



**ISCTBL 2020**

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

Универзитет „Гоце Делчев“ –  
Штип

Goce Delchev University  
Shtip

Факултет за туризам и бизнис  
логистика

Faculty of Tourism and  
Business Logistics

**Трета Меѓународна Научна Конференција**  
**Third International Scientific Conference**

**ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И БИЗНИС**  
**ЛОГИСТИКАТА ВО 21 ВЕК**  
**CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS**  
**LOGISTICS IN THE 21ST CENTURY**

**ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ**  
**CONFERENCE PROCEEDINGS**



**ISCTBL 2020**  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE



Универзитет „Гоце Делчев“ –  
Штип

Goce Delcev University  
Shtip

Факултет за туризам и бизнис  
логистика

Faculty of Tourism and  
Business Logistics

**Трета Меѓународна Научна Конференција  
Third International Scientific Conference**

**ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И БИЗНИС  
ЛОГИСТИКАТА ВО 21 ВЕК  
CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS  
LOGISTICS IN THE 21ST CENTURY**

**ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ  
CONFERENCE PROCEEDINGS**

13 ноември 2020 г / November 13, 2020

**Издавач:**

Факултет за туризам и бизнис логистика  
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип  
Крсте Мисирков, 10-А, 201, 2000, Штип, РС Македонија  
Тел: +389 32 550 350  
[www.ftbl.ugd.edu.mk](http://www.ftbl.ugd.edu.mk)  
[www.ugd.edu.mk](http://www.ugd.edu.mk)

**За издавачот:**

д-р Татјана Бошков, декан

**Организатор на конференцијата:**

Факултет за туризам и бизнис логистика

**Publisher:**

Faculty of Tourism and Business Logistics  
Goce Delchev University of Shtip  
“Krstе Misirkov” no.10-A P.O. Box 201 Shtip 2000, North Macedonia  
Tel: +389 32 550 350  
[www.ftbl.ugd.edu.mk](http://www.ftbl.ugd.edu.mk)  
[www.ugd.edu.mk](http://www.ugd.edu.mk)

**For the Publisher:**

Tatjana Boshkov, Ph.D. – Dean

**Conference Organizer:**

Faculty of Tourism and Business Logistics

CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

338.48(497.7)(062)

INTERNATIONAL scientific conference Challenges of tourism and business  
logistics in the 21st century (3 ; 2020 ; Stip)

Challenges of tourism and business logistics in the 21st century  
[Електронски извор] / The 3th international scientific conference,  
September 13 th , 2020, Republic of North Macedonia. - Stip : Goce  
Delcev University of Stip, Faculty of tourism and business logistics,  
2020

Начин на пристапување (URL): <https://e-lib.ugd.edu.mk/zbornici.html>. -  
Текст во PDF формат, содржи 435 стр., илустр. - Наслов преземен од  
екранот. - Опис на изворот на ден 22.11.2020. - Фусноти кон текстот. -  
Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-244-779-7

а) Туризам -- Економски прилики -- Македонија -- Собири

COBISS.MK-ID 52738053

**Организациски комитет:**

Проф. д-р. Татјана Бошков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
Доц. д-р. Наташа Митева, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
Доц. д-р. Душко Јошески, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
м-р Цветанка Ристова Магловска, асистент-докторанд, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија

**Меѓународен програмски комитет:**

Проф. д-р. Татјана Бошков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
Доц. д-р. Наташа Митева, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
м-р Цветанка Ристова Магловска, асистент-докторанд, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
Доц. д-р. Душко Јошески, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
Проф. д-р. Александра Жежова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
Проф. д-р. Зоран Темелков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
Доц. д-р. Анета Стојановска-Стефанова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
д-р Душица Попова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
д-р Билјана Цоневска Гуњовска, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
Проф. д-р. Марија Магдинчева-Шопова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
Проф. д-р. Тања Ангелкова Петкова, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
Доц. д-р. Оливер Филипоски, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за Туризам и Бизнес логистика, Штип, Република Северна Македонија  
д-р Васко Шутаров, МИТ Универзитет, Факултет за безбедност, Република Северна Македонија  
Проф. д-р. Глигор Бишев, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Економски факултет Прилеп, Република Северна Македонија  
Проф. д-р. Мадалина Теодора Андреи, Универзитет Хиперион, Факултет за општествени, хуманистички науки и природни науки, Оддел за географија, Романија  
Проф. д-р. Соња Квируга, Универзитет Алкала, Оддел за економија, Шпанија  
Проф. д-р. Алиса Флеишер, Хебрејскиот универзитет Јерусалим, Роберт Х. Смит, Факултет за земјоделие, Храна и Животна средина, Оддел за економија на животна средина и управување, Израел  
Проф. д-р. Ноам Шовал, Хебрејски универзитет Ерусалим, Факултет за општествени науки, Оддел за географија, Израел  
Проф. д-р. Нурија Елиса Морере Молинеро, Универзитет Реј Хуан, Шпанија  
Проф. д-р. Никола Хурвулиадес, Американ Колеџ Солун, Грција  
Проф. д-р. Донила Пипа, Универзитет Марин Барлети, Економски факултет, Албанија

Проф. д-р. Мохамед Фуад, Ариш Универзитет, Факултет за уметност, Египет  
Проф. д-р. Френсис Вериза, Универзитет Толиара, Факултет за општествени науки, Мадагаскар  
Проф. д-р. Октавиан Сербан, Букурешки Универзитет за Економија, Факултет за храна од земјоделие и економија на животната средина, Романија  
Проф. д-р. Сабина Георгечи, Асоцијација за промоција на туризмот, Дробета Турму-Северин, Романија  
Проф. д-р. Серафима Роскова, Молдовска академија за науки, Академија за економски науки на Молдавија, Република Молдавија  
Проф. д-р. Стела Дерменчиева, Универзитет на Велико Трново Свети „Кирил и Методиј“, Оддел за Географија, Бугарија  
Проф. д-р. Марта Боровска Стефанска, Универзитет во Лоц, Факултет за Географски науки, Институт за градежна средина и Просторна, Полска  
Проф. д-р. Јулиана Поп, Универзитет за економски студии, Факултет за бизнис и туризам, Романија  
Проф. д-р. Елена Тома, Универзитет Хиперион, Факултет за општествени, хуманистички науки и природни науки, Оддел за географија, Романија  
Проф. д-р. Ирина Лазар, Универзитет Хиперион, Факултет за општествени, хуманистички науки и природни науки, Оддел за географија, Романија  
Проф. д-р. Озгур Јерли, Дужче Универзитет, Факултет за Шумарство, Оддел за пејсажи, Турција  
Доц. д-р. Жарко Радјеновиќ, Универзитет во Ниш, Центар за иновации, Србија  
Проф. д-р. Драго Цвијановиќ, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам Врњачка Бања, Србија  
Проф. д-р. Дарко Димитровски, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам Врњачка Бања, Србија  
Проф. д-р. Серџо Чипола, Универзитет во Палермо, Силиција, Италија  
Доц. д-р. Марија Белиј, Универзитет во Белград, Факултет за географија, Србија  
Доц. д-р. Андреј Мичовиќ, Универзитет во Крагујевац, Факултет за Хотелски менаџмент и Туризам Врњачка Бања, Србија

**Organizational committee:**

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Natasa Miteva, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Dusko Joseski, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Cvetanka Ristova Maglovska, M.Sc., University Teaching Assistant, Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

**International program committee:**

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Natasa Miteva, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Cvetanka Ristova Maglovska, M.Sc., University Teaching Assistant, Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Dusko Joseski, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Aleksandra Zezova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Zoran Temelkov, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Aneta Stojanovska - Stefanova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Dusica Popova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Biljana Conevska Gunjovska, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Marija Magdinceva – Sopova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Prof. Tanja Angelkova Petkova, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Assist. Prof. Oliver Filiposki, Ph.D., Goce Delcev University of Stip, Faculty of Tourism and Business logistics, Stip, North Macedonia

Vasko Sutarov, Ph.D., MIT Univeristy, Faculty of Security Sciences, North Macedonia

Prof. Gligor Bishev, Ph.D., St. Clement of Ohrid University of Bitola, Faculty of Economics, Prilep, North Macedonia

Prof. Madalina Teodora Andrei, Ph.D., Hyperion University, Faculty of Social, Humanities and Natural Sciences, Department of Geography, Romania

Prof. Sonia Quiroga, Ph.D., University of Alcalá, Depatment of Economics, Spain

Prof. Aliza Fleischer, Ph.D., The Hebrew University of Jerusalem, The Robert H. Smith Faculty of Agriculture, Food and Environment, Department of Environmental Economics and Management, Israel

Prof. Noam Shoval, Ph.D., The Hebrew University of Jerusalem, Faculty of Social Sciences, The Department of Geography, Israel

Prof. Nuria Elisa Morère Molinero, Ph.D., Universidad Rey Juan Carlos, Catedrática Historia Antigua, Spain

Prof. Nikolas Hourvoulides, Ph.D., American College of Thessaloniki, Greece

Prof. Donila Pipa, Ph.D., Marin Barleti University, Faculty of Economy, Albania

Prof. Mohamed Fouad, Ph.D., Arish University, Faculty of Arts, Egypt

Prof. Francis Veriza, Ph.D., University of Toliara, Faculty of Lettets and Human Sciences, Madagascar

Prof. Octavian Serban, Ph.D., Bucharest University of Economic Studies, Faculty of Agrifood and Environmental Economics, Romania

Prof. Sabina Gheorgheci, Ph.D., Mehedinti Tourism Promotion Association, Drobeta Turnu-Severin, Romania

Prof. Serafima Roşcovan, Ph.D., Moldova Academy of Science, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova

Prof. Stella Dermendzhieva, Ph.D., University of Veliko Turnovo St Cyril and St. Methodius, Department of Geography, Bulgaria

Prof. Marta Borowska-Stefanska, Ph.D., University of Lodz Faculty of Geographical Sciences, Institute of the Built Environment and Spatial Policy, Poland

Prof. Iuliana Pop, Ph.D., University of Economic Studies, Faculty of Business and Tourism, Romania

Prof. Elena Toma, Ph.D., Hyperion University, Faculty of Social, Humanities and Natural Sciences, Department of Geography, Romania

Prof. Irina Lazăr, Ph.D., Hyperion University, Faculty of Social, Humanities and Natural Sciences, Department of Geography, Romania

Prof. Ozgur Yerli, Ph.D., Duzce University, Faculty of Forestry, Department of Landscape, Architecture, Turkey

Assist. Prof. Zarko Radjenovic, Ph.D., University of Nis, Innovation Center, Serbia

Prof. Drago Cvijanović, Ph.D., University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjacka Banja, Serbia

Prof. Darko Dimitrovski, Ph.D., University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjacka Banja, Serbia

Prof. Sergio Cipolla, Ph.D., University of Palermo, Italia

Assist. Prof. Marija Belij, Ph.D., University of Belgrade, Faculty of Geography, Serbia

Assist. Prof. Andrej Mićović, Ph.D., University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjacka Banja, Serbia

### **Пленарна сесија**

Проф. д-р Глигор Бишев, претседател на Управниот одбор и генерален извршен директор на „Шпаркасе Банка Македонија АД Скопје“ – „Влијанието на пандемијата врз економските движења“

Питер Табак, извршен директор, водечки регионален економист за економија, политика и управување на Западен Балкан, Потпретседател за политика и партнерства, Европската банка за обнова и развој - „*Economic outlook for the Western Balkans during and after the epidemic*“

Милан Здравковиќ, извршен директор на операторот на дистрибутивниот систем во Ј.П.Србијагас, Белград, Србија – „*Supply of natural gas in COVID-19 conditions - experience and expectations*“

Проф. д-р Мишко Цидров, професор и проректор за настава и студенти, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип – „*УГД во време на пандемија*“

Проф. д-р Татјана Бошков, професор и декан на Факултетот за туризам и бизнис логистика – „*The impact of coronavirus on global growth and global supply chain shifts*“

### **Модератори**

#### **Панел модератор**

Проф. д-р Татјана Бошков, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика

#### **Прва и втора сесија**

Доц. д-р Наташа Митева, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика

### **Plenary session**

Prof. Gligor Bishev, University Professor and Chairman of the Board, Sparkasse Bank-Skopje – “*The impact of the pandemic on economic developments*”

Peter Tabak, Executive Director, Leading Regional Economist for Economics, Policy and Governance in the Western Balkans Vice-President for Policy and Partnerships, European Bank for Reconstruction and Development - “*Economic outlook for the Western Balkans during and after the epidemic*”

Milan Zdravkovic, Executive Director of the Distribution System Operator in J.P Srbijagas, Belgrade, Serbia – “*Supply of natural gas in COVID-19 conditions - experience and expectations*”

Prof. Misko Dzidrov, University Professor and Vice-rector for Teaching and Students, Goce Delcev University of Stip – “*UGD in a time of pandemic*”

Prof. Tatjana Boskov, University Professor and Dean of the Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University of Stip – “*The impact of coronavirus on global growth and global supply chain shifts*”

### **Moderators**

#### **Panel Moderator**

Tatjana Boshkov, Goce Delcev University of Stip, Faculty of tourism and business logistics, Stip, North Macedonia

#### **I and II session**

Natasha Miteva, Goce Delcev University of Stip, Faculty of tourism and business logistics, Stip, North Macedonia





**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП**  
**GOCE DELCEV UNIVERSITY OF STIP**

**ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА**  
**FACULTY OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS**

**ТРЕТА МЕЃУНАРОДНА НАУЧНА**  
**КОНФЕРЕНЦИЈА**

**THIRD INTERNATIONAL**  
**SCIENTIFIC CONFERENCE**

**ПРЕДИЗВИЦИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И БИЗНИС**  
**ЛОГИСТИКАТА ВО 21 ВЕК**

**CHALLENGES OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS**  
**IN THE 21ST CENTURY**

**ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ**  
**CONFERENCE PROCEEDINGS**

13 ноември, 2020, Штип / Shtip, November 13<sup>th</sup>, 2020

## ПРЕДГОВОР

Факултетот за туризам и бизнис логистика при Универзитетот „Гоце Делчев“ во Штип, беше организатор на Третата меѓународна научна конференција „Предизвици на туризмот и бизнис логистика во 21 век“. Конференцијата се одржа на 13 ноември 2020 година на платформата Microsoft Teams, со повеќе од 90 учесници од матичната земја и странство. Оваа година Меѓународниот научен комитет брои еминентни професори од нашата земја и над 15 странски земји како Израел, Шпанија, Франција, Молдавија, Италија, Грција, Египет, Полска, Турција, Романија, Бугарија, Србија, Хрватска, Босна и Херцеговина и Словенија.

Целта на оваа конференција е да промовира поголемо разбирање на бизнис администрација, логистиката, туризмот и угостителство во однос на управувањето, економијата, образованието и претприемништвото. Ова подразбира дека фокусот на учесниците го насочивме кон најновите трендови и предизвици во врска со развојот на туризмот, менаџирањето со компаниите, пазарот на труд, можностите за придобивки и профит, изгледите за подобра конкурентност на меѓународниот пазар, што пак е императив за финансиската стабилност на нашата земја во целина.

Имено, со пристигнатите трудови и авторските истражувања се оствари целта на конференцијата - а тоа е оценувањето на тековната состојба и идните изгледи за развој на микро план што се однесува на домашниот пазар, како и движењата на глобалната економија, подготвувајќи ја бизнис заедницата за предизвиците со кои ќе се соочуваат при остварувањето на нивните цели, што де факто влијае врз одржувањето на финансиите особено во времето кое го живееме под притисокот на пандемијата.

Препораките кои се пренесоа се однесуваат како да се зајакнува капацитетот на компаниите како и промените во регулативите кои го диктираат нашиот пат кон ЕУ. Дискусиите во текот на конференцијата беа одговор на тоа како реагираа и се позиционираа менаџерите на финансиски средства во услови на голем пазарен ризик, пазарни шокови и турбуленции и како треба да се подготвуваат инвеститорите во поедини сектори. Трудовите прикажаа изгледи и кон идната интеграција на земјите од Западен Балкан, со осврт на досегашните постигнувања и идните предизвици пред овие економии како и размена на искуства на сите учесници кои сме денес присутни од повеќе земји.

Токму овие препораки треба да бидат двигател на процесите на реформата во насока на подигање на квалитетот на образованието заради поголема продуктивност на трудот, конкурентност на економијата и намалување на неусогласеноста на понудата на вештини и компетенции како и побарувачката на пазарот на труд.

Постигнувањето на овие цели е заедничка задача на сите оние што се во позиција да го дадат својот придонес за имплементација на реформите во општеството. Токму тие реформи, тие промени во начинот на пристап, методологија на работа и организација, не треба да ги правиме само за да станеме дел од економскиот блок, туку да бидат во насока да постигнеме нешто друго, многу позначајно, односно сите напори што ги правиме да бидат за остварување на повисок степен на благосостојбата на нашите граѓани, за создавање на достоинствени услови за живот и работа.

Во регионот, меѓутоа и пошироко, во Европа, искуствата се најразлични. Наидуваме на успешни, и на не толку успешни модели. Токму ваквите научните конференции, дебатите што се развиваат тука, се најдобриот начин за размена на искуства, за идентификација на предизвиците и перспективите, за споредување на моделите и третирањето на нивните недостатоци или предности, меѓутоа и презентирање

на можните нови комбинирани модели. Едукацијата на новите генерации кои ќе бидат подготвени да се соочат со предизвиците што ги носи глобализацијата, е заеднички предизвик на Универзитетите, на бизнис заедницата, но и на централната и локалната власт.

Штип,  
13 Ноември 2020

Главен уредник  
Проф. д-р Татјана Бошков, *Декан*

## PREFACE

The Faculty of Tourism and Business Logistics in Gevgelia, part of the University Goce Delchev from Shtip, hosted the Third International Scientific Conference, "Challenges of Tourism and Business Logistics in the 21st Century". The conference was held on 13<sup>th</sup> of November 2020 on the platform Microsoft Teams, with more than 90 participants from the country and abroad. This year the International scientific committee included eminent professors from our country and more than 15 from foreign countries, such as Israel, Spain, France, Moldova, Italy, Greece, Egypt, Poland, Turkey, Romania, Bulgaria, Serbia, Croatia, Bosnia and Herzegovina and Slovenia.

The aim of this conference is promoting a greater understanding of the business administration, logistics, tourism and hospitality in terms of management, economics, education and entrepreneurship. In that context, the focus of our participants was on the latest trends and challenges related to tourism development, company management, labour market, opportunities for gain and profit, opportunities for better competitiveness in the international market, which is imperative for the financial stability of our country entirely.

Furthermore, the conference papers and authors' researches fulfilled the aim of the conference, the assessment of the current situation and future prospects for the development of the micro plan in terms of the domestic market, as well as the global economy changes, prepared the business community for the challenges that will they face during their goal achievement, which de facto affects the maintenance of finances especially in the time we live under the pandemic pressure.

The detection of the conditions that have been presented is a real mirror of where we are, where we have been, and what is even more difficult, to answer the question what next? Achieving these goals is a common task of all those who are in a position to contribute to the implementation of reforms in society. Exactly those reforms, those changes in the way of approach, methodology of work and organization, we should not make only to become part of the economic block, but to be in the direction of achieving something else, something much more significant - efforts for achieving a higher degree of well-being of our citizens, for creating dignified living and working conditions.

In the region, but also beyond, in Europe, the experiences are diverse. We come across successful and not so successful models. Exactly such scientific conferences, debates that develop here, are the best way to exchange experiences, to identify challenges and perspectives, to compare models and how to treat their disadvantages or advantages, but also to present possible new combined models. The education of the new generations that will be ready to face the challenges posed by globalization is a common challenge of the Universities, the business community, but also of the central and local government.

Shtip,  
November, 13<sup>th</sup>, 2020

Editor  
Tatjana Boshkov, Ph.D. *Dean*

## Contents

ПРЕДГОВОР.....	10
PREFACE .....	12
СЕСИЈА: БИЗНИС ЛОГИСТИКА И БИЗНИС АДМИНИСТРАЦИЈА.....	17
SESSION: BUSINESS LOGISTICS & BUSINESS ADMINISTRATION.....	17
THE IMPACT OF DIGITAL FINANCE AND FINTECH ON FINANCIAL INCLUSION AND THE EMERGENCE OF DFS PROVIDERS .....	19
Tatjana Boshkov;Dushko Joshevski .....	19
MONETARY POLICY EFFECTIVENESS, AND SOME EXPLANATIONS OF UNEMPLOYMENT, FAIR WAGES AND FAIR PRICES IN A GENERAL EQUILIBRIUM SETTING .....	26
Dushko Josheski; Tatjana Boshkov .....	26
LABOR MARKET POLICIES IN BULGARIA DURING THE EMERGENCY EPIDEMIOLOGICAL SITUATION.....	54
Tatyana Dimitrova.; Slavi Dimitrov.....	54
ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ – ФАКТОР ЗА ГРАДЕЊЕ КОНКУРЕНТСКА КОМПАНИСКА ПРЕДНОСТ.....	64
Драшко Атанасоски; Емануела Есмерова.....	64
МЕНАЏМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВО МОДЕРНАТА ЕКОНОМИЈА .....	72
Емануела Есмерова ; Драшко Атанасоски.....	72
COMPONENTS OF CUSTOMER BASED BRAND EQUITY.....	79
Ventsislava Nikolova-Minkova .....	79
INTELLECTUAL PROPERTY IN DIGITAL ENVIRONMENT .....	89
Svetla Panayotova; Ventsislava Nikolova-Minkova.....	89
ВЛИЈАНИЕТО НА СОВРЕМЕНИТЕ ЛОГИСТИЧКИ ТРЕНДОВИ ВО ПОЛЕТО НА ЕКОНОМИЈАТА.....	100
Гордан Јанкуловски.....	100
DIGITAL MARKETING AND ITS IMPORTANCE DURING THE PANDEMIC.....	111
Natasha Miteva; Dushica Popova ; Aco Kuzelov.....	111
EMPOWERMENT OF WOMEN: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE MODERN WORLD.....	119
Aneta Stojanovska-Stefanova; Marija Magdinceva-Sopova; Hristina Runcheva Tasev .....	119
A MODERN APPROACH TO PROCESS MANAGEMENT WITHIN THE MACEDONIAN INSURANCE COMPANY .....	131
Елизабета Митрева; Горан Стојановски .....	131
THE IMPACT OF PRICE MANAGEMENT ON BUSINESS OPERATION OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECT.....	145

Snezana Bardarova; Mimoza Serafimova.....	145
OVERVIEW OF NEOBANKS MODEL AND ITS IMPLICATIONS FOR TRADITIONAL BANKING. ....	156
Zoran Temelkov.....	156
ГОЛЕМАТА РЕЦЕСИЈА 2007-2009 ВО САД.....	166
Љупчо Давчев; Александар Давчев .....	166
МОНЕТАРНАТА ПОЛИТИКА ВО СЛУЧАЈОТ НА ГОЛЕМАТА РЕЦЕСИЈА 2007-2009 ПРЕКУ ПРИМЕРОТ НА ФЕДЕРАЛНИТЕ РЕЗЕРВИ НА САД И ЕВРОПСКАТА ЦЕНТРАЛНА БАНКА .....	175
Александар Давчев; Љупчо Давчев .....	175
СЕСИЈА: ТУРИЗАМ, УГОСТИТЕЛСТВО И ГАСТРОНОМИЈА.....	184
SESSION: TOURISM, HOSPITALITY & GASTRONOMY .....	184
RURAL TOURISM IN VOJVODINA? .....	185
Drago Cvijanović; Tamara Gajić; Dejan Sekulić .....	185
РА-ВАТ METHODOLOGY IN ESTIMATING ECOSYSTEM SERVICES (Case study: ES-Nature based tourism at the Biosphere Reserve “Golija Studenica”) .....	196
Milica Luković .....	196
АНАЛИЗА НА ИНДИКАТОРИТЕ ЗА РАЗВОЈ НА УРБАНИОТ ТУРИЗАМ НА РЕПУБЛИКА С. МАКЕДОНИЈА НИЗ ПРИЗМАТА НА ПЛАНСКИТЕ РЕГИОНИ... ..	205
Дарко Мајхошев, Цане Котески.....	205
СОЦИЈАЛЕН ТУРИЗАМ НАСПРОТИ СОЦИЈАЛНИТЕ ФУНКЦИИ НА ТУРИЗМОТ .....	218
Николчо Петров; Златко Јаковлев; Цане Котески .....	218
FINANCIAL PERFORMANCE MEASURING OF A HOTEL COMPANY - CASE STUDY .....	228
Marko Milašinović; Aleksandra Mitrović ; Stefan Milojević .....	228
РАЗГЛЕДНИЦИ ЗА ОХРИД ПЕЧАТЕНИ ВО СОЦИЈАЛИЗМОТ И НИВНАТА УЛОГА ВО ПРОМОЦИЈА НА ТУРИЗМОТ.....	235
Никола В. Димитров .....	235
ВЛИЈАНИЕ НА ПЛАНИНСКИОТ ТУРИЗАМ ВРЗ ТУРИСТИЧКИОТ ПРОМЕТ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА .....	248
Ана Здравковска-Илиевска, Илија Закоски .....	248
КУЛТУРНИ И ВЕРСКИ СОДРЖИНИ ВО ТУРИЗМОТ НА ЛЕШОЧКИОТ МАНАСТИР .....	256
Илија Закоски.....	256
EUROPEAN CAPITALS OF CULTURE: CASE STUDY – ATHENS .....	266
Marija Lakićević; Danijela Pantović; Vladan Petrović .....	266

STATISTICAL ANALYSIS OF TOURIST ARRIVALS AND NIGHTS IN CROATIA DURING THE SARS-CoV-2 PANDEMIC .....	273
Cvetan Kovač; Ana Šijaković .....	273
PERSPECTIVE AND PROBLEMS OF CYCLING TOURISM IN NORTH CROATIA ..	284
Nikola Medved; Ana Maria Gavrić; Lea Vukojević .....	284
GASTRO EVENTS, AN IMPORTANT FACTOR FOR PRESERVATION OF CULTURE, TRADITION AND REGIONAL DEVELOPMENT - CASE STUDY OF ŠUMADIJA DISTRICT .....	294
Dragan Tezanovik; Sanja Filipovik; Maja Banjak .....	294
TOURISM IN COVID-19 PANDEMIC IN NORTH MACEDONIA: EXPERIENCES AND PERSPECTIVES.....	305
Goran Kitevski; Dejan Iliev.....	305
SUSTAINABLE TOURISM AND UNESCO STATUS BENEFITS: PERCEPTIONS OF RESIDENTS OF OHRID.....	315
Biljana Petrevska; Cvetko Andreeski ; Tanja Mihalič .....	315
ПРИДОБИВКИ ОД ПРИМЕНАТА НА СТАНДАРДИ ОД ОБЛАСТА НА ТУРИЗМОТ ВО С. МАКЕДОНИЈА .....	325
Велибор Тасевски; Џеват Кицара ; Ана М. Лазаревска .....	325
ИНТЕРЕС НА СТУДЕНТИТЕ ЗА ВКЛУЧУВАЊЕ ВО АКТИВНОСТИ НА ОТВОРЕНО .....	335
Деспина Сивевска; Билјана Попеска; Цветанка Ристова Магловска.....	335
МОТИВСКИТЕ ФАКТОРИ НА ТУРИСТИЧКИТЕ ДВИЖЕЊА НА ДОМАШНИТЕ ТУРИСТИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА .....	344
Давид Трајковски.....	344
ЕНЕРГЕТСКИ РАЗЛИКИ ПОМЕЃУ РАЗЛИЧНИ ВИДОВИ НА САЛАТИ .....	356
Дарко Андроников; Мерита Умети Лесковица ; Ацо Кузелов .....	356
ОПШТИНА БЕРОВО, АТРАКТИВНА ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА ЗА СПЕЦИФИЧНИ ВИДОВИ ТУРИЗАМ .....	363
Тања Ангелкова Петкова; Владимир Китанов.....	363
ИНОВАЦИИТЕ ВО ТУРИЗМОТ И УГОСТИТЕЛСТВОТО .....	371
Владимир Китанов, Тања Ангелкова Петкова.....	371
КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЈА, МОДЕЛИРАЊЕ И МЕНАЏМЕНТ НА ПРОЦЕСОТ НА УЧЕЊЕ И ЗНАЕЊЕ ВО ТУРИСТИЧКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....	381
Бранко Николовски .....	381
COMPUTERIZED BOOKING SYSTEMS: ICT READINESS CONTEXT FOR BALKAN COUNTRIES .....	392
Žarko Rađenović.....	392

DIGITAL TOURISM.....	401
Dragan Vojinović <sup>[1]</sup> ; Boris Brezo <sup>[2]</sup> ; .....	401
PREVALLA-BALKAN’S PEARL.....	411
<i>Naser Bresa<sup>[1]</sup>, Cane Kotecki<sup>[2]</sup>, Zlatko Jakovlev<sup>[3]</sup></i> .....	411
КУЛТУРНА ДИПЛОМАТИЈА И КУЛТУРЕН ТУРИЗАМ ЗА ВРЕМЕ НА СВЕТСКА ПАНДЕМИЈА .....	417
Васко Шутаров <sup>[1]</sup> <b>Abstract</b> .....	417
INTERNATIONAL TOURISM AND POLITICS .....	428
Dimitar Dimitrov.....	428



УДК 005:368.032]:303.022/.023(497.711)''2018/2019''  
368(497.7)''2016/2019''

## A MODERN APPROACH TO PROCESS MANAGEMENT WITHIN THE MACEDONIAN INSURANCE COMPANY

Елизабета Митрева<sup>1</sup>; Горан Стојановски<sup>2</sup>

### Abstract

*The aim of the paper is to achieve and realize the planned sales objectives of Eurolink Insurance AD Skopje by applying the methods for quality improvement which are in the direction of continuous improvements of the activities in the sales network. The benefits are in the direction of achieving more dynamic development and better planning of marketing activities for proper market assessment. The results of the analyzes obtained are used for proper decision making, creating better pricing strategies and for more secure placement of new insurance products. In addition, with the application of these methods, the company has the opportunity to more easily detect the needs and expectations of customers, to reveal its weaknesses, to improve its productivity and to expand its market share.*

Keywords: KAIZEN method, quality techniques, sales processes, insurance market, planned goals.

ЈЕЛ класификација: G22, G52, L11.

### Вовед

Управувањето со процесите како клучен фактор за освојување на консументите на услугите, значи континуирана потрага по најдобри технички, технолошки, маркетиншки и други унапредувања и подобрувања кои ќе ги произведат саканите резултати, а тоа е задоволството на потрошувачите, како и профит. За да се постигне ова, од влезните елементи на деловниот процес, до создавањето на новиот производ / услуга, се контролираат сите фази на тој процес. Современиот пристап на водење на процесите бара брза реакција во правец на подобрување или запирање на деловниот процес со што контролата на квалитетот се појавува како оперативна активност, првенствено насочена на подобрување на истиот, а не само активност која ја забележува моменталната ситуација.

Менаџерскиот кадар во организацијата со својата добра волја и упорност треба да ги вклучи сопствените човечки ресурси, со формирање тимови од сите профили, интегрирајќи ги нивните знаења, за да се постигне целосно владеење со квалитетот во сите процеси на претпријатијата, при најмали трошоци на работење. На ваков начин ќе се овозможи навреме да се спречат можните пропусти, навреме да се елиминираат проблемите, со отстранување на евентуалните причини. Вообичаениот отпор и страв од промените бргу се надминува и се наметнува силна желба за промена на постојната

---

<sup>1</sup>Елизабета Митрева, PhD, професор, Универзитет Гоце Делчев, Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија, [elizabetha.mitreva@ugd.edu.mk](mailto:elizabetha.mitreva@ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Горан Стојановски, MSc кандидат, Еуролинк осигурување АД Скопје, [g.stojanovski@eurolink.com.mk](mailto:g.stojanovski@eurolink.com.mk)

состојба, со нов пристап кон квалитетот, со целосна посветеност спрема клиентот, вработените, околината и државата.

Во овој труд се презентирани методите и техниките за управување со процесите во рамките на осигурителната индустрија и се разработени примери за оценка на истите во реални услови со користење на методологијата на КАИЗЕН. Придобивките од примената на методологијата на КАИЗЕН се изразени преку направената анализа или скрининг на остварувањата на македонската осигурителна компанија - Еуролинк осигурување АД Скопје во сите сектори, но со посебен акцент на продажната мрежа. Практичната примена на оваа методологија е од интегрална природа и овозможува нејзина поширока примена во останатите процеси на компанијата. Методологијата најпрво започнува со иницијатива за примена на методите и техниките за квалитет од страна на менаџментот во насока на исполнување на планот за продажба и реализација на продажните цели. При тоа, менаџментот ја поставува соодветната стратегијата за квалитет и прави избор на соодветен модел. Во следната фаза, менаџментот го дефинира планот за реализација со тековна динамика и ги предвидува резултатите од примената на истиот. Потоа, со примена алатките и техниките за квалитет се поставуваат мерењата на критичните точки и се врши тековна контрола. По добивање и анализа на податоците, се прави интерна анализа и ако се покаже дека усвоениот модел функционира се применува стандардизација на процесите во продажната мрежа. На крај со помош на методот - Самооценување, се дава оценка за ефектите од проектираната и применета методологија.

### Преглед на литературата

Филозофијата на KAIZEN претставува континуирано подобрување на сите процеси во организацијата преку мали промени во кратки временски периоди вклучувајќи ги сите организациски членови, без разлика на кое хиерархиско ниво се наоѓаат и без големи капитални инвестиции (Singh & Singh, 2009). КАИЗЕН филозофијата покрај тоа што претставува континуирано подобрување кое доведува до мали, но значајни подобрувања на организациските перформанси во кратки временски периоди доведува и до ефект на пеперутка, како мали промени со големи ефекти за целата организација во одреден временски период (Pampanelli *et al.*, 2011).

Masaaki Imai (1986), авторот на овој концепт, смета дека менаџментот има две главни улоги во организацијата а тоа е подобрување и одржување на системот.

Одржувањето на системот претставува одржување на тековните технолошки, менаџерски и оперативни стандарди, додека подобрувањето претставува подобрување на тие стандарди (Chiarini *et al.*, 2018). Ова подобрување не се добива со некои фундаментални планови за подобрување од огромни размери, туку во оваа филозофија подобрувањата се мали, но континуирани и доколку се разгледуваат во поголем временски период секако дека ќе бидат големи (Marin-Garcia *et al.*, 2018).

Целта на оваа филозофија е подобрувањето што претставува одредена вградена карактеристика на луѓето во напорот на унапредување на организациските перформанси каде се инволвираат сите организациски членови. Секој, не само што е должен да се подобрува и секое наредно извршување на задачата да ја изврши подобро од претходниот пат, туку ја има таа особина да сака да постигне подобри резултати во работата што ја работи. Затоа KAIZEN претставува одговорност на сите членови на организацијата (Macpherson *et al.*, 2015; Palmer, 2001).

При откривање и решавање на проблемите, КАИЗЕН ги инволвира вработените преку нивни предлози во правец што треба да се промени и како да се подобри (Wittenberg, 1994; Jacobson *et al.*, 2009). КАИЗЕН гради такви системи на предлози (сугестивни системи) кои што ги поттикнуваат вработените да даваат свои мислења за проблемите и нивното решавање преку обезбедување помош од страна на супервизорите, со што се генерираат што е можно повеќе идеи. За секоја добра идеја која се реализира од менаџментот со инволвирање на предлагачот (вработениот), постои одредена награда со што се врши поттикнување за понатамошни предлози за подобрување, така што, овој процес никогаш не запира. Предноста на ваквите системи е во тоа што доколку се прифати предлогот на вработениот за некаква промена тој нема да покажува отпор кон реализација на истиот.

КАИЗЕН како менаџмент филозофија има за цел подобрување во сите деловни подрачја користејќи различни методи и техники кои се карактеристични за јапонскиот начин на работење претставени како „Куќа на процесот на континуирано подобрување“ (Ortiz, 2006). Некои од тие методи е **формирање тимови за подобрување** во изведување на процесот на континуирано подобрување (Suárez-Barraza & Lingham, 2008). Оваа стратегија не дозволува поделба меѓу менаџментот и вработените, туку вработените ги гледа како еднаков партнер со менаџментот кој може да придонесе во подобрувањата. Менаџерите се поттикнуваат да делегираат што е можно повеќе слобода на вработените во откривање и решавање на проблемите кои се во нивното подрачје на работа.

**Рока Јоке** методата претставува јапонски збор за избегнување на грешките во работењето, односно работење без грешки. Оваа техника е насочена кон целосно елиминирање на грешките кои може да се појават во самиот процес. Оваа алатка овозможува правилна изведба на процесните активности и неможност на пренесување на грешката на нареден процес или пренесување на грешката на крајниот производ. Оваа превентивна алатка се имплементира уште во развојната фаза на деловниот процес и е практична при коригирање на проблемите. Многу организации сметаат дека усвојувањето на оваа алатка каде звучно и визуелно се алармира при настанување на проблемот значи инвестиција за чија имплементација и одржување се потребни големи финансиски суми. Но компанијата Toyota го демантира ваквиот став, бидејќи земено во просек има имплементирано 12 Рока Јоке алатки на секоја работна станица чија што имплементација чини помалку од 150\$ од алатка (Radharamanan *et al.*, 1996). Предностите на оваа алатка, без разлика на каков начин се користи (контролен или предупредувачки), е во тоа што оневозможува изведување на погрешен процесен чекор, а со тоа ја зголемува ефективноста и ефикасноста во работењето, го зголемува нивото на квалитетот на деловниот процес и производ/услуга.

Усвојувањето на Каизен методологијата значи користење на сите техники кои може да стојат на располагање, со цел да се подобри квалитетот како на производот/ услугата, така и на целиот деловен процес (Suárez-Barraza *et al.*, 2011; Iannettoni *et al.*, 2011, Mitreva *et al.*, 2016). Со примена на оваа методологија доаѓа до балансирање на работата во целата организација спрема барањата од пазарот (Mitreva *et al.*, 2017; Álvarez-García *et al.*, 2018).

### Опис на пазарот за осигурување во Р. С. Македонија

Основната карактеристика на пазарот на осигурување во Р. С. Македонија се динамичните промени кои настанаа кај самите осигурителните компании во однос на нивната сопственичка структура. Во однос на состојбите во последните неколку години, генерално пазарот за осигурувања се одликува со позитивни и динамични промени. Овие промени се проследени со поголема промоција на иновативни осигурителни пакети и со промени во сопственичката структура на осигурителните компании.

Согласно официјалните годишни извештаи со направените анализи од Националното биро за осигурување за 2019 година, вкупниот пазар на неживотно осигурување во Р.С. Македонија реализира полисирана премија во износ од 8.75 милијарди денари, со што пазарот на осигурување оствари вкупен пораст од 6%, во однос на претходната 2018 година. Осигурителните компании во тековната 2019 година, во најголем дел беа фокусирани на промотивни и маркетиншки активности поврзани со продажбата, како и поголема едукација на населението во правец на зголемување на јавната свест за придобивките од осигурувањето. Основното мислење е дека македонските осигурителни компании се посветија на креирање лесно разбирливи осигурителни пакети со понуда за сеопфатни осигурителни покритија и по конкурентни цени. На фигура 1 е прикажана пазарната структурата на осигурителните компании во Р.С. Македонија во делот на неживното осигурување според остварената бруто полисирана премија - БПП за 2019 година. Анализата од остварувањата на пазарот - неживот, покажува дека од вкупниот број на осигурителни компании (единаесет друштва), само четири ја надминуваат границата над 10% учество во структурата на вкупниот пазар на осигурување, во однос на бруто полисираната премија во целина.

Фигура 1: Пазарна концентрација на осигурителниот пазар во 2019 год.

Осигур. друштва	БПП – 2019	%
Македонија	927.978	10,60%
Триглав	1.424.893	16,28%
Евроинс	813.562	9,30%
Сава	886.426	10,13%
Винер	808.989	9,24%
Еуролинк	1.013.069	11,57%
Граве неживот	362.079	4,14%
Уника	823.176	9,40%
Осигурителна полиса	710.064	8,11%
Халк	523.287	5,98%
Кроација	459.102	5,25%
<b>Вкупно</b>	<b>8.752.625</b>	<b>100,00%</b>



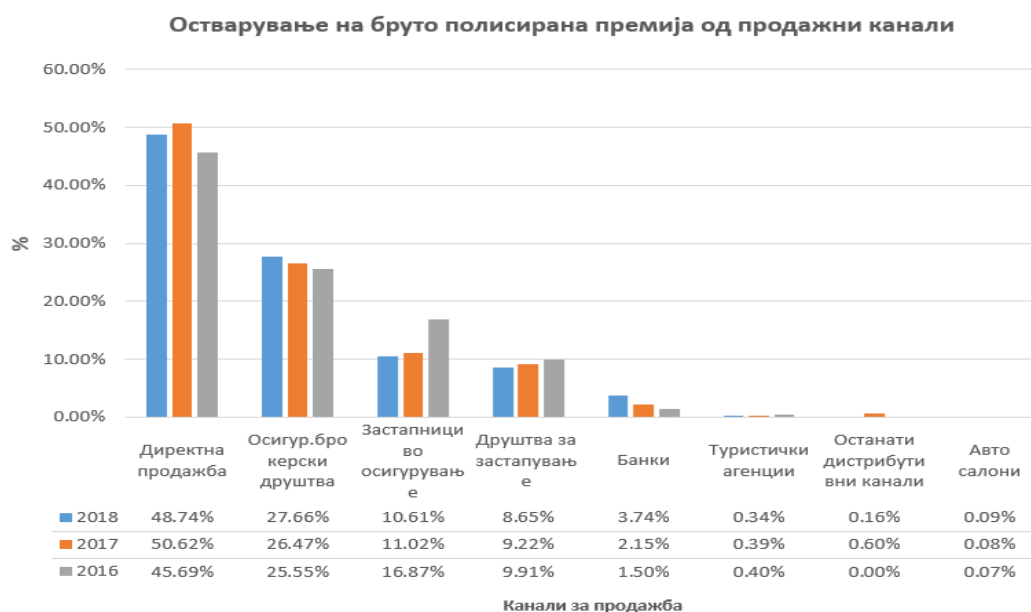
Извор: <http://aso.mk/ivq2019-izveshtai-za-obemot-i-sodrzhinata-na-rabota-na-drushtvata-za-osiguruvanje-za-periodot-01-01-31-12-2019/>

Како основа за настап на пазарот, осигурителните компании примарно се одлучуваат за стратегии за продажба преку својата директна продажна мрежа, но во одредени случаи применуваат и продажни канали за реализација на своите цели. Како субјекти во индиректната продажба најмногу се застапени друштвата за застапување,

осигурителните брокерски друштва, банките, авто салоните, лизинг компаниите и други останати или помалку застапени канали. Зголемената конкуренција на пазарот со ниски цени на понуди на осигурителни продукти, како и зголеменото присуство на нелојалната конкуренција, ја доведува оваа дејност до повисоки трошоци за осигурување, до зголемени трошоци за провизии и до намален профит.

На фигура 2 дадена е структурата во однос на реализација од дистрибутивните продажни канали на македонските осигурителни компании за периодот од 2016 до 2018 година.

**Фигура 2:** Структура на реализација на бруто полисирана премија на осигурителните компании од дистрибутивните продажни канали, за периодот од 2016 до 2018 година



**Извор:** <http://aso.mk/ivq2019-izveshtai-za-obemot-i-sodrzhinata-na-rabota-na-drushtvata-za-osiguruvanje-za-periodot-01-01-31-12-2019/>

Од анализа на резултатите, може да се заклучи дека осигурителните компании остваруваат највисок удел во реализација на продажбата преку својата директна продажна мрежа (во просек од 48,35%). Потоа, следат остварувања и реализација на продажбата од индиректната продажна мрежа на осигурителните брокерски друштва со 26,56%, продажба преку застапници - 12,38%, продажба преку друштва за застапување во осигурување - 9,26%, банки - 2,6%, туристички агенции со 0,38%, останати дистрибутивни канали со 0,25% и авто салоните со 0,08%. Анализата на резултатите покажува дека осигурителните компании ги реализираат своите продажни цели во најголем дел преку својата директна продажна мрежа. Продажните активности најчесто се пропратени со зголемена промоција на осигурителните производи и пакети со одредени поволности за клиентите. Од аспект на клиентите, тоа значи добивање на поквалитетно осигурување, добивање одреден бенефит и воспоставување подолгорочни односи и деловни врски. Додека, некои македонски осигурителни компании ја поставуваат своја продажна стратегија користејќи индиректни дистрибутивни канали кои во основа значат зголемени трошоци за осигурување и намален профит.

Во продолжение на трудот следи истражувањето направено во една од македонските осигурителни компании - Еуролинк осигурување АД Скопје користејќи ги методите и

техниките на квалитет и усвојувајќи ја Каизен филозофијата за унапредување на перформансите на процесите, производите/ услугите. Истражувањето треба да покаже дали со примена на оваа методологија се постигнуваат позитивни резултати, кои се изразени преку зголемената продуктивност, зголемениот квалитет на производите/ услугите и намалување на трошоците. Придобивките и подобрените резултати треба да се видливи и во зголемувањето на задоволството на вработените и извршувањето на нивните работни задачи како резултат на подобрените работни односи помеѓу нив и секторите во организацијата. Усвојувањето на оваа методологија треба постигне да вработените станат значаен фактор и носители на деловните процеси со се поголема улога во одлучувањето и во решавањето на проблеми.

### **Истражувачки методи и анализа на резултатите**

Во истражувањето на трудот во компанијата Еуролинк осигурување АД Скопје е применета методологијата на КАИЗЕН, како и алатките и техниките за подобрување на квалитет преку скрининг, анализа и давање предлози во правец на континуирано подобрување на продажните процеси.

Анализата е направена само во продажните процеси на компанијата преку скрининг на остварувањата од бруто полисираната премија во 2019 година, што претставува индикатор за успешност на продажната мрежа. За целта на истражувањето се користени квалитативни и квантитативни методи. Квалитативниот пристап опфаќаше осврт на литературата на многу публикации кои генерално ја обработуваат проблематиката за филозофијата на Каизен и примената во практика. Квантитативниот пристап се состоеше во примена на сет алатки и техники на квалитет со кои се мереа резултатите од мерењата и се обработуваа преку статистички методи и техники. Примената на современите методи и техники за квалитет во деловните процеси на компанијата беа со цел подобрување на процесот на планирање на активностите и правилна проценка на потенцијалот на пазарот, како и креирање подобра деловна политика.

Во овој труд како методи во истражувањето е користен методот на набљудување преку систематско регистрирање на настаните, однесувањето на менаџментот, вработените и клиентите во однос на примената на активностите во продажниот процес. Со овој метод се добија примарни податоци, се регистрираа реакциите од настаните промени кај сите учесници во продажните процеси, се следеше нивното задоволство/ незадоволство. Во истражувањето се користеше и методот на директни податоци или историски метод од интерните компаниски извештаи и анализи, како и публикуваните годишни извештаи кои се од јавен карактер и се објавени од Агенцијата за супервизија на осигурување. Годишните извештаи од државните агенции ги прикажуваат трендовите во остварувањата на осигурителните компании преку структурата и остварувањата на компаниите на осигурителниот пазар.

### **Истражувачки резултати**

Осигурителната компанија Еуролинк осигурување АД Скопје од основањето до денес, забележува исклучително добри деловни и финансиски резултати со континуиран раст на остварена полисирана премија и со значителен пазарен удел. Анализата на остварувањата од продажбата на производите/ услугите се анализираа во секторот за продажба. Овој сектор со години подлежи на континуирани активности на обука на менаџерите од страна на консултантите и експертите за осигурување во делот на унапредување на продажните вештини, деловната комуникација, пропратено со следење на

финансиските индикатори за успешност на филијалите. Остварувањата на овој продажен сектор за 2019 година беа со пораст од 2% на полисираната премија во однос на 2018 година, но со неисполнување на зададениот план во висина од 3%. Во табела 1 се дадени остварувањата на Секторот за продажба квартално за 2019 година споредени во однос на 2018 година како и планираните продажни цели за тековната 2019 година.

**Табела 1:** Остварувања на Секторот за продажба во 2018 и 2019 година.

Сектор за продажба								
Квартал	2018	2018 кумул.	2019	2019 кумул.	2019 план	2019 план кумул.	% 2019/2018	2019 кумул/ 2018 кумул.
Q1	137	137	140	140	144	144	2%	2%
Q2	144	281	147	287	154	298	2%	2%
Q3	145	426	154	441	155	453	6%	4%
Q4	137	563	131	572	137	590	-4%	2%
	563		572		590		2%	

*Извор:* Годишен извештај за работењето на Еуролинк осигурување АД Скопје за 2019 година

Додека во табела 2 се дадени остварувањата на секторот за осигурување и реосигурување во 2019 година (квартално) каде има помали остварувања од продажбата на производи / услуги и помала реализација (за 12%) во однос на планот за 2019 година, додека споредено во однос на остварувањата од 2018 година реализацијата беше пониска за 13%. Намалениот обем на полисирана премија во 2019 година во однос планот и реализацијата од 2018 година, главно се должи на нереализацијата на планираната премија од два големи правни субјекти, што особено се одрази на остварените резултати.

**Табела 2:** Остварувања на Секторот за осигурување и реосигурување во 2018 и 2019 година квартално

Сектор за осигурување и реосигурување								
Квартал	2018	2018 кумул.	2019	2019 кумул.	2019 план	2019 план кумул.	% 2019/2018	2019 кумул/ 2018 кумул.
Q1	162	162	174	174	206	206	7%	7%
Q2	102	264	122	296	116	322	20%	12%
Q3	146	410	80	376	83	405	-45%	-8%
Q4	95	504	65	441	99	504	-32%	-13%
	505		441		504		-13%	

*Извор:* Годишен извештај за работењето на Еуролинк осигурување АД Скопје за 2019 година

Во вкупните остварувања од продажбата на производителите/ услугите за 2019 година, Секторот за продажба учествува со 56% во бруто полисираната премија на компанијата, што претставува зголемување од 2% во однос на истиот период во 2018 година. Реализацијата на продажбата на Секторот за осигурување и реосигурување во 2019 година е 44% или е за 13% пониска во однос на 2018 година. Сепак, самостојниот настап на компанијата на осигурителниот пазар без стратешки странски партнер, лимитираниот пристап до know-how и нови продукти, како и неискористеност на капацитетите за cross-selling, недоволно усовершените ИТ процеси, недоволното учество на индивидуалните осигурувања и големото учество на поединечни клиенти во целокупниот портфел, во поголем дел се одрази на продажните остварувања на компанијата во 2019 година. Сепак, компанијата ги искористи своите пазарни потенцијали и оствари одлични резултати





од осигурителните брокерски друштва, додека останатите 5% се реализација од други дистрибутивни канали, како туристички агенции и застапници, Табела 3.

**Табела 3:** Реализација на БПП по дистрибутивни канали

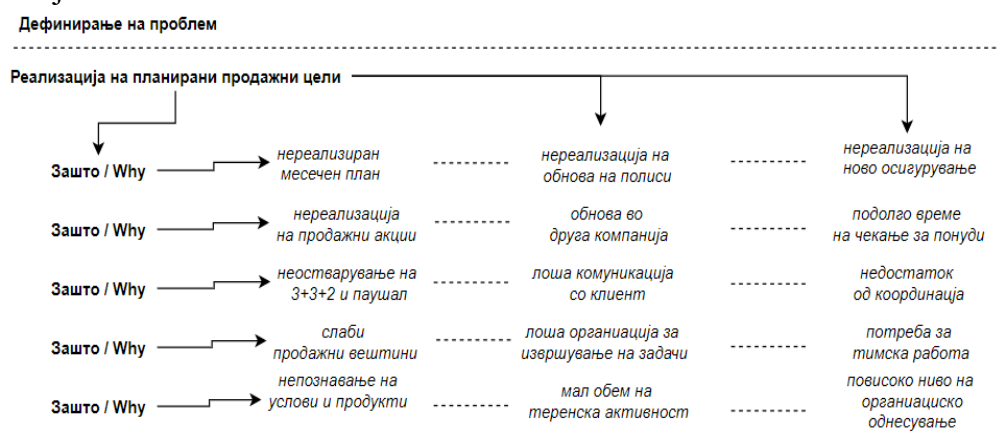
во 000 денари			% на промена	Структура на премија	
	2019	2018		2019	2018
Дистрибутивни канали	1	2	3=1/2	4	5
Директна продажба	803.164	830.376	-3%	79%	78%
Осигур. брокерски друштва	166.947	185.542	-10%	16%	17%
Туристички агенции	11.334	11.159	2%	1%	1%
Банки	0	219	-100%	0%	0%
Застапници во осигурување	24.56	33.833	-27%	2%	3%
Останати дистриб. канали	7.064	6.831	3%	1%	1%
Вкупно	1.013.069	1.067.960	-5%	100%	100%

**Извор:** Годишен извештај за работењето на компанијата Еуролинк осигурување АД Скопје за 2019 година

Од целосната направена анализа преку примена на методите и алатките за квалитет и со анализа на реализацијата на продажните планови преку продажната мрежа може да заклучи дека макроекономско опкружување во 2019 година за компанијата Еуролинк осигурување беше доста поволно. Сепак, од направената детална анализа на остварувањата од продажбата, може да се каже дека компанијата се соочи со неколку главни предизвици како: намалување на приходите во класата за Автоодговорност поради ниските провизии и нелојалната конкуренција, како и со проблемот на обнова на полисите за осигурување на имот поради партнерството на банките со други осигурителни компании. Сето тоа доведе до намалено темпо на раст на компанијата во споредба со 2018 година

Во изнаоѓањето на причините и решението на проблемите менаџментот примени 5 Why's метода како клучна во пронаоѓање на изворот на проблемот. Клучот во решавањето на проблемот е најпрво вистински да се разбере неговата суштина и потоа етапно да се пристапи со примена на корективни мерки за негово решавање. По извршената анализа и дефинирањето на проблемот на нереализацијата на планираните продажни цели, во компанијата се примени 5 Why's методот за вистинско пронаоѓање на причините на проблемот, фиг. 4.

**Фигура 4:** Чекори во пронаоѓање на изворот на проблемот со примена на 5 Why's метод во компанијата



**Извор:** Акциски план на менаџментот на компанијата Еуролинк осигурување АД Скопје за 2019 година

По извршената анализа со примена на оваа метода, се добија причините на нереализираните продажни цели. Како основни причини за неостварување на плановите за продажба во првата половина на 2019 година, се покажаа намалениот обем на обнова на полиси во висина од околу 30% и во послабите остварувања на планираната реализацијата од продажните акции и очекувањата за ново осигурување. Интерни анализи на компанијата покажаа неостварување на реализација на планираната обнова на полиси во висина од околу 30% и прилив на ново осигурување во висина од околу 32-35%. Со сето ова и покрај тоа што компанијата остваруваше континуиран и благ раст од неколку проценти, сепак остварувањата не беа доволни за исполнување на нејзините планирани продажни цели.

Анализата на причинско-последичните врски на проблемот во неостварувањето на планираните продажните цели на компанијата е претставена преку Ишикава дијаграм, фиг. 5.

**Фигура 5.** Причинско-последична анализа на проблемите во компанијата или Ишикава дијаграм



*Извор:* Квартален извештај на менаџментот на компанијата Еуролинк осигурување АД Скопје за 2019 година

На крај, со посочување на изворот на проблемот се доаѓа до заклучок од анализата кој води кон креирање на причинско-последична анализа и изработка на акционен план за примена на корективни мерки. Во планот се наведени активности, хипотези, одговорности, временски рокови и очекувани резултати.

Од добиените резултати и извршената анализа, активностите на менаџментот се насочија кон следниве сегменти:

- Анализа на проблемот со обнова на полиси;
- Подготовка на план за исполнување на планираните цели;
- Евалуација и следење на резултатите;
- Визуелизација на процесите;
- Зголемување на мотивација и наградување на вработените.

### **Заклучоци и предлог мерки за унапредување на деловните процеси**

Анализите на деловните процеси во процесот на продажба на компанијата користејќи методи и техники за квалитет и примена на одредена методологија наметнаа усвојување

на модел за унапредување на деловните процеси кој се имплементираше во реалниот систем. Иницијативата за квалитативно тековно подобрување на продажните процеси беше иницирана од страна на менаџментот по извршената анализа на деловните резултати од првиот квартал на 2019 година. Иако, компанијата имаше зголемен вкупен раст на продажбата и зголемување на својот пазарен удел во делот на нови клиенти, сепак планираната изгубена премија во одреден дел се одрази врз нејзините полугодишни финансиски резултати. Како резултат на тоа, во втората половина на 2019 година менаџментот усвои модел за подобрување на перформансите.

Моделот беше сет активности со пообемни продажни задачи за стимулирање и поголема мотивација на вработените и развој на нивните професионални вештини. Паралелно се засили развојот на постоечките и нови осигурителни продукти со унапредени атрибути за клиентите. Сето ова беше во насока да првенствено се унапредат процесите во продажбата во правец на постигнување на едно повисоко ниво на организациска култура.

За таа цел, Секторот за човечки ресурси започна со примена на методи за прилагодување на вработените во примената на овие мерки и активности преку нивна етапна имплементација во нивните секојдневни работни обврски. Со цел подобрување и зголемување на резултатите од продажба, менаџментот донесе план за развој на нови промотивни осигурителни пакети и ја насочи својата стратегија кон активностите на вработените во процесите во продажната мрежа. Основен приоритет беше спроведување на мерките за унапредување на процесите и едукација и развој на вработените со зголемување на нивните професионални вештини. Како резултат на сето ова, менаџментот изработи план со мерки за спроведување на повеќе тековни активности, со цел нивно остварување со поголемена контрола при нивното доследно извршување, Табела 4.

**Табела 4: Дефинирање на план со корективни мерки од страна на менаџментот на компанијата**

Plan		Do			Check	Action
Хипотези	Приоритет	Активности	Одговорност	Период	Резултат	Следна фаза
Месечен план	висок	зголемен обем на продажни активности	вработени / менаџери на филијали	до крај на тековен месец	Реализација на месечна продажба	Стандардизација на процес
Коефициент на обнова	висок	навремена обнова на полиси	вработени / менаџери на филијали	до 10-ти во месецот	подобрување на коефициентот на обнова	Стандардизација на процес
Мотивација	среден	квартални и годишни награди, паушали и 3+3+2	Сектор за човечки ресурси	месечно, квартално, годишно	финансиски бенефит за вработените	Програма на континуирано наградување
Поголема реализација од продажни акции	висок	теренска активност	вработени / менаџери во филијали	до крај на продажна акција	поголема реализација од продажба	Стандардизација на процес
Активности во ЦРМ	висок	дневна администрација	Менаџер на филијала	секој работен ден	извршување на зададени активности	Стандардизација на процес
Продажни вештини	низок	семинари и обуки	Сектор за човечки ресурси	периодична активност	ефективна продажба	Програма за континуирано подобрување
Свест и одговорност	среден	семинари и обуки	Сектор за човечки ресурси	дневна активност	доследно извршување на работните задачи	Програма за континуирано подобрување
Тимска работа и координација во тимот	среден	дневни состаноци	Менаџер на филијала	дневна активност	насочување кон корпоративната цел	Програма за континуирано подобрување

*Извор: Акциски план на менаџментот на компанијата Еуролинк осигурување АД Скопје за 2019 година*

Пакетот на планирани мерки кои се спроведоа во продажните процеси на компанијата ги опфатија следниве активности:

- План за следење и контрола на процесот на обнова на полиси;
- План за реализација на контакти со нови и постоечки клиенти;
- План за контрола на остварувањето на месечните планови и цели;
- План за продажни акции;

- Контрола на активноста во CRM (Customer Relationship Management) системот;
- Можности за остварување паушали со цел зголемување на мотивацијата на вработените;
- Контрола на водење разговор со клиентите за наплата на премијата;
- План за тековни продажни акции, како и план и контрола на реализацијата;
- План за следење на остварувањето и планови за работа.

Со цел подобрување и зголемување на резултатите, менаџментот донесе одлука за креирање тимови за подобрување во насока на унапредување на професионалните компетенции и вештини на вработените. Првично, по редефинирање на улогата на менаџерите на филијалите, се премина кон организација и обезбедување алатки за поуспешно управување. Целта на овие тимови беше континуирано делување во насока на промена на менталната слика на вработените во однос на начинот на извршување на работните задачи и нивно поефикасно извршување. Дополнително, во текот на втората половина од 2019 година со формирање на овие контролни тимови беа извршени посети на сите филијали. Улогата на тимовите беше насочена кон процесот на обнова на осигурувањето и доследно извршување на зададените задачи. За имплементација на предложените методи, Секторот за човечки ресурси континуирано започна со реализација на посети на продажните места и контрола на поставените задачи. Во фокусот на активностите на овој сектор беше промената во пристапот и работните навики на вработените во реализацијата на поставените работните задачи. Промените се однесуваа во правец на:

- реализација на контактите со нови и постоечки клиенти;
- остварување на месечните цели;
- реализација на продажните акции;
- контрола на активноста во CRM (Customer Relationship Management) системот;
- можност за остварување паушали и зголемување на мотивацијата;
- контакт со клиенти за реализација на наплата на премија;
- процесот на обнова на полиси и пополнување на системскиот извештај за обнова на полиси;
- потсетување на актуелни продажни акции, бенефити за клиентите, за вредноста на продуктите и контрола на ниво на реализација на продажните акции;
- обука и подобрување на продажните вештини на вработените;
- следење на планови и остварувања.

Сите методи и мерки за имплементација од страна на Секторот за човечки ресурси беа спроведени со целосна поддршка на менаџментот на компанијата и на менаџерите на подружниците и продажни салони. На ваков начин се зголемија активностите во правец на:

- секојдневна координација на планираните активности на консултантите и експертите во филијалите;
- обновување на портфељот во подружницата;
- континуирана работа во остварување на целите од тековните продажни промоции;
- конкретни работни задачи за консултантите и експертите во следењето на извршувањето на истите, како за пример: планирање на работниот ден;
- континуирана активност на терен од страна на менаџерот со тимот и оценка на продажните презентерските вештини на консултантите и експертите, преку квартални евалуации;
- предлози за унапредување на целокупното работење;
- стандардизирање на работните задачи;

- подигање на свесност и самодисциплина на вработените.

Активностите на Секторот за човечки ресурси во овој сегмент, беа тесно насочени кон доследно спроведување на мерките и во олеснувањето на имплементацијата на зададените задачи. Покрај тоа, активностите на овој сектор беа и во насока на контролни посети на филијалите, во креирање програми за континуирано наградување, во изработка на листите за евалуација на вработените и сл. Во продажните филијали, менаџерите започнаа со подготовка на тимови за поголем обем и подинамични активности за спроведување на промотивните активности и теренската работа.

Примената на овој модел за компанијата покажа дека придонесе кон подобрување на процесот на обнова на полисите за осигурување, а со тоа и до позитивни ефекти од применетите методи за извршување на работните задачи. Напоредно со ова, дојде и до промена во пристапот на вработените во однос на начинот на извршување на работните задачи. Промената доведе до попродуктивна и поефикасна реализација на продажните цели.

Како резултат на ова, менаџерите на подружници започнаа со секојдневни координации на планираните продажни активности и го зголемија својот фокус за обнова на полисите, актуелните промоции со засилени теренски активности. И овде кружниот процес на унапредувања не запира.

### Референци

1. Álvarez-García, J., Durán-Sánchez, A., & del Río, M. D. L. C. (2018). Systematic bibliometric analysis on Kaizen in scientific journals. *The TQM Journal*.
2. Chiarini, A., Vaccarani, C., & Mascherpa, V. (2018). Lean production, Toyota production system and kaizen philosophy. *The TQM Journal*.
3. Iannettoni, M. D., Lynch, W. R., Parekh, K. R., & McLaughlin, K. A. (2011). Kaizen method for esophagectomy patients: improved quality control, outcomes, and decreased costs. *The Annals of thoracic surgery*, Vol. 91, No. 4, 1011-1018.
4. Jacobson, G. H., McCoin, N. S., Lescallete, R., Russ, S., & Slovis, C. M. (2009). Kaizen: a method of process improvement in the emergency department. *Academic emergency medicine*, Vol. 16, No. 12, 1341-1349.
5. Masaaki, I. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York, ltd: McGraw-Hill.
6. Marin-Garcia, J. A., Juarez-Tarraga, A., & Santandreu-Mascarell, C. (2018). *Kaizen philosophy*. *The TQM Journal*.
7. Mitreva, E., Angelovski, G., Filiposki, O., Taskov, N., & Gjorshevski, H. (2016). Optimization of Business processes in airport services company in Macedonia using the TQM philosophy. *Tem Journal*, Vol. 5, No. 4, 507-514.
8. Macpherson, W. G., Lockhart, J. C., Kavan, H., & Iaquinto, A. L. (2015). Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence. *Journal of Business Strategy*.
9. Mitreva, E., Pancev, D., Gjorshevski, H., Filiposki, O., & Metodijeski, D. (2017). The implementation of the Quality Costs Methodology in the Public Transport Enterprise in Macedonia. *TEM Journal*, Vol. 6, No. 1, 153-161.
10. Ortiz, C. A. (2006). *Kaizen assembly: designing, constructing, and managing a lean assembly line*. CRC Press.

11. Pampanelli, A. B., Found, P., & Bernardes, A. M. (2011, April). A lean and green kaizen model. *In POMS annual conference*, Reno, Nevada, USA, Vol. 29.
12. Palmer, V. S. (2001, August). Inventory management KAIZEN. In Proceedings 2nd International Workshop on Engineering Management for Applied Technology. *EMAT 2001* (pp. 55-56). IEEE.
13. Radharamanan, R., Godoy, L. P., & Watanabe, K. I. (1996). Quality and productivity improvement in a custom-made furniture industry using Kaizen. *Computers & industrial engineering*, Vol. 31, No. 1-2, 471-474.
14. Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen philosophy: a review of literature. *IUP journal of operations management*, Vol. 8, No. 2, 51.
15. Suárez-Barraza, M. F., & Lingham, T. (2008). Kaizen within kaizen teams: continuous and process improvements in a Spanish municipality. *Asian Journal on Quality*, Vol. 9, No. 1, 1-21.
16. Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution. *International Journal of Lean Six Sigma*.
17. Wittenberg, G. (1994). Kaizen-The many ways of getting better. *Assembly Automation*, Vol. 14, No. 4, 12-17.