

## РЕЦЕНЗИЈА

**НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА СО НАСЛОВ „МЕНАЦИРАЊЕ НА  
ОДНОСИТЕ СО КЛИЕНТИТЕ КАКО ОСНОВА ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА  
КВАЛИТЕТОТ НА УСЛУГИТЕ НА СМЕТКОВОДСТВЕНИТЕ КОМПАНИИ”  
ОД М-Р ДУШКО КОЦЕВ, ПРИЈАВЕНА НА ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ,  
УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ ВО ШТИП**

Наставно-научниот совет на докторски студии на Кампус 4 при Универзитетот „Гоце Делчев” во Штип на својата 63. седница, одржана на 10.3.2023 год., донесе Одлука со која се формира Рецензентска комисија за оценка и одбрана на докторската дисертација со наслов „Менаџирање на односите со клиентите како основа за унапредување на квалитетот на услугите на сметководствените компании”, пријавена и изработена од кандидатот м-р Душко Коцев, во состав:

- проф. д-р **Благица Колева** – претседател (Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев”, Штип);
- проф. д-р **Оливера Ѓоргиева-Трајковска** – ментор и член (Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев”, Штип);
- проф. д-р **Пеце Николовски** – екстерен ментор и член (Економски факултет, Универзитет „Св. Климент Охридски”, Битола);
- проф. д-р **Ристе Темјановски** – член (Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев”, Штип);
- проф. д-р **Еленица Софијанова** – член (Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев”, Штип).

Комисијата во наведениот состав, по прегледување на докторската дисертација, го поднесува следниов

## ИЗВЕШТАЈ

**Структура на трудот**

Докторската дисертација на докторандот Душко Коцев содржи 220 страници компјутерски обработен текст, со примена на ариал 12 и листа од 162 библиографски единици. Структурата на трудот се состои од следните делови: Дел 1 – Поим за сметководство; Дел 2 – Аутсорсинг; Дел 3 – Однесување на потрошувачите; Дел 4 – Продажба на услуги; Дел 5 – Системи за менаџирање на односите давател-корисник на услуга (ЦРМ); Дел 6 - Анализа на резултатите од истражувањето; Заклучок и препораки за идни истражувања; Листа на слики и графикони; Користена литература и Прилог – Истражувачки прашалник. Докторскиот труд содржи 6 слики, 13 графикони и Истражувачки прашалник со 25 прашања.

**Предмет и цели на истражувањето**

Во денешното бизнис опкружување 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 палета 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. ЦРМ 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.

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. 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 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 умевање, 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 приспособат сопственото работење на новите работни практики ќе бидат во состојба да ја подобрат својата конкурентска позиција на пазарот.

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.

Во докторската теза, докторандот се обидува да направи сублимат помеѓу две економски дисциплини, сметководство и маркетинг менаџмент. Мора да се спомене фактот дека 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.

### **Методологија на истражување**

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.

Оформувањето на истражувачкиот пристап во докторскиот труд започнува 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, довела до полесно оформување на аналитичкиот модел, истражувачките прашања и хипотезите на истражувањето.

Имајќи ги предвид горенаведените научни сознанија, дефинирани се 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.

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

Секундарните податоци за потребите на истражувањето се синтетизирани од различни универзитетски учебници, академски публикации, билтени, меѓународни журналы и on-line библиотеки. Информациите стекнати со употреба на секундарните податоци претставуваат 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 е испитано со помош на спроведено истражување со примена на истражувачки прашалник. Податоците собрани од теренската работа се синтетизирани и анализирани со компјутерски софтвер за статистичка обработка на податоци. Добиените резултати од истражувањето во форма на примарни резултати, му овозможуваат на кандидатот да добие директни одговори на однапред дефинираните истражувачки цели и хипотези. Дизајнирањето на прашалникот е водено од два основни предуслови. Прво, предвид се земени видот на информациите кои треба да се добијат од испитаниците. Во оваа смисла, сите прашања се структурирани да дадат соодветни одговори на истражуваниот феномен. Второ, аналогно на изборот на истражувачкиот метод, а тоа е лична анкета и интервју, е оформен прашалник кој најдобро ќе функционира за ваков вид на техника за испитување. Прашањата се јасно формулирани, во однос на содржината и визуализацијата на истите. Се водело сметка и за самиот изглед на прашалникот, во техничка смисла на зборот.

#### Анализа на одделните делови од докторската дисертација

Докторскиот труд е структуриран од шест главни тематски подрачја и во секое од нив се презентирани научни содржини кои даваат директен одговор на однапред дефинираните 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 стејхолдери 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 отсекогаш 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 кандидатот анализира зошто компаниите користат стратегија за аутсорсинг на некои деловни функции, односно 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 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. Мора да се потенцира 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 заемна 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 Тридимензионален 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.

Во четвртото поглавје кандидатот се задржува на маркетингот, односно продажбата на услугите како научно подрачје 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 проширува со уште три елементи: процес, физичка средина и услужен персонал, чија значајност ја дефинираме во претходните редови. Во ова поглавје е презентираан 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 е презентираан 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 презентираани 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 којшто 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. Моќностите 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 останато. 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 апликбилност 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 презентираани 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, спроведено е истражување помеѓу сметководствената фела, со помош на анонимен анкетен истражувачки прашалник. Правилно структуриран анкетен прашалник е дистрибуиран од страна на кандидатот помеѓу репрезентативен примерок на испитаници, од кој се добиени примарни податоци, кои преку статистичка обработка понудиле резултати кои даваат директен одговор на проучуваниот феномен.

Прашалникот елаборира прашања чии одговори овозможиле да се добијат директни одговори во врска со предметот на истражување. Овие прашања обезбедуваат 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 анкетаат и мониторираат постоечките клиенти во однос на очекувањата од услугите кои ги користат, кои се причините за прекин на соработката. Во делот на анализата на резултатите се врши 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 во земјата.

#### **Заклучни согледувања и препораки**

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 приспособат 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 има постигнато основната цел- синтетизирајќи најнови научни истражувања од конкретната област, да 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 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, кандидатот презентира научни согледувања во врска со предметот на истражување (менаџирање на односите со клиентите) и ги анализираа придобивките од правилното применување на научните сознанија во практиката.

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 апликабилност 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 е, 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 практиката, притоа запазувајќи го финансискиот аспект од воведување на истиот.

Резултатите од истражувањето покажуваат 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.

#### **Научен придонес на истражувањето**

Кандидатот покажува солидно познавање на проблематиката предмет на истражување, и преку теоретската и практична разработка на поставените цели на истражувањето, презентира значајни сознанија за менаџирање на односите со клиентите, како основа за унапредување на квалитетот на услугите на сметководствените компании. Добиените резултати од емпириското истражување на кандидатот му помогнале во сублимирање на листа на препораки за осовременување и подобрување на финансирањето на корпоративниот сектор во нашата земја.

Докторската дисертација на кандидатот Душко Коцев има значаен придонес во разработка и анализа на менаџирањето на односите со клиентите, како основа за унапредување на квалитетот на услугите на сметководствените компании, со посебен осврт на компаниите во Република Северна Македонија. Посебен придонес имаат препораките кои кандидатот ги извлекува како заклучок од спроведеното практично истражување, а чија примена би овозможила унапредување на односите меѓу корисниците на сметководствените услуги и давателите на истите-сметководствените компании, што би резултирало со многу поквалитетно, пообјективно и поефикасно финансиско известување.

#### **Исполнетост на законските услови за одбрана на докторската дисертација**

Кандидатот Душко Коцев ги има објавено следните научно-истражувачки 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

### ЗАКЛУЧОК И ПРЕДЛОГ

Комисијата за оценка и одбрана на докторската дисертација со наслов “Менаџирање на односите со клиентите како основа за унапредување на квалитетот на услугите на сметководствените компании”, изработена од кандидатот Душко Коцев, донесе заклучок дека истата претставува оригинално научно истражување, со значајни резултати и препораки.

Презентираниот материјал во докторската дисертација и спроведените практични истражувања и анализи, врз кои се темелат заклучните согледувања и препораки од кандидатот, претставуваат значаен придонес во научната литература која ја третира проблематиката на менаџирањето на односите со клиентите, како предуслов за унапредување на квалитетот на услугите на сметководствените компании

**Врз основа на горенаведеното, Комисијата има чест да му предложи на Наставно-научниот совет на докторски студии на Кампус 4 да ја прифати позитивната рецензија на докторската дисертација со наслов „Менаџирање на односите со клиентите како основа за унапредување на квалитетот на услугите на сметководствените компании”, изработена од м-р Душко Коцев и да одобри јавна одбрана на истата.**

### РЕЦЕНЗЕНТСКА КОМИСИЈА

Проф. д-р Благица Колева – претседател, с.р.

Проф. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска – ментор и член, с.р.

Проф. д-р Пеце Николовски – екстерен ментор и член, с.р.

Проф. д-р Ристе Темјановски – член, с.р.

Проф. д-р Еленица Софијанова – член, с.р.