање на специфични карактеристики и

побарувања на клиентите во процес кој се состои од двонасочна интеракција помеѓу давателите, односно корисниците на сметководствени услуги.

ЦРМ системите овозможуваат оформување на база на податоци со специфични карактеристики и побарувања на клиентите, која може да послужи како корисна основа за унапредување на односите со постоечките клиенти, овозможувајќи задоволство, задржување, лојалност.

Податоците од истата можат да послужат како корисен генератор на информации за оформување на стратегија за привлекување на нови клиенти. ЦРМ системите сами по себе не значат профит, но истите претставуваат корисна методологија, чие применување во пракса може да придонесе за зголемување на профитабилноста.

**Прашање бр.19** бараше одговори за тоа кои придобивки од воведувањето на ЦРМ системи во работењето, испитаниците ги сметаат за најзначајни. Беа понудени 7 можни одговори, во кои беа содржани најзначајните придобивки. Одговорите ги наведуваат, со подеднаква значајност, сите возможни придобивки од воведувањето на ЦРМ. Испитаниците, со правилна дистрибуција на одговорите, одговориле дека: Додадената вредност на услугата која се испорачува кон клиентите, Олеснета комуникација со клиентите, Алатка за градење на маркетинг стратегии за аквизирање на нови клиенти, Автоматизирани работни текови, Управување со информации, Оценка на перформансите на вработените, Знаењето за специфичните карактеристики на клиентите, Открива потенцијал за развој, ги препознаваат како значајни придобивки од имплементирањето на ЦРМ.

Водени од основните придобивки од имплементација на ЦРМ системи во своето работење, испитаниците одговорија и на следното **Прашање бр.20**, кое беше поставено со цел да се одреди кои организациски цели, кои ги сметаат за значајни, може да се остварат од воведувањето на ЦРМ. И овде, како и кај одговорите на претходното прашање, одговорите беа подеднакво дистрибуирани, односно: Следењето на активности на клиентите во допир со т.н. „touching points“ со компанијата давател на услуги, Следењето на продажбата на услугите и маркетинг активностите што има за цел постигнување на подобри резултати со помали

трошоци, Пристапот до побарувањата од клиентите и информации за нивната платежна способност, Анализите на односите со клиентите и идентификување на највисоките вредности за нив, Ефикасното таргетирање на клиенти со понуди кои одговараат на нивниот историјат на активности и привилегијата компанијата да управува со перформансите на корисниците и да може да превземе чекори за подобрување на компанијата ефикасност, испитаниците ги анализираат како битни организациски цели кои може да се постигнат од воведувањето на ЦРМ системи во своето работење.

**Прашање бр.21** беше поставено со цел испитаниците да понудат одговори кои причини би можеле да допринесат истите да не имплементираат ЦРМ систем во своето работење.

**Графикон бр.11.** Причини за некористење на ЦРМ софтвер

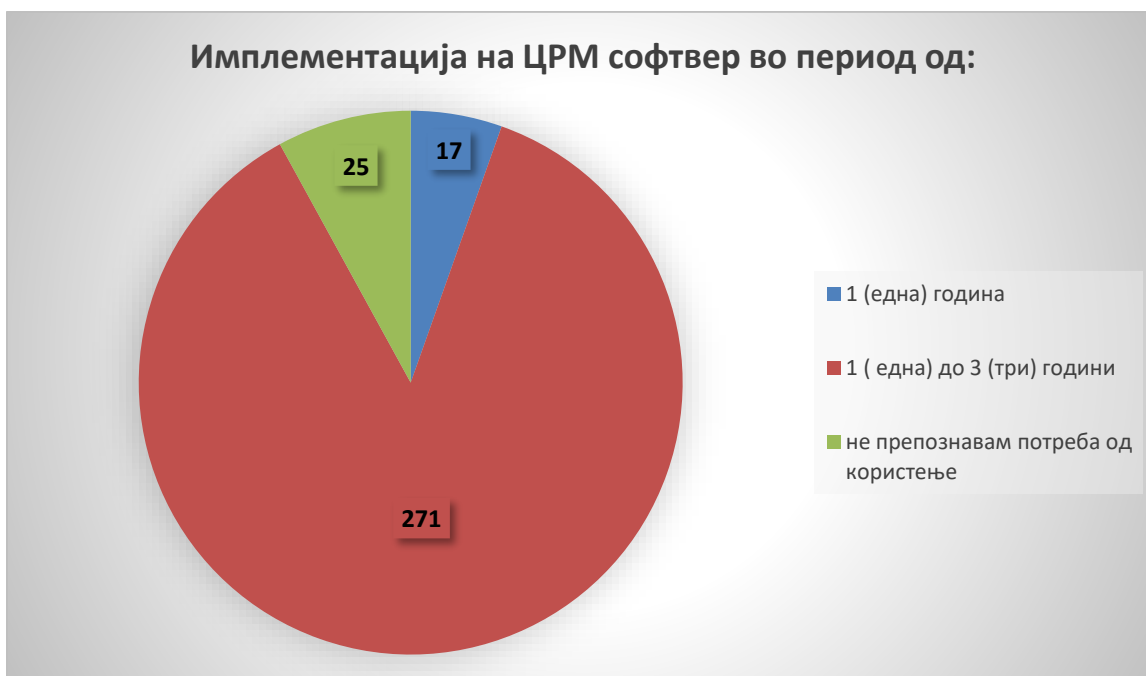


И ова прашање беше поставено со опција да се одберат одговори со повеќекратен избор. Како што може да се види од графиконот, најмногу или 57% од вкупниот број на одговори, трошоците за набавка на ЦРМ софтвер ги наведуваат како

потенцијална закана за одложена употреба на ЦРМ. Во однос на трошоците, низ прегледот на литературата заклучивме дека ЦРМ системите се апликабилни и прилагодливи согласно потребите на корисниците. Исто така, потенциран е фактот дека ЦРМ, како бизнис филозофија на работење, може да се базира на сопствена креативност и користење на основни информатички алатки, со претходно познавање на основните принципи и правила за имплементација.

**Прашање бр.22** обезбеди одговори во врска со спремноста на сметководствените работници за имплементација на ЦРМ како бизнис филозофија во своето работење, имајќи ги во предвид придобивките кои ги нуди истата.

**Графикон бр.12.** Имплементација на ЦРМ софтвер во следен период



Радува сознанието дека 271 од испитаниците, односно 17% од нив се изјасниле дека планираат да имплементираат ЦРМ софтвер во своето работење во период не подолг од 3 години од денес. Број од 25 испитаници сметководствени работници се изјасниле дека не препознаваат потреба за користење. Овие факти говорат дека

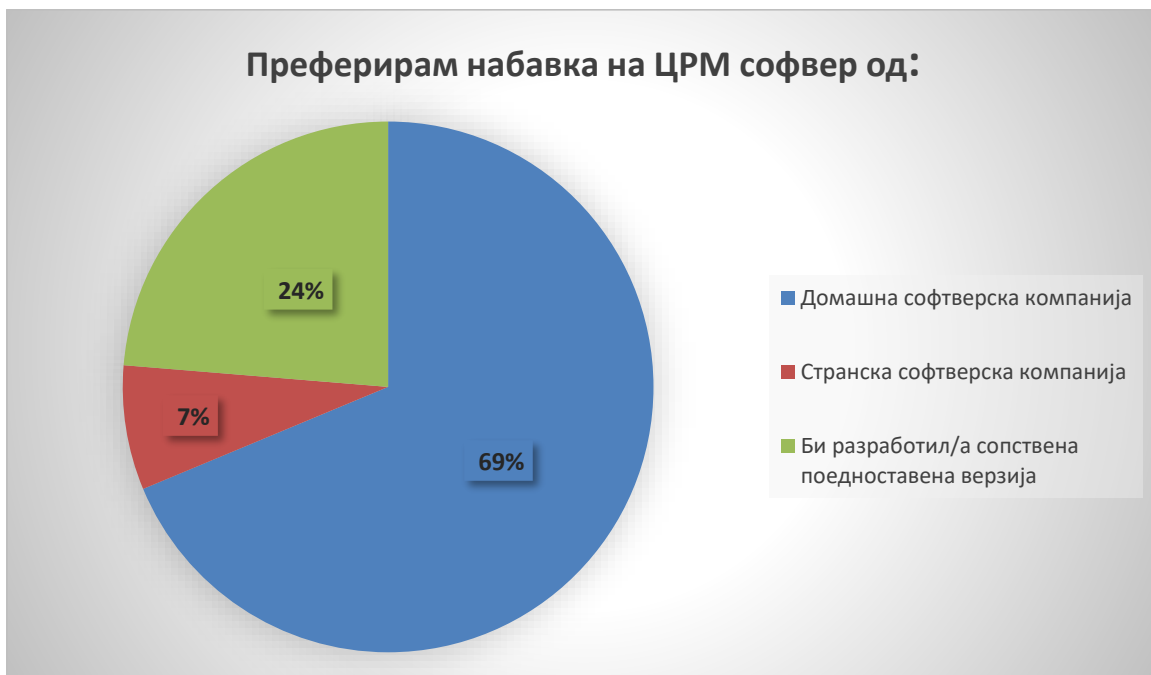
постои расположение помеѓу сметководствените работници за воведување на иновативност, нови работни практики и техники во работењето, со цел подобрување на услужниот продукт и деловниот однос со своите клиенти во целост.

Во прегледот на литературата презентиравме разни можности кои ги нудат ЦРМ софтверските решенија. Кажавме дека ЦРМ системите се апликабилни и прилагодливи за различен тип на организации, независно од големината на истите.

ЦРМ системите понекогаш може да претставуваат моќни и софистицирани во крајна линија и скапи софтверски решенија, но доколку постои спремност за користење на придобивките од оваа бизнис филозофија, ЦРМ системите може да добијат индивидуализирана и симплифицирана форма, преведена во пракса од веќе постоечките софтверски пакети.

**Прашање бр.23** понуди одговори за преференциите на корисниците на овие системи во врска со идниот снабдувач.

**Графикон бр.13.** Префериран снабдувач на ЦРМ софтвер



Резултатите кажуваат дека потенцијалните корисници на овие системи во нашата држава преферираат набавка на ЦРМ софтвер од домашна софтверска компанија или пак разработка на сопствена поедноставена верзија на ЦРМ софтвер.

Една од основните карактеристики на услугите, како што беше потенцирано во теоретскиот дел, претставува нејзината неделивост. Процесот на обезбедување на услуга претставува двонасочна интеракција, каде активен чинител од кој е условен и квалитетот на самата услуга, претставува корисникот на услугата.

Ќе потенцираме уште еднаш, сметководствените услуги претставуваат индивидуализирани услуги без пренесување на сопственост, засновани на информации и услуги за изнајмување на труд и експертиза за цели на корисникот на услугата. Целта на целокупното истражување во оваа тема е да се презентираат научни сознанија кои ќе допринесат за унапредување на релациите давател-корисник на услугата. Активни чинители во двонасочниот процес наречен давање односно користење на услугата претставуваат и давателите и корисниците на услугата. Ова истражување во фокусот ги има сметководствените компании и предизивниците со кои се соочуваат, како даватели на услуги. Идни и пообемни истражувања може да се спроведат и на страна на корисниците на услугата, за да се детерминираат сите аспекти во двонасочниот процес наречен давање, односно обезбедување на сметководствени услуги.

**Прашање бр.24** ги презентира одговорите на испитаниците во врска со најчестите причини за прекин на деловниот однос на релација давател-корисник на сметководствени услуги. Најголем број на испитаници одговориле дека деловната соработка прекинала поради премин во друга сметководствена компанија, од непознати причини и поради неплаќање на месечен пашал. Помал број од испитаниците ги навеле организациско техничките проблеми, несогласувањето околу цената на чинење, побарувања за услуги за кои не постои можност за испорака и незадоволството од испорачаната услуга, како причини за прекин на деловниот однос. Како дополнителни причини испитаниците ги наведоа нелојалната конкуренција, ликвидација или стечај на корисникот на услугата и опфат на услугата различен од однапред договорениот.

Последното **Прашање бр.25**, беше поставено со цел да даде одговори на актуелните предизвиците со кои се соочуваат сметководствените работници, а во контекст на правилна примена на ЗВСП во пракса. Одговорите беа комплементарни во однос на тоа кои претпоставки треба да бидат исполнети, согласно законот, за стекнување на лиценца за сметководител, односно овластен сметководител. Завршено универзитетско образование од област на Економските науки, соодветно законски пропишано работно искуство од 1 до 3 години и полагање на стручен испит за стекнување со лиценца за Сметководител односно Овластен Сметководител, испитаниците ги наведуваат како влезни предуслови за стекнување во лиценца за вршење на сметководствени работи.



### 6.3. Заклучок и препораки за идни истражувања

Сметководството, како општествена дејност, придонесува за правилно функционирање на деловните односи помеѓу субјектите во една економија. Развојот на интернетот, информатичката технологија и новите комуникациски медиуми, придонесоа сметководствените услуги да се изместат од својата досегашна траекторија на функционирање. Современите текови ги испречуваат сметководителите пред предизвикот постојано да го надградуваат своето знаење и умеење, да прифаќаат нови работни технологии и континуирано да учат. Оние сметководствени компании кои ќе успеат да го прилагодат сопственото работење кон новите работни предизвици ќе бидат во состојба да ја подобрат својата конкурентска позиција на пазарот.

Фокусот на ова научно истражување е насочен кон надворешните сметководствени компании, односно менаџирањето на односите на релација давател-корисник на сметководствени услуги, како основа за унапредување на квалитетот на услугите кои сметководителите ги обезбедуваат на своите клиенти-корисници. Истражувањето во докторската тема ја постигна основната цел - синтетизирајќи најнови научни истражувања од конкретната област се проучи и структурира деловниот однос на релација давател-корисник на сметководствени услуги. Сознанијата кои ги нуди докторската тема, овозможуваат повеќекратни придобивки за сметководствените компании и оформување на бизнис модел кој ќе овозможи додадена вредност на услугата што се нуди.

Имајќи го во предвид фактот дека кај нас постојат многу малку или воопшто не постојат наслови на оваа тема, истражувањето претставува поттик за креативно размислување кај професионалните читатели на истото. Користејќи секундарни податоци од светската литература, беа презентирани научни согледувања во врска со предметот на истражување (менаџирање на односите со клиентите) и се анализираа придобивките од правилното применување на научните сознанија во пракса.

Менаџирањето на односите со клиентите, во контекст на сметководствените компании како надворешни даватели на услуги, е наслов што за прв пат се елаборира кај нас. Меѓународната литература од оваа област нуди научни сознанија кои дефинираат повеќекратни придобивки од спроведување на овој научен процес во реалното работење. Притоа, во повеќе наврати се потенцира универзалната апликбилност на истиот, кој се покажува како ефективен и ефикасен, независно од големината на компанијата корисник. Процесот покажува ефекти во микро, мали и големи компании од различни индустриски гранки.

Целта на оваа докторска теза, која се состои во анализа на менаџирањето на односите со клиентите, и негово доближување до вработените во сметководствениот сектор, поттикнувајќи притоа критичко и креативно размислување во однос на потенцијалите кои ги нуди процесот, е во целост исполнета. Целта на докторската теза, уште при самиот зачеток на идејата за ваков вид на истражување, беше, да ги доведе во позиција вработените во сметководствениот сектор, спознавајќи ги придобивките од менаџирањето на односите со клиентите, сами да развијат сопствен модел кој ќе функционира во пракса, притоа запазувајќи го финансискиот аспект од воведување на истиот.

Темата е структурирна во шест главни тематски подрачја и во секое едно од нив се презентирани научни содржини кои даваат директен одговор на однапред дефинираните истражувачки цели и истражувачки хипотези.

**Во првото поглавје** го дефинираме сметководството како дејност, односно сметководствените услуги како услужен производ. Во ова поглавје нудиме одговор на првата истражувачка цел, односно ја спознаваме формата на деловниот однос на релација давател-корисник на сметководствени услуги и го дефинираме услужниот продукт. Заклучивме дека, сметководствените системи се задолжени за евиденција, анализа и сумирање на финансиските настани, односно продуцирање на соодветни информации кои ја определуваат финансиската состојба на деловниот ентитет. На тој начин тие обезбедуваат финансиски показатели како за врвниот менаџментот, така и за сите останати стејкхолдери кои се засегнати од функционирањето на организацијата. Сметководствените системи претставуваат

целина сочинета од повеќе интегрални делови кои треба да обезбедат комплексна и благовремена информациска подлога, со точни квантитативни и квалитативни показатели за донесување на оптимални деловни одлуки.

Сметководството, кое по својата суштина се карактеризира со информативни белези, претставува под-систем кој преку сметководствената функција е дел од универзалниот информациски систем. Сметководствената функција на компаниите се повеќе излегува од рамките на “книжење по принципите на двојното книговодство”, притоа добивајќи деловен и менаџерски карактер. Задача на сметководствената функција е да биде активен чинител во креирањето и оценката на целите на финансиската, производствената, продажната и воопшто на деловната политика на фирмите. Задача на сметководствената функција е да даде свој специфичен придонес во оценката на ефикасноста на деловната политика, организацијата на остварувањето на деловните цели, како и политиката и средствата за остварување на овие цели. Вака концепирана, улогата на сметководствената функција претставува перманентно консултирање и цврста соработка со носителите на другите функции во компаниите и студиозно следење на реализацијата, во секоја етапа на нејзиниот развој.

Кај деловните субјекти, на сметководството одсекогаш му припаѓала една од клучните улоги. Врз база на сметководствените податоци се дава оценка за финансиското и целокупното деловно работење на ентитетот, се донесуваат одлуки во врска со преземањето тековни и долгорочни деловни потфати, се информираат вработените и акционерите (сопствениците), се преземаат мерки во врска со нивното непосредно ангажирање за отстранување на пропустите и стимулирање на успешните активности, се во функција на унапредување на резултатите од работењето. Во ова поглавје, како вовед во понатамошните презентации во врска со придобивките кои можат да ги остварат сметководствените компании од воведување на ЦРМ концептот во своето работење, презентираме дека интеграцијата на сметководствениот софтвер во единствен управувачки компаниски софтвер кој ги интегрира целокупните деловни функции, повеќе не се

анализира како иновација во работењето, туку како нужно неопходна потреба која овозможува бројни придобивки.

**Во второто поглавје** анализираме зошто компаниите користат стратегија за аутсорсинг на некои деловни функции, односно специфицираме зошто компаниите ја доделуваат сметководствената функција на надворешен снабдувач.

Оваа дилема воедно претставува втора главна истражувачка цел, на која во ова поглавје е понуден директен одговор. Аутсорсингот се дефинира како договор за пренос на сите или делови од некоја организациска функција од компанијата корисник на надворешна компанија, давател на услугата. Всушност, аутсорсинг компаниите се анализираат како елементи на деловната стратегија за намалување на трошоците, подобрување на ефикасноста, стекнување експертиза, зајакнување на деловниот фокус, ублажување на ризиците, одржување одржливост и дополнување на ретките ресурси. Претходно, аутсорсингот претставуваше карактеристика на работењето на големите компании, но денес се повеќе се наметнува како прв избор и помеѓу малите и средни претпријатија.

Во контекст на сметководството, аутсорсингот се дефинира како процес на поместување и доделување на клучните сметководствени операции на надворешни сметководствени компании снабдувачи, наместо организирање на сопствен сметководствен сектор. Дефицит на ресурси се јавува кога на компаниите и недостасуваат луѓе или знаења неопходни за исполнување на сметководствените функции. Колку е поголем дефицитот на ресурсите, толку попривлечен станува аутсорсингот. Ова е особено важно за МСП, бидејќи ограничувањата на ресурсите се генерално многу позначајни за МСП во однос на големите компании. Повеќето МСП имаат тенденција да ги аутсорсираат своите сметководствени функции, бидејќи им недостасува сметководствено знаење и поддршка. Аутсорсингот на сметководствените функции им овозможува на компаниите да ги намалат режиските трошоци и да се фокусираат и управуваат со нивната основна дејност поефикасно. Бидејќи вкупните трошоци за спроведување на сметководствените функции преку аутсорсинг компании се многу помали во однос на оние доколку се

ангажира внатрешен персонал, во секоја компанија сметководствениот аутсорсинг претставува дел од сопствениот долгорочно одржлив бизнис модел.

Имајќи го во предвид прегледот на литературата, како две основни причини зошто компаниите ја доделуваат сметководствената функција на надворешен снабдувач се наведуваат: недостигот на стручна експертиза и знаење и намалување на компаниските трошоци. Мораме да потенцираме дека одлуката за аутсорсирање на сметководствената функција носи и одредени предизвици. Истражување, претходно искуство, јасна потреба, аналитички и внимателен увид се потребни при изборот на вистинскиот снабдувач. Истражувањата од областа недвосмислено го истакнуваат фактот дека одлуката за аутсорсирање на сметководствената функција претставува одлука чии импликации се простираат на долг рок. Компанијата корисник и компанијата давател во делот на аутсорсирање на сметководствените функции, оформуваат партнерски однос, однос на взаемна доверба и почит, релација која содржи деловни тајни и етика во работењето.

**Во третото и четвртото поглавје** се презентирани научни содржини кои ги третираат однесувањето на потрошувачите како корисници на услуги и продажбата на услуги, односно две подрачја чие познавање ќе им овозможи на сметководствените компании проактивен пристап во менаџирањето на односите со клиентите. Познавањето на овие концепти придонесуваат и за соодветна имплементација на ЦРМ како бизнис филозофија која овозможува структурирање на деловниот однос на релација давател-корисник на сметководствени услуги. Овие поглавја исто така нудат и одговор на третата истражувачка цел, а тоа е дефинирање на поимите услужна средина, услужна околина и услужен персонал во контекст на сметководствените услуги. Однесувањето на потрошувачите како корисници на услуги, во третото поглавје е објаснето преку познатиот Три-димензионален модел на однесување на потрошувачите како купувачи на услуги. Зборуваме за главните три фази, односно фаза на однесување пред набавката, фаза за време на испорака на услугата и фаза по добивање на услугата, со сите карактеристики на секоја фаза одделно. Средбите со услугите се случуваат во услужна средина, под влијание на услужната околина и претставуваат сложен

феномен, односно интеракциите на потрошувачите со околните фактори на опкружувањето ги оформуваат очекувањата на потрошувачите, влијаат на задоволството, лојалноста, намерата за повторно купување, а подоцна и на пораките од уста на уста. Во услови кога услугата се добива во просториите на давателот на услугата, потрошувачите го посетуваат објектот за испорака на услуги, или тие влегуваат во т.н. „фабрика“ за услуги. Кај давателите на услуги истите се фокусираат на давање на услуга, односно обработка на луѓе и нивни афинитети и очекувања од услугата, наместо на обработка на стоки за производство и неживи предмети што се наоѓаат во традиционалните фабрики. Потрошувачите во улога на корисници на услуги се изложени на повеќе физички показатели за компанијата давател на услугата, за време на процесот на испорака на услуги. Тука се вклучени надворешноста и внатрешноста на самите згради, опремата и мебелот, како и изгледот и однесувањето на услужниот персонал и другите купувачи. Дури и темпото на користење/давање на услугата може да влијае на задоволството на потрошувачите. Просечното ниво на исполнување на овие димензии претставува значаен предзнак за задоволството на потрошувачите. Во денешно време, се почесто се појавуваат услужни дејности во кои нема директен контакт/интеракција помеѓу давателот и корисникот на услугата. Интернетот, односно неограничените можности за поврзување се причина за еволуција на изгледот на услугата, каде давателот и корисникот на услугата може да се наоѓаат на различни локации, па дури и на различни континенти.

Услужниот персонал недвосмислено претставува детерминанта од која зависи квалитетот на услугата и задоволството на потрошувачите. Услугите со високо ниво на контакт/интеракција овозможуваат развој на високо квалитетни односи со потрошувачите, потенцирајќи ја врската помеѓу потрошувачите и вработените. Вработените играат важна улога во обезбедувањето на услугите, бидејќи интеракциите на потрошувачите со персоналот од првата линија претставуваат значајна детерминанта во оформувањето на конечното задоволство или незадоволство на потрошувачите од услужната фирма. Интеракциите на клиентите со љубезни, соодветно обучени и ефикасни вработени од првите редови, водат кон

подобрен корпоративен имиџ, ја зголемуваат перцепцијата за извонредност на услугата, го потенцираат задоволство на клиентите и креираат намери за повторно купување.

Во четвртото поглавје се задржуваме на маркетингот, односно продажбата на услугите како научно подрачје. Спознавајќи специфични карактеристики на услугите, вршиме дополнителна категоризација на сметководствените услуги како услужен продукт. Надворешните сметководствени услуги по категоризација во однос на трансферабилноста на сопственоста како карактеристика на услугите, претставуваат услуги без пренос на сопственоста, односно услуги на изнајмување на труд и експертиза. Услугите се разликуваат и во однос на она што се процесира. Кај услугите може да се процесираат луѓе, физички предмети, податоци, а природата на процесирањето може да биде материјална и нематеријална. Професионалци во многу области ги користат сопствените умови за процесирање и пакување на информации. Токму сметководствените услуги, како и останати финансиски, правни, банкарски и консалтинг услуги, се репрезенти на оваа категорија на услуги. Линијата меѓу процесирањето на информациите и менталното стимулирање не е сосема јасна. Сметководителот може да обработува финансиска документација и од истата да продуцира финансиски извештаи, како продукти кои содржат информации или економски показатели, кои пак ќе ги условат менаџерите (ментален стимул) да донесат деловни одлуки за иднината на компанијата и да постапат на свесно планиран начин, врз основа на релевантни информации. Во контекст на финансиските услуги и сметководственото работење, неопходно е да се комбинира третманот на услугите за процесирање со ментален стимул со категоријата наречена процесирање на информации. Научната пракса во овој контекст оди понатаму и препознава еден единствен термин наречен процесирање на услуги засновани на информации. Карактеристиките на сметководствените услуги условуваат примена на соодветен маркетинг микс, кој ја дефинира продажната стратегија насочена кон истите. Во однос на маркетингот на услугите основниот маркетинг-микс или таканаречените основни 4П (продукт, цена, дистрибуција и промоција) кога станува збор за маркетинг на производи, се

проширирува со уште три елементи: процес, физичка средина и услужен персонал, чија значајност ја дефинираме во претходните редови. Во ова поглавје го презентираме и Маркетингот на односите, чија парадигма претставува преовладувачката теза во современата литература за однесувањето на потрошувачите во областа на услугите. Истиот го ревитализира научното истражување на главните аспекти кај односите/релациите, како што се: задоволството на потрошувачите, квалитетот на услугата, довербата и лојалноста и обработува нови аспекти како што се приврзаност, посветеност и вклученост.

**Во петото поглавје** го презентираме концептот наречен ЦРМ или менаџирање на односите со клиентите, односно воведување на истиот во работењето на сметководствените компании, како филозофија на работење која ќе придонесе за унапредување на деловниот однос и понудените услуги. ЦРМ претставува систем или работна филозофија со која клиентот се става во центарот на деловниот процес, а имплементирањето на најдобрите ЦРМ практики се клуч за стекнување на лојалност од купувачите, како интегрален дел од успешен бизнис план. Со овој систем се овозможува да се проучи однесувањето на клиентите, а со тоа се обезбедуваат и правилни насоки кон најдобро опслужување на истите и подобрување на односите и релациите со нив.

Во овој дел се презентирани придобивките од воведување на ЦРМ пристап во работењето на сметководствените компании. ЦРМ е работна филозофија или процес кој треба да биде прифатен, препознаен и имплементиран од целокупната организациска структура. Менаџирањето на односите со клиентите треба да се случува од најниско до највисоко ниво во компанијата давател на сметководствени услуги. Оваа докторска теза ги истакнува придобивките од спроведување на научниот процес во пракса, притоа потенцирајќи го фактот дека ЦРМ е процес кој што треба да се структурира, менаџира, контролира и инвестира. ЦРМ сам по себе не значи профит, истиот претставува корисна методологија чие применување во пракса може да придонесе за зголемување на профитабилноста. ЦРМ во суштина претставува мониторирање, бележење и евидентирање на специфични карактеристики и побарувања на клиентите во процесот наречен давање, односно



користење на услуга. Процесот овозможува создавање на база на податоци во врска со специфични карактеристики на клиентите, од која во секој момент може да се спознае потреба, побарување, пристап кој може да се понуди кон клиентот, во вид на додадена вредност на услугата што се нуди.

Базата на податоци која ја генерира ЦРМ служи како корисна основа за унапредување на односите со постоечките клиенти, овозможувајќи задоволство, задржување, лојалност. Податоците од истата можат да послужат како корисен генератор на информации за оформување на маркетинг кампањи за привлекување на нови клиенти. Можностите кои ги нуди правилно структуриран ЦРМ систем во една организација се неограничени, придонесува за градење на бренд, од маркетинг аспект придонесува за оформување на стратегија за сегментирање, позиционирање и таргетирање на пазарот, нуди олеснета комуникација со постоечките клиенти, нуди софистициран менаџмент на документација, нуди подобрување во процесот на запазување на законски пропишаните рокови и останто. Научната методологија наречена ЦРМ може да се инсталира во рамки на организациската структура на една компанија со или без помош на специјализиран ЦРМ софтвер. Нормално, специјализираните ЦРМ софтвери нудат уникатно и софистицирано корисничко искуство, но од друга страна истите имаат повисока цена на чинење. Уште еднаш ја потенцираме универзалната апликабилност на научната методологија наречена ЦРМ. Познавајќи ги основните аспекти на овој научен пристап може да се оформи сопствена поедноставена верзија, која во пракса ќе функционира. Секако дека основната поставка мора да користи информатичка технологија.

**Во шестото поглавје** се презентирани резултатите од истражувањето спроведено помеѓу репрезентативен примерок на сметководители и овластени сметководители, во врска со конкретниот предмет на истражување. Како што е наведено во делот кој ја презентира методологијата на истражување која се користи во докторската тема, а за да се добијат основни сознанија за тоа дали сметководствените компании применуваат, не применуваат или делумно применуваат менаџирање на односите со клиентите, се спроведе истражување

помеѓу сметководствената фела со помош на анонимен анкетен истражувачки прашалник. Правилно структуриран анкетен прашалник беше дистрибуиран помеѓу репрезентативен примерок на испитаници, од кој се добија примарни податоци, кои преку статистичка обработка понудија резултати кои даваат директен одговор на проучуваниот феномен.

Прашалникот елаборираше прашања чии одговори овозможува да се добијат директни одговори во врска со предметот на истражување. Овие прашања понудија одговори на тоа дали сметководителите ги менаџираат односите со клиентите и како, дали ги познаваат придобивките доколку го применуваат овој научен метод во пракса, како ги склучуваат договорите со клиентите, дали е тоа случајно, врз основа на маркетинг кампања, или по препорака на клиент, кои канали за комуникација со клиентите ги користат, дали применуваат современи адвертајзинг алатки за презентација на сопствените услуги, дали спроведуваат насочени маркетинг кампањи, дали и какви медиуми за рекламирање користат, како ги менаџираат односите со постоечките клиенти, дали ги анкетираат и мониторираат постоечките клиенти во однос на очекувањата од услугите кои ги користат, кои се причините за прекин на соработката. Во делот на анализа на резултатите се вршеше компарација на добиените резултати со научната методологија презентирани во претходните поглавја низ прегледот на литературата и се презентирани одговори и препораки за идно делување во врска со моменталните предизвици со кои се соочуваат сметководствените компании.

Резултатите од истражувањето покажаа дека во моментот сметководствените компании во Македонија генерално не користат ЦРМ софтвер во своето работење, но во исто време одговорите се движат во правец на тоа дека истите ги препознаваат придобивките од воведувањето на ЦРМ бизнис филозофијата и дека имаат афинитет за инсталирање на овие софтверски пакети во блиска иднина.

Да резимираме, во текот на дефинирањето на сметководствените услуги заклучивме дека деловниот однос на релација давател-корисник на сметководствени услуги е двонасочен процес, во кој како активен чинители се јавуваат и корисниците на услугите. Од интензитетот на деловниот однос зависи и

квалитетот на услугата во целост. Врз основа на ваквата констатација се движат и препораките за идните истражувања, во кои треба да се вклучат, за да понудат одговори од сопствена перспектива и корисниците на услугите, со што ќе се овозможи сеопфатно структурирање на деловниот однос и понуда на квалитетни, индивидуализирани и софистицирани сметководствени услуги.

## Листа на слики и графикони

### Листа на слики

Слика 1 – Развивање на истражувачки пристап.....	16
Слика2 – Фактори кои влијаат на одлуката за аутсорсирање на сметководствената функција.....	50
Слика 3 – Тркало за анализа на однесувањето на потрошувачите.....	58
Слика 4 – Поврзаност помеѓу афективниот и когнитивниот систем.....	60
Слика 5 – Три-димензионален модел на однесување на купувачите како купувачи на услуги.....	66
Слика 6 – Категории на услуги.....	101

### Листа на графикони

Графикон бр.1 – Возраст на испитаниците.....	162
Графикон бр.2 – Пол на испитаниците.....	163
Графикон бр.3 – Испитаници со лиценца за С/ОС.....	164
Графикон бр.4 – Вид на организациска форма.....	165
Графикон бр.5 – Присуство во години на пазарот.....	167
Графикон бр.6 – Времетраење на деловниот однос.....	168
Графикон бр.7 – Промотивни активности.....	170
Графикон бр.8 – Маркетинг-менаџмент познавања на испитаниците.....	173
Графикон бр.9 – Дали користите ЦРМ софтвер.....	174
Графикон бр.10 – Дали познавате компанија која користи ЦРМ софтвер.....	175
Графикон бр.11 – Причини за некористење на ЦРМ софтвер.....	177

Графикон бр.12 – Афинитет за имплементација во следниот период.....	178
Графикон бр.13 – Префериран снабдувач на ЦРМ софтвер.....	179

## Користена литература

1. Agburu, J.I., Anza, N.C. & Iyortsuu, A.S. (2017) „Effect of Outsourcing Strategies on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs)”, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(26), 1-34
2. Alba, J.W. and J.W. Hutchinson (2000), ‘Knowledge calibration: what consumers know and what they think they know’, *Journal of Consumer Research*, 27 (2), 123–156.
3. Aksoy, L., P.N. Bloom, N.H. Lurie and B. Cooil (2006), ‘Should recommendation agents think like people?’, *Journal of Service Research*, 8 (4), 297–315.
4. Akhter, S.H. (2010), ‘Service attributes satisfaction and actual repurchase behaviour: the mediating influence of overall satisfaction and intention’, *Journal of Satisfaction and Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 23, 52–64.
5. Algesheimer, R., U.M. Dholakia and A. Herrmann (2005), ‘The social influence of brand community: evidence from European car clubs’, *Journal of Marketing*, 69 (3), 19–34.
6. Almotairi M.A. (2009), „Framework for successful CRM implementation”, *European and Mediterranean Conference on Information Systems*. July 13-14
7. Allen, Chris T., Susan Fournier and Felecia Miller (2008), ‘Brands and their meaning makers’, in Curtis P. Haugtvedt, Paul M. Herr and Frack R. Kardes (eds), *Handbook of Consumer Psychology*, New York: Psychology Press, pp. 781–821.

8. American Marketing Association (2022), [<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C>], пристапено на 29.11.2022
9. Andreassen, T.W. (2001), ‘From disgust to delight: do customers hold a grudge?’, *Journal of Service Research*, 4 (1), 39–49.
10. Anton, C., C. Camarero and M. Carrero (2007), ‘Analysing firm’s failures as determinants of consumer switching intentions: the effect of moderating factors’, *European Journal of Marketing*, 41 (1/2), 135–158.
11. Ballester, D.E. and M.J.L. Alemán (2001), ‘Brand trust in the context of consumer loyalty’, *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), 1238–1258.
12. Ball, D., P.S. Coelho and A. Machas (2004), ‘The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model’, *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1272–1293.
13. Barney, J. (1991), ‘Firm resources and sustained competitive advantage’, *Journal of Management* 17(1): 99–120.
14. Baron, S., K. Harris and R. Harris (2003), ‘Retail theater: the “intended effect” of the performance’, *Journal of Service Research*, 4 (May), 316–332.
15. Berry, L.L. and K. Seiders (2008), ‘Serving unfair customers’, *Business Horizons*, 51 (1), 29–37.
16. Bell, S.J. and J.A. Luddington (2006), ‘Coping with customer complaints’, *Journal of Service Research*, 8 (3), 221–233.
17. Blackwell, Roger D., Paul W. Miniard and James F. Engel (eds) (2003), *Consumer Behaviour*, Orlando, US: Harcourt College Publishers.
18. Byrne, K. (2005), ‘How do consumers evaluate risk in financial products?’, *Journal of Financial Services Marketing*, 10 (1), 21–36.

19. Bhatnagar, A. and S. Ghose (2004), ‘Online information search termination patterns across product categories and consumer demographics’, *Journal of Retailing*, 80 (3), 221–228
20. Bitner, M.J., S.W. Brown and M.L. Meuter (2000), ‘Technology infusion in service encounters’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 138–149.
21. Bolton, R.N. (1998), ‘A dynamic model of duration of the customer’s relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction’, *Marketing Science*, 17 (1), 45–65.
22. Booms B.H., Bitner M.J. (1981), “Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms”, *Marketing of Services*, AMA, p.47-51
23. Boshoff, C. (2002), ‘Service advertising: an exploratory study of risk perceptions’, *Journal of Service Research*, 4 (4), 290–298.
24. Boulding, W., A. Kalia, R. Staelin and V.A. Zeithaml (1993), ‘A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions’, *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 7–27.
25. Bowden, J.L.H. (2009), ‘The process of customer engagement: a conceptual framework’, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (1), 63–74.
26. Boyle, D., S. Clark and S. Burns (2006), *Hidden Work: Co-production by People Outside Paid Employment*, York: Joseph Rowntree Foundation.
27. Brady, M.K. and J.J. Cronin Jr. (2001), ‘Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach’, *Journal of Marketing*, 65 (3), 34–49.
28. Brady, M.K. and C.J. Robertson (2001), ‘Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study’, *Journal of Business Research*, 51 (1), 53–60.
29. Bradshaw B. (2001), “Managing customer relationships in the e-business world: how to personalize computer relationships for increased profitability.”, *International Journal of Retail & Distribution Management*

30. Bragg, S. M. 2006. Outsourcing. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
31. Brown, D. and S. Wilson. 2005. Overview of outsourcing process. In *The black book of outsourcing: How to manage the changes, challenges, and opportunities*, 19–43. NJ: Wiley.
32. Burnham, T.A., J.K. Frels and V. Mahajan (2003), ‘Consumer switching costs: a typology, antecedents and consequences’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (2), 109–126.
33. Carroll, B.A. and A.C. Ahuvia (2006), ‘Some antecedents and outcomes of brand love’, *Marketing Letters*, 17 (2), 79–89.
34. Chang H.H. (2007), „Critical factors and benefits in the implementation of customer relationship management”, *Total Quality Management*, 18(5):483-508
35. Chen I.J. and Popovich K. (2003), „Understanding Customer Relationship Menagment (CRM):People, process and technology” *Business Process Management Journal*, Vol.9, No.5, p.672-688
36. Chebat, J.-C., M. Davidow and I. Coddjovi (2005), ‘Silent voices: why some dissatisfied consumers fail to complain’, *Journal of Service Research*, 7 (4), 328–342.
37. Coelho P.J. and Easingwood C. (2004), „Multiple Channel Systems in Services: Pros, Cons and Issues”, *The Service Industries Journal*, September 2004, p.1-30
38. Colgate, M., V.T.-U. Tong, C.K.-C.Lee and J.U. Farley (2007), ‘Back from the brink: why customers stay’, *Journal of Service Research*, 9 (3), 211–228.
39. Coye, R.W. (2004), ‘Managing customer expectations in the service encounter’, *International Journal of Service Industry Management*, 15 (1), 54–71.
40. Curran, J.M., M.L. Meuter and C.F. Surprenant (2003), ‘Intentions to use self-service technologies: a confluence of multiple attitudes’, *Journal of Service Research*, 5 (3), 209–224.



41. Dabholkar, P.A., L.M. Bobbit and E.-J.Lee (2003), ‘Understanding consumer motivation and behaviour related to self-scanning in retailing: implications for strategy and research on technology-based self-service’, *International Journal of Service Industry Management*, 14 (1), 59–95.
42. Danjuma, M., Thomas, I. & Bala Inuwa, M. (2017). The Analysis of the Practice of Accounting Services Outsourcing by Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria: Transaction Cost Economics (TCE) Theory Perspective. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 5(5), 38-51.
43. Davies, B. and P. Ward (2002), *Managing Retail Consumption*, West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
44. Davenport T.H. and Short, J.E. (2000), „The new industrial engineering: information technology and business process design”, *Sloan Management Review*
45. Diacon, S. and C. Ennew (2001), ‘Consumer perceptions of financial risk’, *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, 26 (3), 389–409.
46. Dibbern, J. and A. Heinzl. 2001. Outsourcing of information systems in small and medium sized enterprises: A test of a multi-theoretical causal model. *Wirtschafts informatik* 43(4): 339–350.
47. Dick A.S. and Basu K. (1994), „Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework”, *Journal Academy of Marketing Science*, 22(2):99-113, Spring 1994
48. Domberger, S. 1998. *The contracting organization: A strategic guide to outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.
49. Dolgui, A., & Proth, J. (2013) „Outsourcing: Definitions and analysis”, *International Journal of Production Research*, 51(23), 6769-6777.
50. Dorasamy, M., Marimuthu, M., Jayabalan, J., Raman, M. & Kaliannan, M. (2010). Critical Factors in Outsourcing of Accounting Functions in Malaysian Small Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Kajian Malaysia*, 28(2), 39-69.

51. Dunne, Patrick M., Robert F. Lusch and David A. Griffith (2002), *Retailing*, 4th edn, Orlando, FL: Hartcourt
52. Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J. (2006). *Outsourcing of Accounting Tasks in SMEs: An extended TCE Model*. Working Paper, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium.
53. Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2007). *Sourcing strategy of belgian SMEs: Empirical evidence for the accounting services*. *Production Planning & Control*, 18(8), 716-725.
54. Fisk, Raymond P. (1981), 'Toward a consumption/evaluation process model for services', in James H. Donnelly and William R. George (eds), *Marketing of Services*, Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 191–195.
55. Galetzka, M., J.W.M. Verhoeven and T.H. Pruyn (2006), 'Service validity and service reliability of search, experience and credence services', *International Journal of Service Industry Management*, 17 (3), 271–283.
56. Gebert H, Geib M, Kolbe L, Brenner W. (2003), „Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concept”, *Journal of Knowledge Management*. 7(5):107-23, 2003.
57. Globberman, S. and A. R. Vining. 2006. *The outsourcing decision: A strategic framework*. In *Global outsourcing strategies: An international reference on effective outsourcing relationships*, ed. P. Barrar and R. Gervais, 3–15. Hamshire, England Gower Publishing Limited.
58. Gray S.J. and Needles Jr. B.E. (1999), „Financial Accounting: A Global Approach”, Houghton Mifflin Company, Boston, p.2-38
59. Grandey, A., A. Rafaeli, S. Ravid, J. Wirtz and D.D. Steiner (2010), 'Emotion display rules at work in the global service economy: the special case of the customer', *Journal of Service Management*, 21 (3), 388–412.

60. Gremler, D.D., K.P. Gwinner and S.W. Brown (2001), ‘Generating positive word-of-Mouth communication through customer-employee relationships’, *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), 44–69.
61. Grönroos, Christian (2000), ‘Service reflections: service marketing comes of age’, in Teresa
62. Grove, S.J. and R.P. Fisk (1997), ‘The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of “getting along”’, *Journal of Retailing*, 73 (1), 63–85.
63. Goodhue, D., Wixom, B., & Watson, H. (2002). Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 79-94.
64. Gueguen, N. and C. Petr (2006), ‘Odors and consumer behaviour in a restaurant’, *Hospitality Management*, 25, 335–339.
65. Gupta, S., D.R. Lehmann and J.A. Stuart (2004), ‘Valuing customers’, *Journal of Marketing Research*, 41 (1), 7–18.
66. Halman J. I. M. (2002): Evaluating effectiveness of project start-ups: an exploratory study, *International Journal of Project Management*, 20, (01.2002), 1, p.81-89
67. Harris, R., K. Harris and S. Baron (2003), ‘Theatrical service experiences: dramatic script development with employees’, *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 184–199.
68. Hätönen, J. (2009). 30 years of research and practice of outsourcing–Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142-155.
69. Holzwarth, M., C. Janiszewski and M.M. Neumann (2006), ‘The influence of avatars on online consumer shopping behaviour’, *Journal of Marketing*, 70 (4), 19–36.
70. Hung SY, Hung WH, Tsai CA, Jiang SC. (2010), „Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives” *Decision Support Systems*, 48(4): 592-603, Mar. 2010

71. Jamal, A. and A. Adelowore (2008), ‘Customer-employee relationship: the role of self-employee congruence’, *European Journal of Marketing*, 42 (11/12), 1316–1345.
72. Ibrahimova-Guluzada, A. (2017). *Outsourcing of Financial Accounting Function Research*. Master Thesis, School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.
73. Ilic Gavriло., (1988), „Metodologija planiranja bilansa stanja imovine”, Beograd
74. Институт на сметководители и овластени сметководители [<https://www.isos.com.mk/index.php>], пристапено на ден 20.12.2022
75. Ismail Nor Azizi. 2002. A framework for the study of accounting information systems in small businesses. *Akauntan Nasional* 15(5): 32–33.
76. Kacen, J.J. and J.A. Lee, (2002), ‘The influence of culture on consumer impulsive buying behaviour’, *Journal of Consumer Psychology*, 12 (2), 163–176.
77. Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Critical review--outsourcing: A paradigm shift, *Journal of Management Development*, 19(8), 668.
78. Kakabadse, A. and N. Kakabadse. 2002. Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe., *European Management Journal* 20(2): 189–198.
79. Keaveney, S.M. and M. Parthasarathy (2001), ‘Customer switching behaviour in online services: an exploratory study of the role of selected attitudinal, behavioural, and demographic factors’, *Journal of Academy of Marketing Science*, 29 (4), 374–390.
80. Keiningham, Timothy L. and Terry G. Vavra (eds) (2001), *The Customer Delight Principle: Exceeding Customers’ Expectations for Bottom-Line Success*, New York: McGraw-Hill.
81. Konus, U., P.C. Verhoef and S.A. Neslin (2008), ‘Multichannel shopper segments and their covariates’, *Journal of Retailing*, 84 (4), 398–413.
82. Krell, E. 2006. What’s wrong with outsourcing (and how to fix it). *Business Finance Magazine* August: 18–27.

83. Krosnick, Jon A. and Richard E. Petty (1995), 'Attitude strength: an overview', in Richard E. Petty and Jon A. Krosnick (eds), *Attitude Strength: Antecedents and Consequences*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 1–24.
84. Kutner S, Cripps J. (1997), „Managing the customer portfolio of healthcare enterprises - Data driven marketing”, *Healthcare Forum Journal*, 40(5):52-4, Sept.-Oct.
85. Lacity, M. C. and R. Hirschheim. 1993. *Information systems outsourcing: Myths, metaphors, and realities*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
86. Lages, L.F. and J.C. Fernandes (2005), 'The SERPVAL scale: a multi-item measurement instrument for measuring service personal values', *Journal of Business Research*, 58 (11), 1562–1572.
87. Liang, C.-J., W.-H. Wang and J.D. Farquhar (2009), 'The influence of customer perceptions on financial performance in financial services', *International Journal of Bank Marketing*, 27 (2), 129–149.
88. Lovelock, Christopher and Jochen Wirtz (2011), *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7th edn), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
89. Lovelock Christopher and Evert Gummesson (2004), „Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives”, *Journal of Service Reserch*, August 2004, p/20-41
90. Marriott, N. and P. Marriott. 2000. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: Barriers and possibilities. *Management Accounting Research* 11(4): 475–492
91. Martiny M. (1998), „Knowledge management at HP consulting”, *Organizational Dynamics*, 27(2):71-7, Autumn, 1998
92. Mattila, A.S. and J. Wirtz (2008), 'The role of store environmental stimulation and social factors on impulse purchasing', *Journal of Services Marketing*, 22 (7), 562–567.
93. McIvor, R. 2009. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation? *Journal of Operations Management* 27(1): 45–63.

94. Meliyio, S.E. & Moronge, M. (2013). Determinants of Outsourcing Accounting Services on Growth of Small Businesses in Kiambu County. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(7), 1-18.
95. Meyer, C. and A. Schwager (2007), 'Understanding customer experience', *Harvard Business Review*, 85 (February), 117–126.
96. Mithas S, Krishnan MS, Fornell. (2005), „Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?“, *Journal of Marketing*, 69(4):201-9, Oct. 2005.
97. Mittal, V., P. Kumar and M. Tsiros (1999), 'Attribute-level performance, satisfaction, and behavioural intentions over time: a consumption-system approach', *Journal of Marketing*, 63 (2), 88–101.
98. Michel, S. and M.L. Meuter (2008), 'The service recovery paradox: true but overrated', *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4), 441–457.
99. Morgan, R.M. and S. Hunt (1994), 'The commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
100. Murray, K.B. and J.L. Schlacter (1990), 'The impact of services versus goods on consumers' assessment of perceived risk and risk variability', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (1), 51–65.
101. Nawaz N., Usman A. (2011), „What makes customer brand loyal: A study on telecommunication sector of Pakistan“, *International Journal of Business and Social Science*. 2(14):213-21, July 2011
102. Nguyen, N. and G. Leblanc (2002), 'Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients', *International Journal of Service Industry Management*, 13 (3), 242–262.
103. Nickson, D., C. Warhurst and E. Dutton (2005), 'The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality', *Managing Service Quality*, 2, 195–208.

104. Noone, B.M. and A.S. Mattila (2009), 'Consumer reaction to crowding for extended service encounters', *Managing Service Quality*, 19 (1), 31–41
105. Noone, B.M., S.E. Kimes, A.S. Mattila and J. Wirtz (2009), 'Perceived service encounter pace and customer satisfaction', *Journal of Service Management*, 20 (4), 380–403.
106. Normann, Richard (1991), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, 2nd edn, Chichester, UK: John Wiley & Sons.
107. Oliver, R.L. (1980), 'A cognitive model of the antecedence and consequences of customer satisfaction decisions', *Journal of Marketing Research*, 17 (September), 460–469.
108. Oliver, R.L., R.T. Rust and S. Varki (1997), 'Customer delight: foundations, findings, and managerial insight', *Journal of Retailing*, 73 (3), 311–336.
109. Oliver, Richard L. (2010), *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer* (2nd edn), New York, US: M.E. Sharpe Inc.
110. Olumbe, J.N. (2015). *The Effect of Outsourcing of Accounting Services on Financial Performance of Deposit Taking Savings and Credit Cooperatives in Nairobi County*. Master Thesis, School of Business, University of Nairobi.
111. Oztaysi B., Sezgin S & Ozok A.F. (2011), „A measurement tool for customer relationship management process”, *Industrial Management & Data System*, Vol.111, No.6, p.943-60
112. Osarenkhoe A. & Bennani A.E. (2007), „An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy”, *Business Process Management Journal*, Vol.13, No.1, p.139-164
113. Patterson, Paul G. and Tony Ward (2000), 'Relationship marketing and management', in Teresa A. Swartz and Dawn Iacobucci (eds), *Handbook of Services Marketing and Management*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 317–342.

114. Parvatiyar A. and Sheth J.N. (2001), „Customer Relationship Management: Emerging process, practice and discipline”, Journal of Economic and Social Research, Vol.3, No.2, p.1-34
115. Payne A., Frow P (2005), „A strategic framework for customer relationship management”, Journal of Marketing. 69(4):167-76, Oct. 2005
116. Paulssen, M. and S. Fournier (2007), ‘Attachment security and the strength of commercial relationships: a longitudinal study’, Discussion Paper No. 50, Department of Business and Economics, Humboldt University Berlin.
117. Peneder M., Kaniovsky S., Dachs B., „What Follows Tertiarisation? Structural Change and the Rise of Knowledge-Based Industries”, The Service Industries journal, March 2003, 47-66
118. Peter J.P. and Olson J. C. (2009), „Consumer Behavior and Marketing Strategy”, 8th Ed., McGraw-Hill, p.22
119. Prahalad, C. K. and G. Hamel. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review 68(3): 79–93.
120. Ratchford, B.T., M.S. Lee and D. Talukdar (2003), ‘The impact of the Internet on information search for automobiles’, Journal of Marketing Research, 40 (2), 193–209.
121. Reddy BK and Acharyulu G.V.R.K. (2002), „Customer relationship management (CRM) in the health care sector: A case study on master health check”, Journal of the Academy of Hospital Administration. 14(1), 2002
122. Reynolds, K.L. and L.C. Harris (2006), ‘Deviant customer behavior: an exploration of frontline employee tactics’, Journal of Marketing Theory and Practice, 14 (2), 95–111.
123. Reichheld F.F. (1996), „The loyalty effect”, Boston, MA: Harvard Business School Press
124. Richard K.A. and Jones E. (2008), „Customer Relationship Management: finding value drivers”, Industrial Marketing Management, Vol.37, Issue 2., p.110-120



125. Русевски Т. (1994), „Финансиско сметководство”, 2ро Издание, Скопје
126. Rodic Jovan (1990), „Teorija I analiza bilansa”, Ekonomika, Beograd
127. Rodriguez, T. F. E. and M. R. Diaz. 2008. Effects of internal and relational capabilities on outsourcing: An integrated model. *Industrial Management & Data Systems* 108(3): 328–345.
128. Rosenbaum, M.S. and C. Massiah (2007), ‘When customers receive support from other customers: exploring the influence of intercustomer social support on customer voluntary performance’, *Journal of Service Research*, 9 (3), 257–270.
129. Seddon, P. B., S. Cullen and L. P. Willcocks. 2002. Does Domberger's theory of the contracting organization explain satisfaction with IT outsourcing? Paper presented at the 23rd International Conference on Information Systems, Barcelona, Spain.
130. Schultz, Don E., Beth E. Barnes, Heidi F. Schultz and Marian Azzaro (2009), *Building Customer-Brand Relationships*, Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.
131. Shailendra, C. J. P. 2004. Global outsourcing of IT and IT enabled services: A framework for choosing an (outsourcee) country. *Journal of Information Technology Cases and Applications* 6(3): 1–20.
132. Singh, J. (1991), ‘Understanding the structure of consumer satisfaction evaluation of service delivery’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (3), 223–224.
133. Sirdeshmukh, D., J. Singh and B. Sabol (2002), ‘Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges’, *Journal of Marketing*, 66 (1), 15–37.
134. Song S.M. and Perry M.E. (1997): The determinants of Japanese new products success, *Journal of Marketing Research*, 34, (02.1997), p.64-76
135. Spangenberg, E.R., A.E. Crowley and P.W. Henderson (1996), ‘Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviours?’, *Journal of Marketing*, 60, 67–80.
136. Spreng, R.A., S.B. MacKenzie and R.W. Olshavsky (1996), ‘A reexamination of the determinants of consumer satisfaction’, *Journal of Marketing*, 60 (July), 15–32.

137. Slavoljub Martic (1987), „Kontrola I revizija”, Ekonomski fakultet, Beograd
138. Shostack, G.L. (1977), ‘Breaking free from product marketing’, *Journal of Marketing*, 41 (2), 73–80.
139. Svedberg, C., D. Do and J. Karlsson. 2006. Characteristics of SME outsourcing. Bachelor diss., Business Administration, Jonkoping International Business School, Sweden.
140. Swartz A. and Dawn I. (eds), *Handbook of Services Marketing & Management*, London, UK: Sage Publications, Inc., pp. 13–20.
141. Sheth J.N. and Parvatiyar A. (1995), „Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4):255-71, Fall 1995
142. Tsiotsou, R.H. and C. Veloutsou (2011), ‘The role of brand personality on brand relationships and tribal behaviour: an integrative model’, 40th European Marketing Academy Conference (24–27 May 2011), Slovenia, pp. 1–8.
143. Томовски С. (2002), „Основи на сметководство”, УКИМ, Економски факултет – Скопје
144. Tombs, A. and J.R. McColl-Kennedy (2003), ‘Social-servicescape conceptual model’, *Marketing Theory*, 3 (4), 37–65.
145. Управа за јавни приходи на Република Македонија, [<https://www.ujp.gov.mk>], пристапено на ден 20.12.2022
146. U.S. Department of Commerce (2002), *North American Industry Classification System-United States*. Washington, DC:National Technical Information Science, PB 2002-101430, 2002, in Lovelock C.H. and Wirtz J., „Service Marketing”, 7th ed, 2001, p.4-24
147. Vargo, S.L. and R.F. Lusch (2004), ‘Evolving to a new dominant logic for marketing’, *Journal of Marketing*, 68 (January), 1–17.

148. Verhoef, P.C., G. Antonides and A.N. de Hoog (2004), ‘Service encounters as a sequence of events: the importance of peak experience’, *Journal of Service Research*, 7 (1), 53–64.
149. Wangenheim, F. (2005), ‘Postswitching negative word of mouth’, *Journal of Service Research*, 8 (1), 67–78.
150. Ward, J.C. and A.L. Ostrom (2006), ‘Complaining to the masses: the role of protest framing in customer-created complaint web sites’, *Journal of Consumer Research*, 33 (2), 220–230.
151. Weijters, B., D. Rangarajan, T. Falk and N. Schillewaert (2007), ‘Determinants and outcomes of customers’ use of self-service technology in a retail setting’, *Journal of Service Research*, 10 (1), 3–21.
152. Weiner, B. (2000), ‘Attributional thoughts about consumer behaviour’, *Journal of Consumer Research*, University of Chicogo Press, 27 (3), 382–387.
153. Whiting, A. and N. Donthu (2006), ‘Managing voice-to-voice encounters: reducing the agony of being put on hold’, *Journal of Service Research*, 8 (3), 234–244.
154. Wholey D.R., Burns L.R. (2003), „Understanding health care markets: actors, products, relations”, *Advances in health care organization theory*, San Francisco: Wiley, pp. 141–73
155. Wirtz, J. and J.R. McColl-Kennedy (2010), ‘Opportunistic customer claiming during service recovery’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (5), 654–675.
156. Winer R.S. (2001), „A framework for customer relationship management”, *California Management Review*, 43(4):89-105, Summer 2001
157. Wilson R.D. (1996): *Research design: qualitative and quantitative approaches*, *Journal of Marketing Research*, 33, (05.1996), 2, p.252-2
158. Wright, A.A. and J.G. Lynch Jr. (1995), ‘Communication effects of advertising versus direct experience when both search and experience attributes are present’, *Journal of Consumer Research*, 21 (4), 708–718.

159. Yen, H.R. (2005), ‘An attribute-based model of quality satisfaction for Internet self service technology’, *Service Industries Journal*, 25 (5), 641–659.
160. Закон за вршење на сметководствени работи („Службен весник на Република Македонија“ бр. 95/12, 188/13, 27/14 и 154/15), [[https://https://www.slvesnik.com.mk/#](https://www.slvesnik.com.mk/#)], пристапено на 29.11.2022
161. Zeithaml, Valerie A. (1981), ‘How consumer evaluation processes differ between goods and services’, in James A. Donnelly and William R. George (eds), *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, pp. 186–190.
162. Шуклев Б. и Дебарлиев С. (2013), „Деловно планирање – теорија, концепти и техники”, 5то издание, УКИМ - Економски факултет Скопје

## ПРИЛОГ БР.1 – Истражувачки прашалник

Истражувачки прашалник

Почитувани Колеги,

Прашалникот е наменет да даде релевантни податоци и одговори на поставените истражувачки хипотези во Докторска тема со наслов “Менаџирање на односите со клиентите (CRM) како основа за унапредување на квалитетот на услугите на сметководствените компании”.

Имајќи го во предвид фактот дека давателите на сметководствени услуги поседуваат силно истакната експертиза од областа на сметководствените науки, оваа тема ќе придонесе истите да го кренат своето критичко размислување на едно повисоко ниво, вметнувајќи маркетинг- менаџмент пристап во своето работење.

Consumer/Customer/Clients Relationship Management (CRM) системите претставуваат синтеза на софтвер и бизнис филозофија, кои во фокусот ги имаат специфичните побарувања на клиентите.

CRM претставува мониторирање, бележење и евидентирање на специфични карактеристики и побарувања на клиентите во процес кој се состои од двонасочна интеракција помеѓу давателите односно корисниците на сметководствени услуги.

CRM системите овозможуваат оформување на база на податоци со специфични карактеристики и побарувања на клиентите која може да послужи како корисна основа за унапредување на односите со постоечките клиенти, овозможувајќи задоволство, задржување, лојалност. Податоците од истата можат да послужат како корисен генератор на информации за оформување на стратегија за привлекување на нови клиенти.

CRM системот сам по себе не значи профит, истиот претставува корисна методологија чие применување во пракса може да придонесе за зголемување на профитабилноста !

\*прашалникот го одговараат вработени Сметководители и Овластени сметководители во ТП и Друштва за вршење на сметководствени работи, односно вработени во т.н. outsourcing/надворешни сметководствени компании.

Прашалникот е анонимен !

Искреноста и точноста на дадените одговори придонесува за соодветна база на податоци предмет на анализа, квалитет и релевантност на истражувањето во целост!

М-р Душко Коцев

Потребно време за пополнување на прашалникот 10 минути !

Со особена почит за Вашето внимание и придонес во конечната изработка на темата,

М-р Душко Коцев

Докторант

**Прашање 1. Град**

(наведувате град, на линијата подолу)

---

**Прашање 2. Возраст**

- до 30 години
- од 31 до 40 години
- од 41 до 50 години
- од 51 до 60 години
- над 60 години

**Прашање 3. Пол**

- Машки
- Женски

**Прашање 4. Поседувате лиценца за:**

- Сметководител
- Овластен сметководител

**Прашање 5. Вработен/а во:**

- Трговец поединец за вршење на сметководствени работи
- Друштво за вршење на сметководствени работи до 3 (три) вработени
- Друштво за вршење на сметководствени работи од 3 (три) до 5 (пет) вработени
- Друштво за вршење на сметководствени работи над 5 (пет) вработени

**Прашање 6. Вашето Друштво опстојува на пазарот:**

- до 5 години
- од 5 до 15 години
- од 15 до 25 години
- над 25 години

**Прашање 7. Обезбедувате сметководствени услуги на:**

- до 10 клиенти
- до 30 клиенти
- до 50 клиенти
- над 50 клиенти

**Прашање 8. Вашето портфолио од клиенти доминантно се состои од клиенти кон кои испорачувате услуга подолго од:**

- 1 година
- од 1 до 3 години
- од 3 до 5 години
- над 5 години

**Прашање 9. Деловните односи со клиенти кон кои обезбедувате сметководствени услуги се случиле, преку: (може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- насочена маркетинг кампања
- препорака од клиент или друг деловен партнер
- случајно
- сите од понудените опции

**Прашање 10. Вашата сметководствена компанија, поседува:**

**(може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- Сопствено Лого
- Website
- Social Network Page (страна на Facebook, Instagram, etc.)
- Реклама во печатен медиум (Yellow Pages профил, стручно списание и/или останати)

- Радио и/или ТВ реклама
- Останати маркетинг алатки

**Прашање 11. Размена на финансиска документација со своите клиенти, вршите:**

- Електронски
- Физички
- Комбинирано (електронски и физички)

**Прашање 12. Вашата сметководствена компанија ја користи следнава хардвер опрема:**

**(може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- Персонален компјутер (Desktop)
- Пренослив персонален компјутер (Laptop)
- Сервер
- Принтер/Скенер
- Проектор, Телевизор, Фиксен телефон
- Останата хардвер опрема (наведете на линијата подолу)

**Прашање 13. Нашата сметководствена компанија го користи следниот софтвер за сметководствено работење:**

- Pantheon
  - Zonel
  - MyGpm
  - Asp
  - Друг (наведете на линијата подолу)
- 

**Прашање 14. Обезбедуваме Сметководствени услуги работејќи на:**

**(може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- ист сметководствен софтвер со компанијата корисник
- различен сметководствен софтвер со компанијата корисник
- комбинирано



**Прашање 15. Користење на современа информатичка технологија (харвер/софтвер) придонесуваат за:**

**(може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- поедноставена комуникација со клиентите
- обезбедување на точна, навремена и квалитетна услуга
- соодветна електронска интеграција со надлежните институции
- ефективно и ефикасно извршување на работните задачи
- непожелна континуирана едукација во сфера на информатичката технологија
- дополнителни трошоци и проблеми надвор од сопствениот делокруг на работни компетенции

**Прашање 16. Поседувам основни и/или напредни сознанија во врска со следниве поими:**

**(може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- Brand Building
- Relationship marketing
- Clients Lifetime Value
- Word-of-mouth marketing
- Customer satisfaction, retention, loyalty
- Ниеден од наведените

**Прашање 17. Дали користите CRM софтвер во вашето тековно работење ?**

- Да
- Не

**Прашање 18. Познавам компанија давател на сметководствени услуги, која користи CRM софтвер во своето тековно работење:**

- ниедна
- помалку од 3 компании
- помалку од 5 компании
- повеќе од 5 компании

**Прашање 19. Следниве придобивки ги сметам за корисни од имплементирање на CRM софтвер во своето тековно работење: (може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- Додадена вредност на услугата која се испорачува кон клиентите
- Олеснета комуникација со клиентите
- Алатка за градење на маркетинг стратегии за аквизирање на нови клиенти
- Автоматизирани работни текови
- Управување со информации
- Оценка на перформансите на вработените
- Знаењето за специфичните карактеристики на клиентите, открива потенцијал за развој

**Прашање 20. CRM системите овозможуваат исполнување на следниве организациски цели, кои ги сметам за значајни: (може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- Следење на активности на клиентите во допир со т.н. „touching points“ со компанијата давател на услуги
- Следење на продажбата на услугите и маркетинг активностите што има за цел постигнување на подобри резултати со помали трошоци
- Пристап до побарувањата од клиентите и информации за нивната платежна способност
- Анализа на односите со клиентите и идентификување на највисоките вредности за нив
- Ефикасно таргетирање на клиенти со понуди кои одговараат на нивниот историјат на активности
- Помага компанијата да управува со перформансите на корисниците и да може да превземе чекори за подобрување на компанијата ефикасност

**Прашање 21. Следниве причини би допринеле да не користам CRM софтвер во своето тековно работење: (може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- трошоци за набавка на CRM софтвер
- недостиг на технички можности за инсталација
- отпор на вработените за прифаќање
- недостиг на време за обука
- неприпознавање на придобивки
- двоумење во однос на Cost/Benefit Ratio од имплементација

- останати причини (неведете на линијата)\_\_\_\_\_

**Прашање 22. Имам афинитет за имплементација на CRM софтвер во наредниот период од:**

- 1 година
- 1-3 години
- не препознавам потреба за користење

**Прашање 23. Преферирам набавка на CRM софтвер од:**

**(може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- домашна софтверска компанија снабдувач
- странска софтверска компанија снабдувач
- би разработил/а сопствена поедноставена верзија

**Прашање 24. Најчести причини за прекин на деловна соработка со клиент корисник на сметководствени услуги:**

**(може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- незадоволство од испорачаната услуга
- побарување за услуга која не сме во состојба да ја обезбедиме
- организациско/технички проблеми
- несогласување во однос на цената на чинење на услугата
- едностран прекин поради неплаќање на месечен пашал
- премин во друга сметководствена компанија снабдувач од непознати причини
- останати причини (наведете на линијата)\_\_\_\_\_

**Прашање 25. Стекнување на лиценца за Сметководител односно Овластен сметководител со предуслов:**

**(може да селектирате повеќе од една од понудените опции)**

- завршено универзитетско образование од област на Економските науки
- завршено универзитетско образование
- не постои услов за завршено универзитетско образование
- соодветно работно искуство од 1 до 3 години законски пропишано
- не постои услов за соодветно работно искуство

“Менаџирање на односите со клиентите како основа за унапредување на квалитетот на услугите на сметководствените компании”

---

М-р Душко Коцев

- полагање на стручен испит за стекнување со лиценца за С односно ОС
- не постои услов за полагање на стручен испит за стекнување со лиценца за С односно ОС