

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DERARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**



**MASTER AKADEMSKE STUDIJE
POSLOVNA EKONOMIJA**

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE - MASTER RAD -

Mentor:

Prof. dr Miroljub Hadžić

Kandidat:

**Marijana Savić
401129/2011**

Beograd, 2014.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

SADRŽAJ

1. U V O D.....	5
1.1. PREDMET I SVRHA ISTRAŽIVANJA.....	5
1.2. DRUŠTVENI I NAUČNI CILJ I OČEKIVANI DOPRINOS I KORIST OD RADA.....	6
1.3. HIPOTEZE OD KOJIH SE POŠLO U RADU.....	6
1.4. METODE ISTRAŽIVANJA.....	7
1.5. OPIS SADRŽAJA RADA.....	12
2. ISTORIJAT RAZVOJA SAVREMENIH POSLOVNIH BANAKA.....	13
2.1. POJAM I DEFINICIJA BANKE.....	13
2.2. NAUKA O BANKARSTVU I NJEN ZNAČAJ ZA RAZVOJ SAVREMENIH POSLOVNIH BANAKA.....	14
2.3. FORMIRANJE SAVREMENIH BANAKA TRŽIŠNOG TIP.....	15
2.4. VRSTE BANAKA U SAVREMENOM BANKARSKOM SISTEMU.....	17
3. TEORIJSKE POSTAVKE FUNKCIJE SAVREMENE POSLOVNE BANKE.....	18
3.1. MESTO I ULOGA SAVREMENE POSLOVNE BANKE U FINANSIJSKOM SISTEMU DRŽAVE.....	18
3.2. OSNIVANJE BANKE I VRSTE BANKARSKIH POSLOVA.....	26
3.3. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE POSLOVNOM BANKOM.....	27
3.3.1. Skupština akcionara banke.....	30
3.3.2. Upravni odbor banke, sa funkcijom upravno-nadzornog odbora.....	30
3.3.3. Izvršni odbor banke.....	31
3.3.4. Odbori na nivou banke.....	31
3.3.5. Rukovodeći (menadžment) tim banke.....	32
3.4. BANKARSKI MARKETING I ODNOSI SA JAVNOŠĆU.....	33
3.4.1. Pojam i definicija marketinga.....	33
3.4.2. Bankarski marketing.....	34
3.4.3. Odnosi sa javnošću.....	36
3.5. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE I POSLOVNO ODLUČIVANJE.....	39
3.5.1. Finansijsko izveštavanje.....	41
3.5.2. Poslovno odlučivanje.....	43
4. POJMOVI I DEFINISANJE KVALITETA BANKARSKIH PROIZVODA I USLUGA.....	44
4.1. POJMOVI I DEFINISANJE PROIZVODA I USLUGA.....	44

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

4.2	KLASIFIKACIJA USLUGA.....	46
4.3	ZNAČAJ KVALITETA PROIZVODA I USLUGA U BANKARSTVU.....	47
4.4	SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM.....	48
4.5	KARAKTERISTIKE KVALITETA PROIZVODA I USLUGA.....	50
4.6	DIMENZIJE (ODREDNICE) KVALITETA BANKARSKIH PROIZVODA I USLUGA.....	51
5.	BANCA INTESA a.d. Beograd I NJENA PONUDA.....	54
5.1.	KRATAK ISTORIЈAT RAZVOJA BANKE.....	54
5.2.	UPRAVLJAČKA I ORGANIZACIONA STRUKTURA BANKE.....	55
5.3.	DIVIZIЈA ZA POSLOVANJE SA FIZIČKIM LICIMA I MALIM BIZNISOM.....	59
5.4	DIVIZIЈA ZA POSLOVANJE SA PRIVREDOM.....	61
5.4.1.	Sektor za mala i srednja preduzeća i lokalnu samoupravu.....	61
5.4.2.	Sektor za velike privredne subjekte.....	62
5.5.	DIVIZIЈA ZA INVESTICIONO BANKARSTVO I POVEZANE POSLOVE.....	64
5.5.1.	Sektor trezora.....	64
5.5.2.	Sektor za projektно i specijalno finansiranje, garancijske i dokumentarne poslove, finansijske institucije i proizvode privredi.....	65
5.5.3.	Sektor za faktoring.....	67
5.5.4.	Asset Management (Upravljanje aktivom).....	67
5.5.5.	Leasing.....	68
5.6.	DIVIZIЈA ZA OPERATIVNE POSLOVE.....	69
5.6.1.	Sektor za domaći platni promet i keš monitoring.....	70
5.6.2.	Sektor za međunarodni platni promet.....	71
6.	KOMERCIЈALNA BANKA a.d. Beograd I NJENA PONUDA.....	74
6.1.	KRATAK ISTORIЈAT RAZVOJA BANKE.....	74
6.2.	UPRAVLJAČKA I ORGANIZACIONA STRUKTURA BANKE.....	74
6.3.	POSLOVNA LINIЈA ZA POSLOVANJE SA STANOVNIŠTVOM.....	75
6.4	POSLOVNA LINIЈA ZA POSLOVANJE SA PRIVREDOM.....	78
6.4.1.	Usluge pravnim licima.....	79
6.4.2.	Kreditiranje malih i srednjih preduzeća.....	80
6.4.3.	Dokumentarni poslovi sa privredom.....	81
6.4.4.	Depozitni i međubankarski poslovi, poslovne platne kartice i instrumenti zaštite od promene deviznog kursa.....	82
7.	ISTRAŽIVAČKE TEHNIKE ZA UNAPREĐENJE KVALITETA BANKARSKIH PROIZVODA I USLUGA.....	83
7.1.	POЈAM I DEFINISANJE ZADOVOLЈSTVA KLIЈENATA (KORISNIKA) BANKARSKIH PROIZVODA I USLUGA.....	83
7.2.	TEHNIKE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA USLUGA I PROIZVODA.....	84
7.3.	MERENJE ZADOVOLЈSTVA KLIЈENATA BANAKA.....	85
7.4.	MODELI KVALITETA BANKARSKIH USLUGA.....	86
7.5.	PRIMENA STATISTIČKIH METODA ZA ANALIZU KVALITETA PROIZVODA I USLUGA.....	90
7.5.1.	Statistički skup i uzorak.....	90
7.5.2.	Aritmetička sredina.....	91

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

7.5.3. Varijansa i standardna devijacija.....	93
7.5.4. Analiza varijanse (ANOVA).....	94
7.5.5. Regresiona analiza.....	94
7.6. MODELI DIMENZIJA KVALITETA BANKARSKIH USLUGA.....	97
7.6.1. Analiza dimenzija kvaliteta usluga u bankarstvu.....	97
7.6.2. SERVQUAL model dimenzija kvaliteta usluga na primeru <i>Banke Y</i>	103
7.6.3. Analiza podataka i diskusija rezultata.....	109
7.7. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KLIJENTIMA.....	110
8. ZAKLJUČAK.....	113
LITERATURA.....	117

1. UVOD

1.1. PREDMET I SVRHA ISTRAŽIVANJA

Bankarski sistem, kao podsistem finansijskog sistema, čini značajan deo *sektora finansijskih usluga* pošto se sa korišćenjem bankarskih usluga susreću, kako fizička lica (stanovništvo), tako i pravna lica (privredni subjekti i državne institucije).

Obzirom na sve veći broj poslovnih banaka kao i na značajan broj *drugih finansijskih organizacija*, poslovne banke su u Republici Srbiji izložene relativno jakoj konkurenciji. U borbi sa konkurencijom, za uspešno poslovanje savremene poslovne banke je od presudne važnosti da ona ostvari razlikovanje svojih proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju, i da zadrži postojeće i privuče nove klijente. To znači da pružanje visokokvalitetnih usluga, omogućava banci ostvarenje osnovnih poslovnih ciljeva kao što su npr.: zadovoljstvo klijenata, rast tržišnog učešća, privlačenje novih klijenata uz zadržavanje postojećih, profitabilnost itd.

Brojna istraživanja u svetu su pokazala da je kvalitet bankarskih proizvoda i usluga najznačajniji faktor koji utiče na uspešno poslovanje poslovne banke.

U vezi sa tim, istraživanje funkcije savremene poslovne banke i kvaliteta njenih bankarskih proizvoda i usluga je potpuno savremena tema u današnje vreme, što izbor *predmeta istraživanja* čini opravdanim.

Predmet istraživanja rada je da se prouče i analiziraju teorijske postavke funkcionisanja savremene poslovne banke, prouči kvalitet bankarskih proizvoda i usluga i da se odrede istraživačke tehnike koje se mogu primenjivati radi unapređenja kvaliteta procesa usluživanja u bankarskom sektoru.

Svrha istraživanja rada je da se kroz analizu literature, bankarske prakse i terensko istraživanje zadovoljstva klijenata putem ankete, izvedu zaključci o stepenu kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga i dodatno skrene pažnja na važnost unapređenja kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

1.2. DRUŠTVENI I NAUČNI CILJ I OČEKIVANI DOPRINOS I KORIST OD RADA

Društveni cilj istraživanja je predstavljanje mesta i uloge savremene poslovne banke u sadašnjoj strukturi finansijskog i privrednog sistema države i nije usmeren samo na ispitivanje stavova klijenata o opaženom kvalitetu bankarskih usluga koje im banke pružaju, već i na utvrđivanje važnosti pojedinih karakteristika kvaliteta bankarskih usluga.

Naučni cilj istraživanja je da se korišćenjem osnovnih, opštenaučnih i posebnih metoda i tehnika ispitivanja, ukaže na značaj kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga i utvrde tehnike koje banke mogu primenjivati za otkrivanje i otklanjanje propusta u procesu usluživanja, i za unapređenje kvaliteta svojih proizvoda i usluga.

Doprinos od ovog rada se ogleda u primeni naučnih metoda sa ciljem da se opiše, analizira i prouči kvalitet bankarskih proizvoda i usluga u Republici Srbiji.

Očekivana korist od ovog rada je da se na osnovu dobijenih rezultata istraživanja utvrde potrebne aktivnosti koje treba da preduzimaju poslovne banke radi usklađivanja kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga sa potrebama klijenata.

1.3. HIPOTEZE OD KOJIH SE POŠLO U RADU

Definisanje (postavljanje) hipoteza predstavlja obavezne faze (elemente) procesa naučnog istraživanja.

„Hipoteze¹ su samo misaono objašnjenje objektivne stvarnosti koje još nije provereno činjenicama te iste stvarnosti“.²

U vezi sa prethodnom definicijom, hipoteze kao osnovne *misaone* pretpostavke o predmetu istraživanja, treba da:

- obuhvate ceo predmet istraživanja,
- odgovaraju sadržaju predmeta istraživanja,
- budu u saglasnosti sa naučnim i društvenim ciljevima istraživanja, i
- postoji mogućnost njihove teorijske i/ili empirijske (iskustvene) provere.

Definisanje (postavljanje) hipoteza u ovom radu se odvija kroz dve faze:

- definisanje *generalne* hipoteze i
- definisanje *sistema posebnih* hipoteza.

¹ **Hipoteza** (grč. ὑπόθεσις, od ὑπό, pod, ispod, θεσις, postavka, tvrdnja) – **1.** pretpostavka, pretpostavljanje; **2.** u n., činjenice za koje se pretpostavlja da postoje, iako to ne mora biti tako, na osnovu čega se, putem analize i logičkom sintezom dobijenih analitičkih elemenata, izvodi zaključak o određenim istinama, koje, razume se, važe samo u okvirima pretpostavki od kojih se pošlo. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 453.).

² Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 23.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Generalna hipoteza treba da "pokrije" ceo predmet istraživanja i da obuhvati ciljeve i metode istraživanja. Polazeći od toga, **generalna³ hipoteza** ovog istraživačkog rada glasi:

Da bi se poslovne banke suprostavile konkurenciji, pored širenja asortimana svojih proizvoda i usluga, potrebno je da stalno poboljšavaju kvalitet svojih proizvoda i usluga, tako što će sve veću pažnju posvećivati uočavanju i smanjivanju nesaglasnosti (odstupanja) između očekivane i opažene usluge.

Obzirom da je *generalna hipoteza* isuviše uopštena hipoteza, neophodno je istu razraditi. Razradom generalne hipoteze dobija se sledeći *sistem posebnih hipoteza*, čije će istinitosti biti testirane istraživanjem literature i anketiranjem na terenu:

H1: Banka ulaže dovoljno truda u dimenziju *opipljivosti* kvaliteta usluga.

H2: Klijenti banke opažaju visok nivo pouzdanosti banke da pruži potrebnu uslugu.

H3: Klijenti banke opažaju nedostatak želje bankarskih službenika za pružanjem brze usluge i nespremnost službenika da pruže pomoć klijentima.

H4: Klijenti banke opažaju visok nivo znanja službenika banke i imaju visok nivo poverenja u službenike pri vršenju transakcija.

H5: Klijenti opažaju visok nivo ljubaznosti službenika banke.

1.4. METODE ISTRAŽIVANJA

U ovom radu se primenjuju *osnovne analitičke metode istraživanja* (analiza, apstrakcija i dedukcija), *osnovne neanalitičke sintetičke metode* (sinteza, generalizacija i indukcija), *opštenaučne metode* (hipotetičko – deduktivna i komparativna metoda), *metode prikupljanja podataka* (ispitivanje, studija slučaja i analiza sadržaja dokumenata) i tehnike ispitivanja (intervju i anketa).

U cilju testiranja hipoteza, primenom ankete, sprovedeno je istraživanje među klijentima *Banke Y*. Cilj istraživanja je bio merenje kvaliteta bankarskih usluga, korišćenjem SERVQUAL modela.

U realizaciji istraživanja korišćena su dva upitnika dizajnirana po ugledu na originalne upitnike SERVQUAL modela. Upitnici sadrže 22 para tvrdnji na sedmostepenoj Likertovoj⁴ skali, koje su strukturirane oko pet dimenzija kvaliteta usluge (opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija/ljubaznost).

Podaci dobijeni primenom SERVQUAL modela su obrađeni primenom statističkih metoda za analizu kvaliteta proizvoda i usluga. Na osnovu te obrade izvedeni su zaključci na osnovu kojih su određene hipoteze potvrđene kao istinite, dok su određene hipoteze odbačene kao neistinite.

Potpuna analiza⁵, relativno potpuna i svestrana za predmet istraživanja, se u ovom radu sprovodi na osnovu dostupnih dokumenata poslovnih banaka i odgovarajuće ekonomske literature.

³ **Generalna** (lat. *generalis*, opšti, glavni, vrhovni). ... (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 417.).

⁴ **Likertova skala** – je vrsta skale stavova koja se sastoji od niza tvrdnji posvećenih različitim aspektima nekog stava. Ona se daje ispitaniku sa zadatkom da za svaku pojedinu tvrdnju izrazi stepen svog slaganja ili neslaganja, po pravilu, na petostepenoj skali: „uopšte se ne slažem“, „ne slažem se“, „nemam mišljenje“, „slažem se“, „potpuno se slažem“. Svaki odgovor ispitanika se boduje na odgovarajući način, a onda se sabiranjem bodova za svaku tvrdnju dobija ukupni skor koji izražava stav ispitanika, u određenoj meri pozitivan ili negativan prema objektu stava. Pogodna je za obradu faktorkom analizom, što predstavlja prednost ovog tipa skale. (Šire o tome: www.wikipedia.org – sajt **wikipedia**).

⁵ **Potpuna ili totalna analiza** podrazumeva svestranu analizu svih činilaca predmeta, njegovih svojstava, internih i eksternih odnosa i funkcija u ukupnom vremenu trajanja i ukupnoj rasprostranjenosti tog predmeta. (Izvor: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 120.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Analiza se odnosi na funkciju savremene poslovne banke koja posluje u Republici Srbiji u sadašnjem vremenu. Obzirom da je savremena poslovna banka, kao predmet analize, složena celina, neophodno je analizom obuhvatiti: upravljačku i organizacionu strukturu, ponudu bankarskih proizvoda i usluga kao i ulogu savremene poslovne banke u finansijskom sistemu države.

Paralelno sa primenom potpune analize, u ovom radu se primenjuju i sledeće *parcijalne*⁶ analize: analiza sadržaja, funkcionalna analiza, genetička analiza i komparativna analiza.

*Analiza sadržaja*⁷ se u ovom istraživanju koristi radi dolaženja do saznanja o kvantitetu i kvalitetu ponuda bankarskih proizvoda i usluga, na primerima bankarske prakse dve savremene poslovne banke.

*Funkcionalna analiza*⁸, druga parcijalna analiza u ovom istraživanju, primenjuje se za:

- utvrđivanje spoljašnjih funkcionalnih veza predmeta istraživanja sa okruženjem (političko – ekonomskim ambijentom), odnosno za sticanje saznanja o mestu poslovne banke, kao privrednog subjekta⁹ u Republici Srbiji, u ukupnoj strukturi finansijskog i privrednog sistema, i
- saznanja o odnosima između sastavnih delova predmeta istraživanja, odnosno za utvrđivanje funkcionalnih i organizacionih veza između upravljačkog i izvršnog aparata banke i za utvrđivanje veza između poslovnih linija (grupa poslova) u okviru banke, kao i veza između organizacionih jedinica poslovnih linija.

*Genetička analiza*¹⁰, kao treća parcijalna analiza, primenjuje se radi dolaženja do saznanja o istorijatu razvoja savremenih poslovnih banaka, od osnivanja prvih banaka u svetu, pa sve do organizovanja sadašnjih savremenih poslovnih banaka u Republici Srbiji.

*Komparativna*¹¹ *analiza*¹², četvrta parcijalna analiza, kojom se vrši komparacija¹³ funkcionisanja dve savremene poslovne banke sa teorijskim postavkama funkcionisanja poslovne banke. Ovom analizom se utvrđuju identičnosti, sličnosti i razlike rezultata koji su već dobijeni primenom prethodnih analiza (potpune analize i parcijalnih analiza).

⁶ **Parcijalne**, od **parcijalan** (n.lat. *partialis*, od lat. *pars*, deo) – 1. delimičan, delimično ostvarenje nekog cilja ili rezultata; 2. fig. , pristrasan, koji nije dovoljno objektiv. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str. 990.).

⁷ **Analiza sadržaja**, kojom se naučno saznaje sadržina dokumenata kao predmeta. Ova analiza se može shvatiti, ako joj se da šire određenje, i kao potpuna jer se njome može dopreti do suštinskih odredaba predmeta istraživanja. ... (Šire o tome: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 121.).

⁸ **Funkcionalna analiza** kojom se saznaje aktivnost, odnos (veze i međuzavisnost) unutar predmeta istraživanja. Moguće je koncipirati analizu tako da obuhvata i odnose predmeta i okruženja, „funkcije“ i „disfunkcije“. (Izvor: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 121.).

⁹ **Privredni subjekat** – U privrednom životu učestvuju dve vrste subjekata – pravna lica i fizička lica. Najznačajniji privredni subjekti su privredna društva koja su uvek pravna lica. Status privrednog subjekta imaju i druga pravna lica kao što su finansijske organizacije (banke, štedionice itd.), organizacije za osiguranje itd. Fizičko lice je privredni subjekat ako stekne svojstvo preduzetnika. (Izvor: Babić I. – **Privredno pravo**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine, str. 150.).

¹⁰ **Genetička analiza** kojom se saznaje nastanak i razvoj predmeta istraživanja, što podrazumeva kretanje i promene njegovog kvantiteta i kvaliteta u vremenu i prostoru. (Izvor: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 122.).

¹¹ **Komparativna**, od **komparativan** (lat. *comparativus*, drugi poredbeni stepen prideva – bolji, veći, brži) – uporedni, u upoređenju s nekom drugom stvari, drugim licem ili nekim drugim pojmom (recimo, k. troškovi). (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 628.).

¹² **Komparativna analiza** kojom se saznaju određene sličnosti i razlike činilaca predmeta istraživanja (ili između dva i više predmeta), sličnost i razlike aktivnosti, funkcija, veza i odnosa, kretanja, promena i razvoja u organizaciji materije i materijalnoj organizaciji. (Šire o tome: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 121.).

¹³ **Komparacija** (lat. *comparatio*, upoređenje, sravnjivanje) – poredjenje, upoređenje, sravnjivanje. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 628.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Sve analize u ovom radu su po svojim najvažnijim karakteristikama istovremeno deskriptivne¹⁴ i eksplikativne¹⁵.

*Deskriptivna analiza*¹⁶ se u ovom istraživanju primenjuje u meri koja je potrebna da se sastavni delovi i/ili elementi predmeta istraživanja objektivno i jasno opišu.

*Eksplikativna analiza*¹⁷ se koristi tokom celog istraživanja radi tumačenja (objašnjenja) u vezi sa predmetom istraživanja.

*Metoda apstrakcije*¹⁸, kao jedna od osnovnih analitičkih metoda, se nameće kao nužna metoda u ovom istraživanju, zbog složenosti predmeta istraživanja.

Naime, savremena poslovna banka, kao podsistem bankarskog sistema, je složeni sistem kojeg karakterišu veliki broj elemenata sistema kao što su npr.: pojmovi, definicije, teorijsko znanje¹⁹, pretpostavke, podaci (teorijski i iskustveni), sadržaji dokumenata, informacije i sl. Zbog toga se primenjuje apstrakcija²⁰ odnosno postupak apstrahovanja kojim se iz pojedinačnih elemenata sistema izdvajaju opšti (posebni) bitni sadržaji, odnosno izvode se zaključci o zajedničkim obeležjima elemenata sistema.

Na osnovu opštih stavova o predmetu istraživanja, koji su rezultat proučavanja teorijskih principa nauke o bankarstvu i istraživanja bankarske prakse, *dedukcijom (dedukovanjem)* se u ovom istraživanju dolazi do pojedinačnih tvrdnji (stavova) koje se koriste pri izvođenju zaključaka i potvrđivanju/opovrgavanju hipoteza.

*Sinteza*²¹, osnovna *neanalitička sintetička metoda*²² se u ovom radu zasniva na rezultatima svih analiza predmeta istraživanja. Na osnovu zajedničkih karakteristika činilaca analize vrši se *sinteza* (sastavljanje) činilaca i izvode se odgovarajući logični zaključci.

¹⁴ **Deskriptivne**, od **deskripcija** (lat. *describere*, opisati, prepisati, nacrtati, urezati) – opisivanje, prikazivanje, ocrtavanje, opis. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizacio – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 205.).

¹⁵ **Eksplikativne**, od **eksplikacija** (lat. *explicatio*, od *explicare*, objašnjavati) – tumačenje, prikazivanje, objašnjavanje. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizacio – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 310.).

¹⁶ **Deskriptivna analiza** opisuje predmet time što nabroja činioce, svojstva, itd. o kojima je stečeno saznanje u toku procesa naučnog rada. (Šire o tome: Miljević M. – **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 122.).

¹⁷ **Eksplikativna analiza** doprinosi dubljem shvatanju predmeta, njegovom objašnjenju i saznanju pravilnosti i zakonitosti. (Šire o tome: Miljević M. – **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 122.).

¹⁸ **Osnovna naučna metoda apstrakcije** ima utvrđeni metodski postupak – apstrahovanje. U procesu naučnog rada postupak apstrahovanja je misaoni postupak, koji je usmeren na predmet (opšte i posebno) i koji se odvija po određenim pravilima: Ovaj postupak sledi analizu predmeta i otkriva u *analizom dobijenim delovima predmeta odredbe, svojstva, sadržaje, oblike, momente itd. određenog stepena opštosti odnosno posebnosti*. (Izvor: Miljević M. – **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 123 – 124.).

¹⁹ **Teorijsko znanje** (grč. θεωρία, gledanje, posmatranje, uopšteno iskustvo, čisto saznanje, sistematsko izlaganje nauke). ... (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizacio – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str. 1524.).

²⁰ **Apstrakcija** (lat. *abstrahere*, odvući, otrgnuti, odvojiti, udaljiti) – 1. uopštavanje većeg ili manjeg broja pojava svođenjem tih pojava na one elemente koji su im svima zajednički; 2. nešto što je uopšteno do stepena na kome postaje nestvarno; 3. odsutnost u mislima; 4. u govornom komuniciranju odvajanje nečega što je nebitno da bi se sagovorniku koncentrisala pažnja na ono što je bitno. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizacio – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 76.).

²¹ **Sinteza** (grč. σύνθεσις, spoj, spajanje, sastavljanje) – 1. Sastavljanje delova u celinu, koja može biti: s. fizičkih elemenata, čiji rezultat je novo tehničko – tehnološko rešenje; s. misaonih elemenata, na osnovu čega se dobija novo logičko ili novo naučno rešenje; (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizacio – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str. 1386.).

²² **Neanalitičke sintetičke metode metodološkog** – teorijskog saznanja su *konkretizacija, generalizacija i indukcija u čijoj osnovi je sinteza*. (Izvor: Miljević M. – **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 119.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Na osnovu izučavanja teorijskih postavki nauke o bankarstvu i istraživanja bankarske prakse dve savremene poslovne banke, *generalizacijom se izvode uopšteni zaključci*, o zajedničkim (opštim) karakteristikama, koji se odnose na sve savremene poslovne banke.

Proučavanjem teorijske literature i istraživanjem bankarske prakse, izvodi se više pojedinačnih stavova za delove/elemente predmeta istraživanja, kao što su npr. stavovi u vezi sa:

- unutrašnjom organizacijom,
- upravljačkom i organizacionom strukturom,
- spoljašnjim i unutrašnjim funkcionalnim vezama,
- bankarskim proizvodima i uslugama i sl.

Indukcijom se, iz više pojedinačnih stavova koji se odnose na jedan deo/element, izdvajaju zajedničke odlike koje su opšte za sve pojedinačne stavove jednog dela/elementa predmeta istraživanja.

Obzirom da je predmet istraživanja *poslovna banka i kvalitet njene ponude*, koja ima prošlost, sadašnjost i budućnost, odnosno predmet istraživanja karakterišu teorijska i praktična znanja iz prošlosti i sadašnjosti, neizbežna je primena hipotetičke – deduktivne metode, kao dijagnostičke i prognostičke metode saznanja. Naime, njenom primenom se utvrđuje analitička slika, odnosno postavlja se dijagnoza²³ teorijskih i praktičnih znanja o predmetu istraživanja i daje se predviđanje odnosno prognoza²⁴ budućeg stanja predmeta istraživanja.

*Komparativna metoda*²⁵, u ovom radu, je dominantna odnosno primarna (prva) metoda i primenjuje se za utvrđivanje identičnosti, sličnosti i razlika, odnosno za komparaciju (poređenje) dve savremene poslovne banke i istovremeno uporedno istraživanje njihove bankarske prakse i teorijskih postavki nauke o bankarstvu.

Komparacija – poređenje, dve savremene poslovne banke, se odnosi na: unutrašnju organizaciju, upravljački i izvršni aparat, unutrašnje funkcionalne i organizacione veze, odnose sa okruženjem i ponudu bankarskih proizvoda i usluga.

Obzirom da se ovaj rad bazira na teorijskim znanjima i bankarskoj poslovnoj praksi, u istraživanju se koriste sledeći *izvori podataka*:

- odgovarajuća ekonomska i druga stručna literatura,
- dostupni dokumenti banaka i
- prikupljene informacije iz drugih izvora.

Ovi izvori podataka sadrže odgovarajuće i istinite podatke koji su potrebni i dovoljni za proveru postavljenih hipoteza.

U ovom teorijsko – empirijskom istraživanju koriste se sledeće *metode i tehnike prikupljanja podataka*.

²³ **Dijagnoza** (grč. διάγνωση, raspoznavanje), u ekon., fig., izraz za označavanje *analitičke slike* određenog ekonomskog stanja u jednom preduzeću, privrednoj grani ili privredi u celini; ... (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizacijo – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 215 – 216.).

²⁴ **Prognoza** (grč. πρόγνωση, prethodno saznanje) – 1. *predviđanje* nekog budućeg stanja (rezultata, amaterski ili primenom neke naučne metode); 2. u plan. , izraz se upotrebljava kao sin. za → planiranje; ... (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizacijo – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str. 1201.).

²⁵ **Komparativna metoda** – „Neosporno je da je komparacija–poređenje sastavni deo svakog mišljenja. Jednostavno, nije moguće oformiti pojam, stav, sud bez komparacije i nije bez nje moguć nijedan oblik zaključivanja, dokazivanja ili opovrgavanja. Već početak mišljenja – opažanja kao razlikovanje nečeg od ostalog – podrazumeva poređenje odredaba i na osnovu razlika, sličnosti i identičnosti konstatovanje da „to“ jeste „to“, podrazumeva analogiju i poređenje. Produktivan zaključak takođe je zasnovan na poređenju. Saznavanje nepoznatog posredstvom poznatog takođe u sebe uključuje komparaciju. Znači: poređenje, komparacija jeste činilac procesa mišljenja i saznanja – to je metoda saznanja“. (Izvor: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 188.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

- *Ispitivanje*²⁶, a kao osnovne tehnike ispitivanja²⁷ primenjuje se intervju i anketa,
- *Metoda studije slučaja*, i
- *Analiza sadržaja dokumenata* ili posmatranje dokumenata kao specifična operativna metoda.

Pri vršenju ispitivanja, u ovom istraživanju se primenjuje intervju (*individualni intervju* – razgovor autora rada sa ovlašćenim licem poslovne banke).

Intervju, kao osnovna tehnika ispitivanja, je korišćen u ovom radu da bi se došlo do određenih podataka i saznanja koji nisu dostupni na sajtu *Banca Intesa ad Beograd*.

*Studija slučaja*²⁸, kao posebna metoda koja se koristi u ovom radu, obuhvata jednu širu studiju u smislu analiziranja funkcija i ponuda bankarskih proizvoda i usluga dve poslovne banke u Republici Srbiji. Pored toga, ova metoda se u radu koristi i za definisanje odnosa i veza poslovnih banaka sa okruženjem.

*Analiza sadržaja dokumenata*²⁹ se u ovom radu koristi u predfazama i fazama procesa istraživanja.

Naime, u predfazama ovog procesa istraživanja neophodno je ovladati potrebnim i dovoljnim fondom znanja radi definisanja ciljeva istraživanja i postavljanja hipoteza. U tim predfazama, pri proučavanju odgovarajuće literature, primenjuje se analiza sadržaja dokumenata.

U fazama procesa istraživanja, ova metoda uključuje paralelnu primenu osnovnih neanalitičkih sintetičkih metoda kao što su: indukcija, generalizacija i sinteza.

U ovom radu, primenjuju se dve tehnike sakupljanja podataka primenom analize sadržaja dokumenata: *kvalitativna*³⁰ i *kvantitativna*³¹ analiza.

Kvalitativna ("nefrekvencijska") analiza se koristi, posredno preko stručne literature i drugih dokumenata, da bi se analizirale tvrdnje, definicije i stavovi raznih autora u vezi sa predmetom istraživanja.

Kvantitativna ("frekvencijska" ili "statistička") analiza se primenjuje za prikupljanje podataka na osnovu kojih se potvrđuju/opovrgavaju postavljenije hipoteze. Veći broj *pojavljivanja* (frekvencija) istog podatka u odnosu na pojavljivanje nekih drugih podataka, može da ukaže da su tvrdnje sadržane u tom podatku prihvatljivije za donošenje zaključaka o postavljenim hipotezama.

²⁶ **Ispitivanje** kao takva jeste metoda prikupljanja empirijskih podataka posredstvom iskaza, prvenstveno usmenih ali i pisanih, koje daju ispitanici. (Izvor: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 199.).

²⁷ **Osnovna tehnika ispitivanja** – „U osnovne tehnike ispitivanja ubrajaju se intervju i anketa“. (Izvor: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 201.).

²⁸ **U metodološkoj literaturi** pominju se nazivi "metod slučaja" (*case metod*), "studije slučaja" (*case study*), "analiza slučaja" (*case analysis*). Njihova upotreba nije dosledna, a bilo je ideja i pokušaja da se u postojeće nazive umetnu određeni dodaci ili da se izvrše promene određenih reči u nazivu. (Izvor: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 230.).

²⁹ **Analiza sadržaja dokumenata** – „Iz rezultata metodoloških istraživanja i teorijsko – empirijskih analiza proizilazi da je *analiza dokumenata nezamenljiv prodoran i pouzdan operativni metod sakupljanja i tretmana podataka o prošlim, sadašnjim i budućim pojavama, o teritorijalno i vremenski bliskim, ali i veoma udaljenim pojavama*“. (Šire o tome: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 237.).

³⁰ **Kvalitativna analiza** je jedina u istraživanju pojedinih dokumenata, a u teorijskim istraživanjima ona je nezamenljiva. (Izvor: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 238.).

³¹ **Kvantitativna analiza** – „Kvalitativna analiza dokumenata, tj. "nefrekvencijska" odgovara na dva pitanja: "šta" i "kako" je nešto rečeno. Kvantitativna odgovara na tri pitanja: "šta", "kako" i "koliko" je rečeno. I jedno i drugo možemo primeniti u istraživanju dokumenata bilo "spolja" (njihovih spoljnih karakteristika), bilo "iznutra" (karakteristika njihovog sadržaja)". (Izvor: Miljević M. - **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine, str. 238.).

1.5. OPIS SADRŽAJA RADA

Sadržaj ovog rada se sastoji od osam *delova*, svaki deo sadrži više *glava*, dok su pojedine glave sastavljene od više *poglavlja*.

U *prvom delu* definišem predmet i svrhu istraživanja i obrazlažem društveni i naučni cilj, uključujući i izbor metoda i tehnika istraživanja. Pored toga, u ovom delu postavljam generalnu hipotezu koju dalje raščlanjavam na posebne hipoteze.

U *drugom delu* proučavam istorijat razvoja savremenih poslovnih banaka i obrađujem osnovne pojmove i definicije u vezi sa bankom i naukom o bankarstvu.

U *trećem delu* proučavam teorijske postavke funkcije savremene poslovne banke, razmatram mesto i ulogu savremene poslovne banke u finansijskom sistemu države i analiziram i opisujem korporativno upravljanje poslovnom bankom.

U *četvrtom delu* obrađujem osnovne pojmove i definicije u vezi sa kvalitetom bankarskih proizvoda i usluga i proučavam značaj, karakteristike i dimenzije kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga.

U *petom delu* analiziram funkciju *Banca Intesa ad Beograd* i vršim komparaciju sa teorijskim postavkama funkcije savremene poslovne banke. Pored toga detaljno analiziram ponudu bankarskih proizvoda i usluga i navodim karakteristična zapažanja.

U *šestom delu* analiziram funkciju *Komercijalne banke ad Beograd* i, kao kod prethodne banke, vršim komparaciju sa teorijskim postavkama funkcije savremene poslovne banke. I za ovu banku sprovodim detaljnu analizu njene ponude.

U *sedmom delu* proučavam tehnike istraživanja tržišta usluga i proizvoda, analiziram modele za merenje kvaliteta bankarskih usluga i primenjujem SERVQUAL model za merenje zadovoljstva klijenata banke uz korišćenje odgovarajućih statističkih metoda za analizu kvaliteta usluga.

U *osmom delu*, putem analize i sinteze uočenih analitičkih elemenata, izvodim zaključke o postavljenim hipotezama i iznosim najvažnija zapažanja vezana za ponudu i kvalitet bankarskih proizvoda i usluga.

2. ISTORIJAT RAZVOJA SAVREMENIH POSLOVNIH BANAKA

2.1. POJAM I DEFINICIJA BANKE

U ekonomskoj literaturi se reč „banka“ najčešće vezuje za italijansko poreklo (itl. *banco*, klupa, tezga na kojoj su prvi bankari-menjači držali i izlagali razne vrste novca). „Lingvistika³² i etimologija³³ ukazuju da je reč banka (itl. *banco*, fr. *banque*, nem. i engl. *bank*) korišćena tokom više od 2000 godina postojanja u značenju „klupa“ ili „pult za promenu novca“, što samo potvrđuje da je menjački posao među prvim poslovima karakterističnim za banku“.³⁴

Obzirom da u današnje vreme postoji velika raznovrsnost poslova i funkcija koje obavljaju banke, u različitim državama odnosno u različitim političko-ekonomskim sistemima, praktično je nemoguće dati jednu sveobuhvatnu i jedinstvenu definiciju banke. Banke su se razvijale u različitim državama pod različitim uslovima, što je dovelo do stvaranja različitih definicija pojma banke.

Postoje brojne definicije banke, domaćih i stranih autora, koje se manje ili više razlikuju. Iz skoro svake od tih definicija se može izvesti zaključak da je banka institucija čija je osnovna delatnost uzimanje i davanje kredita ili posredovanje u novčanim plaćanjima. „Banka je novčano preduzeće i kreditna ustanova čija je osnovna aktivnost depozitni posao, uzimanje i davanje kredita, posredovanje u oblasti kredita i obavljanje drugih novčanih poslova za račun svojih klijenata“.³⁵

Skupština Republike Srbije je donela 2005. godine novi Zakon o bankama („Službeni glasnik RS“ broj 107/05) kojim se, pored ostalog, definiše pojam banke:

„Banka je akcionarsko društvo sa sedištem u Republici Srbiji, koje ima dozvolu za rad Narodne banke Srbije i obavlja depozitne i kreditne poslove, a može obavljati i druge poslove u skladu sa zakonom (član 2. stav 1. Zakona o bankama). Banka u svom poslovnom imenu mora imati reč „banka“. Niko osim banke ne može u svom poslovnom imenu imati, odnosno u obavljanju svoje delatnosti upotrebiti, odnosno koristiti reč „banka“ ili izvedenicu od te reči. Niko osim banke ne može

³² **Lingvistika** (lat.) – nauka o jeziku; proučava prirodu, strukturu i evoluciju jezika u opštem smislu, a uz to opisuje i klasifikuje pojedinačne jezike. (Šire o tome: Velika grupa autora – redakcioni odbor: Blagojević B. ... i dr. – **Mala enciklopedija Prosveta: opšta enciklopedija**, knjige 1., 2. i 3., Izdavačka radna organizacija Prosveta, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str. 491.).

³³ **Etimologija** (grč. *ἐτυμολογία*, od *ἔτυμον*, istinit, jasan; *λόγος*, reč, slovo) – nauka koja istražuje poreklo i osnovna značenja reči; nauka o korenima i građenju reči. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizacijo – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 334.).

³⁴ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 6.

³⁵ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – Isto, str. 6.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

se bavati primanjem depozita, davanjem kredita ili izdavanjem platnih kartica, osim ako je za to ovlašćen zakonom“.³⁶

2.2. NAUKA O BANKARSTVU I NJEN ZNAČAJ ZA RAZVOJ SAVREMENIH POSLOVNIH BANAKA

Nauka o bankarstvu spada u grupu primenjenih ekonomskih disciplina. Ova naučna disciplina o organizaciji i poslovanju banaka je u početnom periodu imala za cilj da budućim bankarima omogući sticanje potrebnih znanja kako bi oni bili uspešni u vođenju bankarskih preduzeća (kreditnih ustanova). „Cilj bankarstva kao naučne discipline je da se naučnim metodama opiše, objasni i prouči funkcija banaka, kako unutrašnjih problema banke, tako i opšta ekonomska dejstva koja potiču iz njenog funkcionisanja“.³⁷

Nauka o bankarstvu obuhvata izučavanje bankarskih poslova, monetarne, devizne i kamatne politike, kao i izučavanje opšteg ekonomskog i monetarno-finansijskog delovanja banaka. Značajno područje nauke o bankarstvu predstavlja i izučavanje funkcije, uloge i organizacije banaka. „Organizacija bankarstva kao pojam ukazuje na:

- 1) banku kao organizacioni entitet (instituciju) koja obavlja bankarske poslove,
- 2) način organizovanja bankarstva u nacionalnoj ekonomiji tj. njen bankarski sistem, i
- 3) na način unutrašnje organizacije jedne banke
 - a. unutrašnji sastav banke,
 - b. organizacionu šemu upravljanja i rukovođenja banke,
 - c. način organizovanja poslovanja“.³⁸

Organizacija banke zavisi od brojnih faktora. Zbog toga nije bilo moguće da se organizacija banaka uredi zakonima, uredbama ili drugim državnim propisima. Svaka banka projektuje, razvija i usavršava svoju organizaciju. Razvoj organizacije svake banke je neprekidan proces. Iako postoje značajne sličnosti u organizaciji banaka, retki su slučajevi da dve ili više banaka imaju potpuno istu organizaciju. Isto tako, retki su slučajevi da neka banka zadrži potpuno istu organizaciju tokom dužeg vremenskog perioda. Uglavnom sve banke, posle svake poslovne godine, prave analizu organizacije i vrše određene promene u organizaciji, kao što su promene organizacione šeme, promene rada sektora, odeljenja ili vrše druge promene koje su neophodne zbog pojave nekih novih faktora koji utiču na poslovanje banke. „Kao faktori značajni za organizaciju banke ističu se:

- veličina banke, tj. obim njenih poslova,
- vrste poslova,
- razvijenost poslovne mreže banke,
- stepen racionalizacije,
- vrste klijenata,
- bankarski običaji i
- stepen organizovanosti finansijskog tržišta“.³⁹

³⁶ Babić I. – **Privredno pravo**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine, str. 206.

³⁷ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Poslovno bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 6.

³⁸ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 7.

³⁹ Šire o tome: Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – Isto, str. 169–170.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Kao što postoje razlike u organizaciji između banaka, isto tako postoje i određene sličnosti, odnosno zajedničke karakteristike. Najznačajnije zajedničke karakteristike su odvajanje aparata koji upravlja bankom od izvršnog aparata banke i podela izvršnog aparata na sektore, sektora na direkcije i direkcija na odeljenja. Pod aparatom koji upravlja podrazumeva se Skupština akcionara, Upravni odbor i Izvršni odbor banke. Upravni odbor utvrđuje poslovnu politiku banke, prati i kontroliše sprovođenje poslovne politike, dok je za sprovođenje poslovne politike zadužen izvršni aparat banke na čelu sa generalnim direktorom ili predsednikom Izvršnog odbora banke, koji predstavljaju vezu između Upravnog odbora i izvršnog aparata.

2.3. FORMIRANJE SAVREMENIH BANAKA TRŽIŠNOG TIPRA

Od prvih bankarskih poslova, kao što su menjački, kreditni i založni poslovi, tokom istorije bankarstva formiraće se *osnovni bankarski poslovi*: *depozitni* (prikupljanje depozita i pribavljanje sredstava), *kreditni* (kreiranje sekundarnog novca i odobravanje kredita) i *posredovanje banke u novčanim poslovima* (pribavljanje i usmeravanje sredstava i obavljanje platnog prometa). *Depozitni i kreditni poslovi* će biti glavni bankarski poslovi i tokom druge polovine XIX i prve polovine XX veka. Za ovaj period je karakteristično postojanje tzv. tradicionalnih⁴⁰ banaka, a bankarstvo tog perioda se naziva *tradicionalno bankarstvo*. „*Tradicionalno bankarstvo* je dominiralo danas razvijenim tržišnim privredama od druge polovine XIX do druge polovine XX veka, a za njega se vežu i termini klasično ili konzervativno bankarstvo. U današnje vreme, ovakav pristup prisutan je još samo u zemljama u razvoju i tranzicionim privredama. U to vreme banke su sa funkcionalnog, institucionalnog i organizacionog aspekta mogle da se razlikuju relativno lako i to kao: *investicione* i *depozitne*, *hipotekarne* i *univerzalne banke*. Ovakva tradicionalna banka se najčešće definiše prosto kao važna i specifična bankarska institucija, čiji je sadržaj posla prikupljanje depozita i odobravanje kredita“.⁴¹

Investicione banke – spadaju u grupu specijalizovanih banaka, jer se bave samo specifičnim vrstama bankarskih poslova. Investicione banke svoj finansijski potencijal koriste za srednjoročne, a najčešće za dugoročne plasmane u poljoprivredu, industriju, stambenu izgradnju i infrastrukturu. Ove banke mogu biti određena vrsta finansijskog posrednika na tržištu kapitala (koriste tuđi kapital) ili mogu koristiti sopstveni kapital za dugoročne plasmane. „U organizacionom pogledu investicione banke nemaju razvijenu mrežu, nemaju filijale ili ih ima veoma malo, što ograničava mogućnost adekvatnog pristupa potencijalnim investitorima“.⁴²

„*Depozitne banke* – primarni posao ovih banaka je pribavljanje sredstava iz depozita i uloga na štednju. S obzirom na kratkoročni kvalitet ovih sredstava, pa otuda i karakter plasmana ove banke se nazivaju komercijalnim bankama“.⁴³

Hipotekarne banke – „Najstariji organizacioni oblik investicionih banaka jesu hipotekarne banke, koje svoje plasmane obezbeđuju hipotekom kojom se blokira pravo prodaje nepokretnosti

⁴⁰ **Tradicija** (lat. *traditio*, predaja, izveštaj, predanje, predavanje) – 1. predavanje, predanje nekog stava, shvatanja ili verovanja s kolena na koleno; 2. pouka, verovanje, običaj, navika, vest. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str. 1538.).

⁴¹ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Poslovno bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 101.

⁴² Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 59.

⁴³ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Poslovno bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 12.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

dužnika do isteka kredita. U slučaju da dužnik ne vrati kredit, hipotekarna banka svoje potraživanje namiruje prodajom blokirane nepokretnosti⁴⁴.

„Univerzalne banke – ove banke se bave najvećim brojem poslova iz bankarske nomenklature, a obim i širina bavljenja određeni su veličinom i njenim potencijalom. Osnovna potreba za formiranjem ovakvih banaka potiče od interesa privrednih subjekata da sve bankarske usluge obavljaju kod jedne banke“.⁴⁵

Tradicionalne banke su 1960-tih godina bile primorane da izvrše promene u organizaciji rada, prošire i poboljšaju kvalitet bankarskih proizvoda, promene način rukovođenja i upravljanja bankom i izvrše i druge promene koje su bile neophodne za povećanje konkurentnosti na finansijskom tržištu. Sve ove promene su vršene sa ciljem da banke dugoročno obezbede poslovanje zasnovano na tržišnim principima. Zbog navedenih razloga, 1960-tih godina, *formiraju se savremene banke tržišnog tipa*.

Osnovna delatnost *savremene banke tržišnog tipa* je emisija i plasman bankarskih proizvoda na tržišno – preduzetničkim principima. Savremena banka tržišnog tipa je formirana kao *univerzalna banka*, koja ima osnovnu posredničku funkciju pri pribavljanju i usmeravanju sredstava sa svrhom uzimanja i davanja kredita. Za ovu banku, u ekonomskoj literaturi, postoje više definicija koje su manje ili više slične. Jedna od tih definicija je: „Ona bi se mogla definisati kao banka koja svoj osnovni proizvod plasira na finansijskom tržištu, gde ostvaruje dobit ili gubitak, koji zavise od kvantiteta i kvaliteta bankarskih proizvoda i organizovanja, upravljanja i rukovođenja. Iz toga slede razlike u odnosu na tradicionalnu banku u tematskom, motivacionom, organizacionom i funkcionalnom smislu“.⁴⁶

Za savremene banke tržišnog tipa karakteristični su *modeli britanskog i američkog organizovanja banaka*.

Britanski model se zasniva na malom broju velikih banaka sa velikim brojem filijala („*branch banking*“).

„Vodeće britanske banke najčešće imaju sledeće sektore:

- 1) bankarstvo na malo – sektor stanovništva sa raširenom mrežom filijala – *retail banking*,
- 2) korporacijsko bankarstvo – sektor kreditiranja privrede – *corporate banking*,
- 3) privatno bankarstvo – sektor za poslovanje sa slojem ljudi koji raspolažu velikim kapitalom,
- 4) osiguranje – afilijacije banke za osiguranje građana i imovine,
- 5) sektor emitovanja HOV i preuzimanja drugih kompanija – *merchant*,
- 6) međunarodno bankarstvo – sektor transakcija sa inostranstvom“.⁴⁷

Za razliku od britanskog modela, *američki model* organizovanja banaka se zasniva na velikom broju *poslovnih banaka*⁴⁸ različite veličine bez filijala („*unit banking*“). „U bankarskom sistemu bez filijala postoji mnoštvo malih samostalnih banaka, na čijem se pojedinačnom nivou ne mogu pojaviti

⁴⁴ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 61.

⁴⁵ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Poslovno bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 13.

⁴⁶ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – Isto, str. 103.

⁴⁷ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 87.

⁴⁸ **Poslovne banke** su nekada veoma rasprostranjen oblik organizovanja banaka, naročito u onim bankarskim sistemima gde nije postojao čist oblik komercijalnih banaka. U okviru deregulacionih procesa poslovne banke su se sve više približavale komercijalnim bankama, tako da postoji tendencija smanjivanja broja poslovnih banaka. Finansijski potencijal poslovnih banaka pretežno se zasniva na sopstvenim finansijskim resursima (kapital i rezerve). Zbog toga u aktivnosti ovih banaka dominiraju sopstveni poslovi u osnivanju i proširenju sopstvenih preduzeća, kao i učešće u drugim preduzećima. Shodno tome, poslovne banke su vlasnici ili suvlasnici mnogih preduzeća, preko čijeg profita se uvećava sopstveni kapital poslovnih banaka. Finansijski potencijal ovih banaka često premašuje apsorpcione sposobnosti domaćeg tržišta, zbog čega ove banke osnivaju brojne afilijacije u drugim zemljama – najvećim svetskim finansijskim centrima. (Izvor: Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 60.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

zakonitosti velikih brojeva, a ne postoji ni dovoljna diversifikovanost klijenata. Da bi se u takvom bankarskom sistemu obezbedilo normalno funkcionisanje banke, tj. da se manifestuju efekti zakona velikih brojeva preko velikog broja klijenata i diversifikacije klijenata, banke se moraju međusobno povezivati, na primer preko udela jedne banke u kapitalu druge banke, ili tako što su isti tržišni transaktori suvlasnici obeju banaka⁴⁹.

Pored ova dva osnovna modela organizovanja banaka, postoji i *hibridni bankarski model* koji je mešavina malih samostalnih banaka i velikih banaka sa filijalama na teritoriji jedne države. Ovaj model se naziva *nemački model* i karakterističan je za kontinentalnu Evropu.

Osim razlika koje postoje između navedena tri modela, postoje i razlike u organizovanju i funkcionisanju banaka u zavisnosti od: vrste banaka (*univerzalne* ili *specijalizovane*), veličine banaka (*male* ili *srednje*), nepostojanja ili postojanja mreže filijala, pravne forme (*akcionarske* ili *inokosne banke*).

2.4. VRSTE BANAKA U SAVREMENOM BANKARSKOM SISTEMU

Organizacija jedne banke pored drugih faktora, kao što su veličina banke, obim njenih poslova, vrste poslova, razvijenost poslovne mreže i sl., zavisi i od vrste banke. Za utvrđivanje vrste banaka u savremenom bankarskom sistemu ne postoji jedinstveni kriterijum. Zbog toga se u ekonomskoj teoriji i praksi koristi više kriterijuma, koji se međusobno dopunjuju. „Najčešći kriterijumi su: 1. ročnost poslova (komercijalne banke – kratkoročni poslovi; investicione banke – dugoročni poslovi); 2. privredna oblast ili grana iz koje potiču preduzeća osnivači neke banke (industrijske banke, poljoprivredne banke, trgovačke banke, spoljnotrgovinske banke); 3. veličina teritorije koju pokriva neka banka (opštinska banka, regionalne banke, nacionalne banke—u slučaju federativnih država)“.⁵⁰

Drugi kriterijum za podelu banaka, koji se često naziva dominantnim kriterijumom, uzima u obzir vrstu izvora i prirodu sredstava i način njihove upotrebe od strane banke, uz postojanje međuzavisnosti između vrste sredstava i njihovog plasmana. Po ovom kriterijumu, uobičajena je podela (klasifikacija) banaka na: „1. emisione ili centralne banke, koje se ređe nazivaju novčanične; 2. depozitne; 3. poslovne; 4. investicione; 5. univerzalne i 6. ostale vrste banaka“.⁵¹

Podela (klasifikacija) banaka prema kriterijumu koji uvažava sadržinu poslova kojima se banka uglavnom bavi, daje sličan rezultat kao i primena drugog kriterijuma. „Osnovna klasifikacija banaka polazi od *sadržine poslova* kojima se banka pretežno bavi, pa je moguća sledeća klasifikacija banaka: 1. centralna ili emisiona banka, 2. depozitne banke, 3. univerzalne banke, 4. specijalizovane i granske banke, 5. poslovne banke, 6. štedno–kreditne organizacije, 7. ostale bankarske i finansijske institucije i 8. međunarodne i regionalne banke i međunarodne finansijske organizacije“.⁵²

⁴⁹ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 23.

⁵⁰ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – Isto, str. 39.

⁵¹ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – Isto, str. 40.

⁵² Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 14.

3. TEORIJSKE POSTAVKE FUNKCIJE SAVREMENE POSLOVNE BANKE

3.1. MESTO I ULOGA SAVREMENE POSLOVNE BANKE U FINANSIJSKOM SISTEMU DRŽAVE

„Sa aspekta teorije sistema poznato je da svaku zemlju možemo posmatrati kao jedan sistem⁵³ koji se sastoji iz većeg broja podsistema. Otuda, možemo govoriti o pravnom, političkom, privrednom i drugim podsistemima jedne zemlje. Međutim, gledano sa ekonomskog aspekta posebno je značajan privredni sistem⁵⁴, bez čijeg funkcionisanja ne bi bio moguć opstanak zemlje. ...Složenost kao karakteristika privrednog sistema implicira da je privredni sistem takođe sistem, koji se sastoji od većeg broja podsistema. Jedan od njegovih najvažnijih podsistema jeste upravo finansijski sistem“.⁵⁵

„Zavisno od toga kome pripada vodeća uloga u finansiranju kompanija razlikuju se *dva osnovna modela finansijskog sistema*: nemačko - japanski i anglosaksonski. *Nemačko - japanski model* je bankarsko - finansijski sistem kod kojeg dominantnu ulogu u finansiranju kompanija imaju banke. U ovom sistemu banke su istovremeno i veliki akcionari preduzeća, a karakteristično je ponašanje japanskih banaka prvenstveno kao akcionara, a ne kao finansijskih institucija kojima je u prvom planu zarada od kamata. Dakle, japanske banke su sklone da prate kompanije na dugoročnoj osnovi. *Anglosaksonski model finansijskog sistema* karakteriše veoma razvijeno finansijsko tržište, kome i pripada primarna uloga pri finansiranju kompanija, najčešće na bazi plasmana akcija i obveznica. U ovom sistemu vizura koju finansijski posrednici imaju je kratkoročna, više vezana za pojedinačni projekat, a manje za životni ciklus kompanije. Na drugoj strani same kompanije ovde teže povećanju vrednosti imovine kompanije“.⁵⁶

U ekonomskoj literaturi se sreću razne podele finansijskog sistema. Jedna od tih podela je podela finansijskog sistema na finansijski sistem u širem i užem smislu. „Finansijski sistem u širem

⁵³ **Sistem** (grč. *σύστημα*, sastav, celina, skup međusobno uređenih delova koji čine celinu) – u teor. sm., predstavlja *skup* (kompoziciju) *elemenata* (delova) čiji međusobni odnosi počivaju na određenim *zakonima* ili *principima*. Prema tome, za pojam s. su bitne tri determinante: **1.** da postoji veći broj *elemenata* koji čine strukturu sistema, ali je potpuno ne determinišu, jer u raznim kombinacijama tih elemenata nastaju različiti sistemi; **2.** da su međusobni *odnosi* između elemenata *regulisani zakonima*, koji mogu biti: a) *prirodni*, kao što je kod prirodnih i tehničkih sistema; b) *društveni*, kod pravnih sistema; **3.** da se *odnosi* između *elemenata*, ukoliko nisu potpuno regulisani zakonima, regulišu *principima* koje postavlja i formuliše *tvorac* s. (čovek, društvo), pri čemu odnosi u istom sistemu mogu istovremeno biti regulisani kombinovano zakonima i principima. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str. 1387.).

⁵⁴ **Privredni sistem** (grč. *σύστημα*, ono što je sastavljeno od delova, sastav, celina, skup uređenih delova) – **1.** Skup *odnosa* između delova (elemenata) privrede koji nastaju, menjaju se i nestaju u kretanju p. s. od njihovog ulaska u taj sm. do njihovog izlaska iz sm. zajedno s *instrumentima* kojima se regulišu ti odnosi između delova. Elemente p. s. čine, recimo: roba, novac, tržište, proizvodi koji nisu roba, proizvodne snage, sredstva za proizvodnju itd. ...*Elementi* na kojima počiva p. s., zajedno sa samim tim p. s., čine konkretni *makroekonomski sistem*. (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str. 1181.).

Makroekonomski sistem (grč. *μακρός*, velik, visok, dug; *οἶκος*, kuća; *νόμος*, zakon; *σύστημα*, sastav, celina, skup delova koji čine celinu) → **Makroekonomija**. **Makroekonomija** (grč. *μακρός*, velik, visok, dug; *οἶκος*, kuća; *νόμος*, zakon) – **1.** ekonomija nekog društva sa svima njenim materijalnim, vrednosnim i prirodnim elementima, kao i ljudima aktivno uključenim u ekonomsku aktivnost; **2.** sistem društvene privrede sa njenom infrastrukturom (bazom) materijalnih i ljudskih faktora, sa njenom organizacionom nadgradnjom konstitucije i funkcionalnih karakteristika sistema, kao i sa svim izrazima njenog društvenog delovanja – ulazi u m.e., izlazi iz m.e. ... (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 736.).

⁵⁵ Šire o tome: Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 14.

⁵⁶ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 12.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

smislu uglavnom obuhvata fiskalni sistem, zatim monetarno - kreditni, bankarski, devizni⁵⁷, poslovno-finansijski⁵⁸, i sistem finansijskog osiguranja⁵⁹. Međutim, finansijski sistem u užem smislu obuhvata samo javne finansije i njihove instrumente i institucije⁶⁰.

Ukoliko se polazi od podele finansija kao naučne discipline sa aspekta finansijske aktivnosti, onda finansijski sistem u širem smislu sadrži i podsistem–finansijsko-tržišni sistem⁶¹.

„*Fiskalni sistem* predstavlja podsistem šire celine finansijskog sistema koji u klasičnom smislu reči obuhvata aktivnosti države u pravcu prikupljanja, čuvanja (rezerve) i trošenja javnih sredstava u zadovoljavanju opštih društvenih potreba. Pri tome, delatnost države u zadovoljavanju društvenih (javnih) potreba uglavnom ima netržišni karakter. Dakle, finansijski sistem javnog sektora obuhvata sistem prikupljanja i sistem trošenja takvih sredstava. Zbog toga, ekonomske i finansijske aktivnosti države u ostvarivanju određenih razvojnih, socijalnih, stabilizacionih i redistributivnih ciljeva u društvu, često se nazivaju i *fiskalne* ili *javne finansije*“.⁶²

„*Monetarni, odnosno novčani sistem* je u osnovi uređivanje tehničkih i drugih uslova važnih za funkcije novca u državi. Istovremeno, monetarni sistem podrazumeva skup propisa kojima država uređuje režim novca. Otuda svaka država posebno štiti novac tako što ga podvodi pod strogu zakonsku regulativu. Država propisuje najpre monetu, oblik monete i druge uslove koji štite ne samo novčanu jedinicu, već i njene novčane tokove. Monetarnim sistemom se određuju, pored novca, i drugi instrumenti, koji se koriste kao platežno sredstvo. Da bi se zaštitio monetarni sistem, država obično preko nacionalne banke obezbeđuje finansijsku disciplinu i stabilnost nacionalne monete“.⁶³

„*Kreditni sistem* je ekonomsko-pravni pojam koji u organsku celinu povezuje sve elemente, faktore i institucije relevantne za uspostavljanje i razrešavanje mnogobrojnih dužničko - poverilačkih odnosa koji svakodnevno nastaju u ekonomskom životu jedne zemlje. S obzirom na ovo, on predstavlja skup normi i pravila ponašanja po kojima se moraju ravnati svi ekonomski subjekti u svojim kreditnim poslovima, te u tom smislu on dobija i elemente pravnog pojma“.⁶⁴

⁵⁷ **Devizni sistem** (lat. *devisa*, lozinka, geslo, načelo; grč. *σύνθημα*, sastav, celina, skup uredenih delova koji čine celinu) – sin. → *Devizni režim*. **Devizni režim** (šp. *devisa*, lozinka, načelo, geslo; fr. *régime*, upravljanje, uprava) – 1. skup propisa koji regulišu poslovanje devizama i valutama u vezi s platnim prometom s inostranstvom; 2. aktivnost, odn. poslovanje, čija posledica je sticanje, raspolaganje ili otuđivanje stranih sredstava plaćanja. Sin. *devizno poslovanje*. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizacijo – poslovni leksikon – izrazi, pojmovi i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 211.).

⁵⁸ **Poslovno - finansijski sistem ili poslovne finansije**, najčešće podrazumevaju ukupne odnose i procese reprodukovanja finansijskog kapitala preduzeća u funkciji ostvarivanja poslovnih i razvojnih ciljeva privrednih subjekata (preduzeća). (Izvor: Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 27.).

⁵⁹ **Finansijsko osiguranje** je delatnost od posebnog društvenog interesa i predstavlja deo (podsistem) finansijskog sistema, koji je usmeren na ulaganje sredstava fizičkih i pravnih lica u cilju zajedničkog snošenja rizika, sprečavanja od mogućeg nastanka šteta, osiguranja imovine i života lica. Sistem osiguranja ima tri osnovne funkcije, to su: (1) funkcija zaštite, (2) finansijsko - akumulacijska funkcija i (3) društveno - socijalna funkcija. (Izvor: Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 27/28.).

⁶⁰ Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 15.

⁶¹ **Finansijsko - tržišni sistem** je sastavni element (podsistem) finansijskog sistema svake razvijene zemlje i on obuhvata finansijska tržišta. On predstavlja ujedno i jedan od osnovnih postulata savremene tržišne privrede, budući da se razvijenost tržišne privrede može pratiti preko stepena razvijenosti pojedinih segmenata finansijskog tržišta. (Izvor: Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 28.).

⁶² Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 27.

⁶³ Barać S., Stakić B., Ivaniš M., Hadžić M., Jeremić Z., Terzić I. – **Pojmovnik finansija i bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 180.

⁶⁴ Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 30.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„*Monetarno-kreditni sistem* predstavlja skup načela, metoda, mera, instrumenata i institucija kojima se kreira i povlači novac i kojima se regulišu monetarno-kreditni tokovi u društvenoj reprodukciji“.⁶⁵

„*Bankarski sistem* kao makroekonomska kategorija obuhvata ukupnost finansijskih i ostalih mera kojima se funkcija i bankarsko poslovanje ispoljava kao aktivnost čiji je generalni zadatak snabdevanje procesa reprodukcije potrebnim novčanim sredstvima i kreditima“.⁶⁶

*Poslovne banke*⁶⁷ čine osnovu bankarskog sistema, jer su preko novčanih sredstava i kredita vezane za sistem finansiranja reprodukcije. U skladu sa tim, mesto banaka u ukupnoj strukturi finansijskog i privrednog sistema može se prikazati šemom kao na slici 1.⁶⁸

„*Finansijski sistem* igra jednu od ključnih uloga u odvijanju i regulisanju tokova reprodukcije. Finansijski sistem to potpunije ostvaruje ukoliko ima razvijenije finansijske institucije, instrumente⁶⁹, tokove i finansijske mehanizme⁷⁰ u procesu finansiranja nacionalne ekonomije“.⁷¹

„*Finansijski tokovi reprodukcije* u osnovi predstavljaju cirkulaciju novca i dohotka (štednje, akumulacije) u privredi. Pri tome, sama cirkulacija može se odvijati uglavnom na sledeće načine:

1. Od jednog do drugog subjekta unutar istog sektora;
2. Između dva različita sektora;
3. Između više sektora, pri čemu jedan od njih ima ulogu tzv. prolaznog ili transmisionog mehanizma cirkulacije“.⁷²

Ovde se pod sektorima podrazumevaju *učesnici u privrednom sistemu: sektor privrede* (privredni subjekti različitih vlasničkih oblika), *javni sektor* (sektor države koga čine vlade, lokalni organi vlasti, javna tj. državna preduzeća), *sektor domaćinstva* (sektor stanovništva) i *inosektor* (subjekti privrednog i društvenog života iz drugih država).

Slika 1.– Mesto banaka u strukturi finansijskog i privrednog sistema

⁶⁵ Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 26–27.

⁶⁶ Ivaniš M. – Isto, str. 27.

⁶⁷ **Kao faktori koncentracije novčanih sredstava i društvene akumulacije** uglavnom su se izdvojile **poslovne banke**, koje su postale osnovne banke s jedne strane oslonjene na tradicionalno bankarstvo, a s druge vezane za centralnu emisiju ustanovu, dok su druge institucije finansijskog poslovanja uglavnom ostale kao hibrid, mada se „ugrađuju“ u bankarski sistem, uglavnom se tretiraju u tom sistemu, nisu uspele da se razviju kao monetarno–kreditne institucije, već uglavnom kao redistributivne (u visini prikupljenih štednih uloga kreditiranje sasvim određenih, štednjom povezanih slojeva stanovništva). (Izvor: Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 79.)

⁶⁸ Savić M. – **Organizacija banke po funkcionalnom principu**, Diplomski rad, Univerzitet Singidunum, Poslovni fakultet, Beograd, 2009. godine, str. 9.

⁶⁹ **Finansijski instrumenti** su oblici u kojima se može držati imovina pojedinih subjekata privrede ili pojedinih sektora. Na razvijenost finansijskih instrumenata deluju brojni ekonomski, institucionalni, razvojni, istorijski i drugi faktori. ...U savremenom finansijskom sistemu najvažniji finansijski instrumenti uglavnom su sledeći: **1.** novac (depozitni, gotov novac), **2.** čekovi, **3.** menice, **4.** akcije, **5.** obveznice (državne, banaka), **6.** platni nalozi, **7.** blagajnički zapisi, **8.** komercijalni zapisi, **9.** bankarske potvrde o depozitu, **10.** bankarski akcepti, **11.** cesija, **12.** asignacija, **13.** kompenzacija, **14.** opcije, **15.** fjučersi, **16.** forwardsi. (Šire o tome: Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 24–25.)

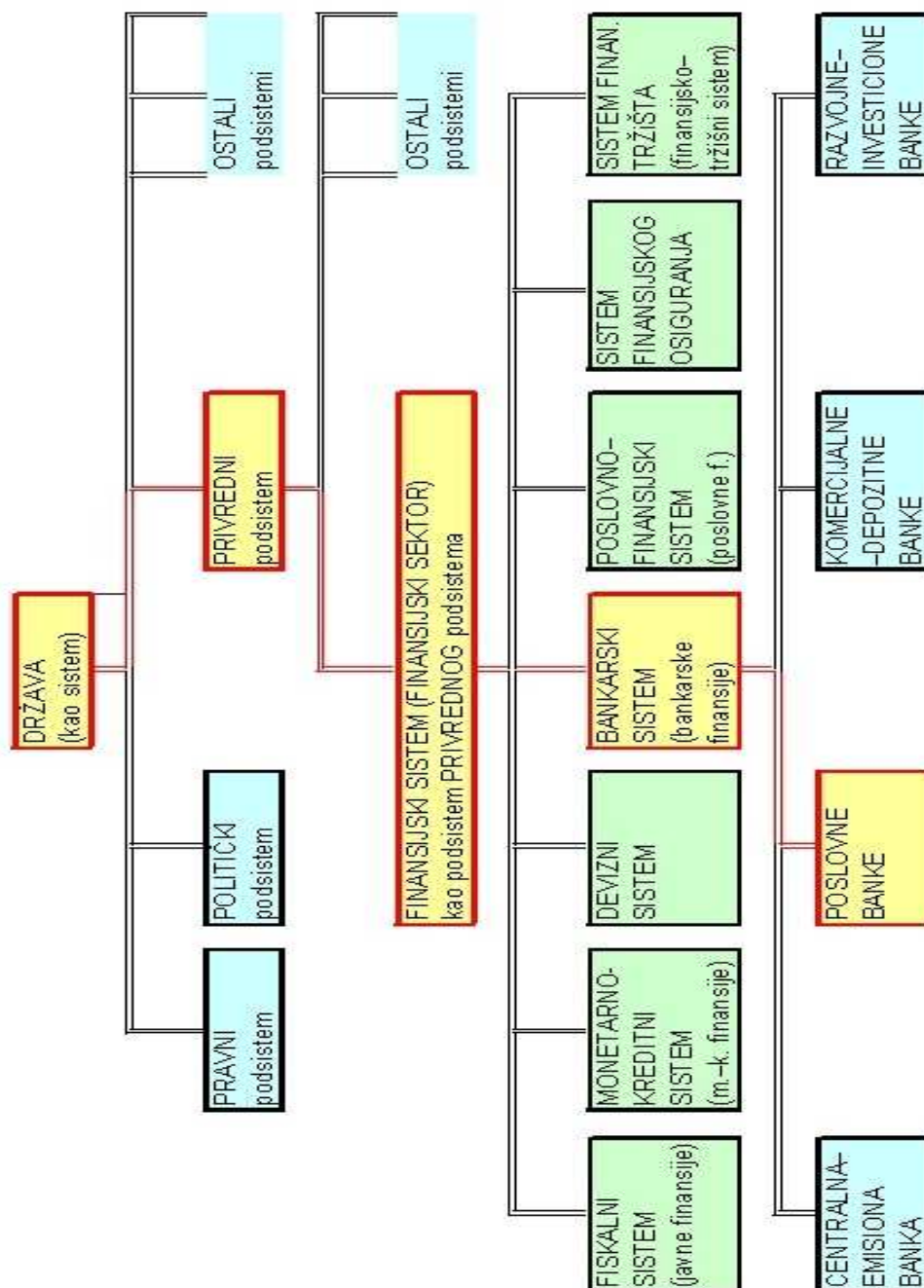
⁷⁰ **Finansijski mehanizmi**–U finansijskoj teoriji se mogu sresti uglavnom tri osnovna teorijska koncepta i mehanizma finansiranja reprodukcije, odnosno načina kojima se ulivaju sredstva u reprodukciju, to su: **1)** Samofinansiranje–interno (u užem smislu podrazumeva udruživanje akumulacije, dok u širem smislu podrazumeva sistem učešća u dohotku); **2)** Tržište finansijskih sredstava–podrazumeva domaće tržište i inostrano finansijsko tržište; **3)** Fiskalni sistem finansiranja–podrazumeva direktno fiskalno finansiranje i indirektno fiskalno finansiranje. (Izvor: Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 21.)

⁷¹ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 96.

⁷² Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 19.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

(Izvor: Savić M. – Organizacija banke po funkcionalnom principu, Diplomski rad, Univerzitet Singidunum, Poslovni fakultet, Beograd, 2009. godine, str. 9.).



POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

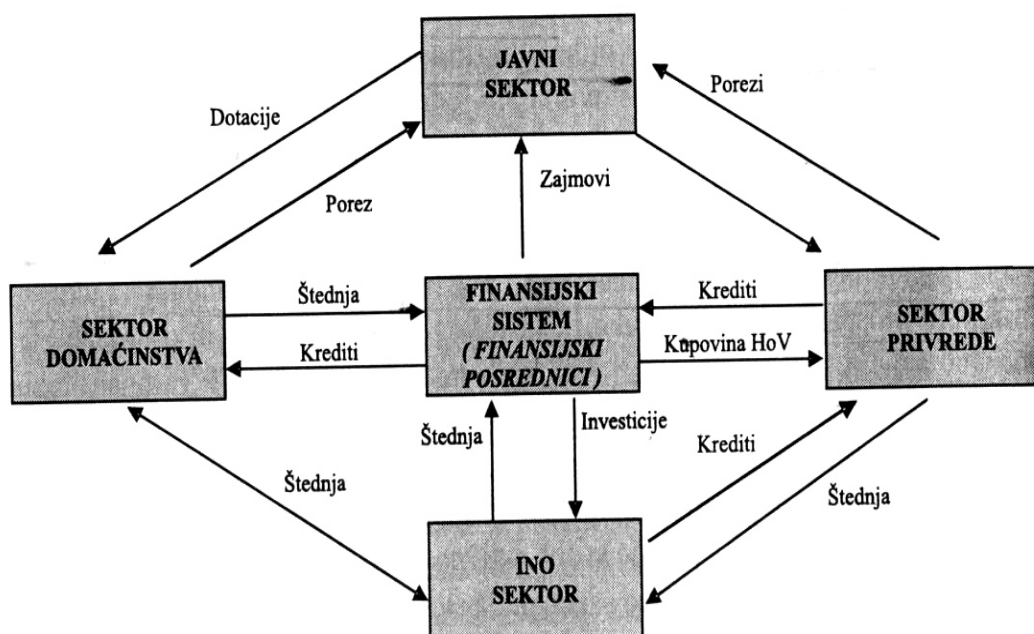
Na slici 2. dat je prikaz osnovnih tokova sredstava između subjekata u okviru sva četiri prethodno navedena sektora.

„Finansijske institucije se definišu kao posrednici u transferu sredstava između deficitarnih i suficitarnih transaktora⁷³. Finansijski posrednici se svrstavaju u tri osnovna tipa:

- 1) kreditne institucije,
- 2) institucionalni investitori,
- 3) berzanski posrednici“.⁷⁴

Slika 2.–Tokovi sredstava između osnovnih privrednih sektora

(Izvor: Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 16.).



Mesto banke u ukupnoj strukturi finansijskih institucija, obzirom na najčešću podelu koja se sreće u ekonomskoj literaturi, može se prikazati šemom kao na slici 3.⁷⁵

„Osnovna karakteristika *kreditnih institucija* je da one na osnovu formiranog potencijala plasiraju sredstva pretežno u obliku kredita“.⁷⁶ *Kreditne institucije* se, zavisno od načina na koji formiraju finansijski potencijal, dele na *depozitne kreditne institucije* i *nedepozitne kreditne institucije*.

⁷³ **Transaktor**, od transakcija (lat. *transactio*, poravnanje, nagodba, sporazum, trgovački posao) – u trg., svaka poslovna operacija prenosa vlasništva robe ili novca s jednog subjekta na drugi, odn. s jednih subjekata na druge. Može biti: puna robno - novčana t., kakva se javlja u kupoprodajnim operacijama; delimična t., kakve su finansijske t. u bankarskom poslovanju. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str.1539.).

⁷⁴ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 12.

⁷⁵ Savić M. – Organizacija banke po funkcionalnom principu, Diplomski rad, Univerzitet Singidunum, Poslovni fakultet, Beograd, 2009. godine, str. 11.

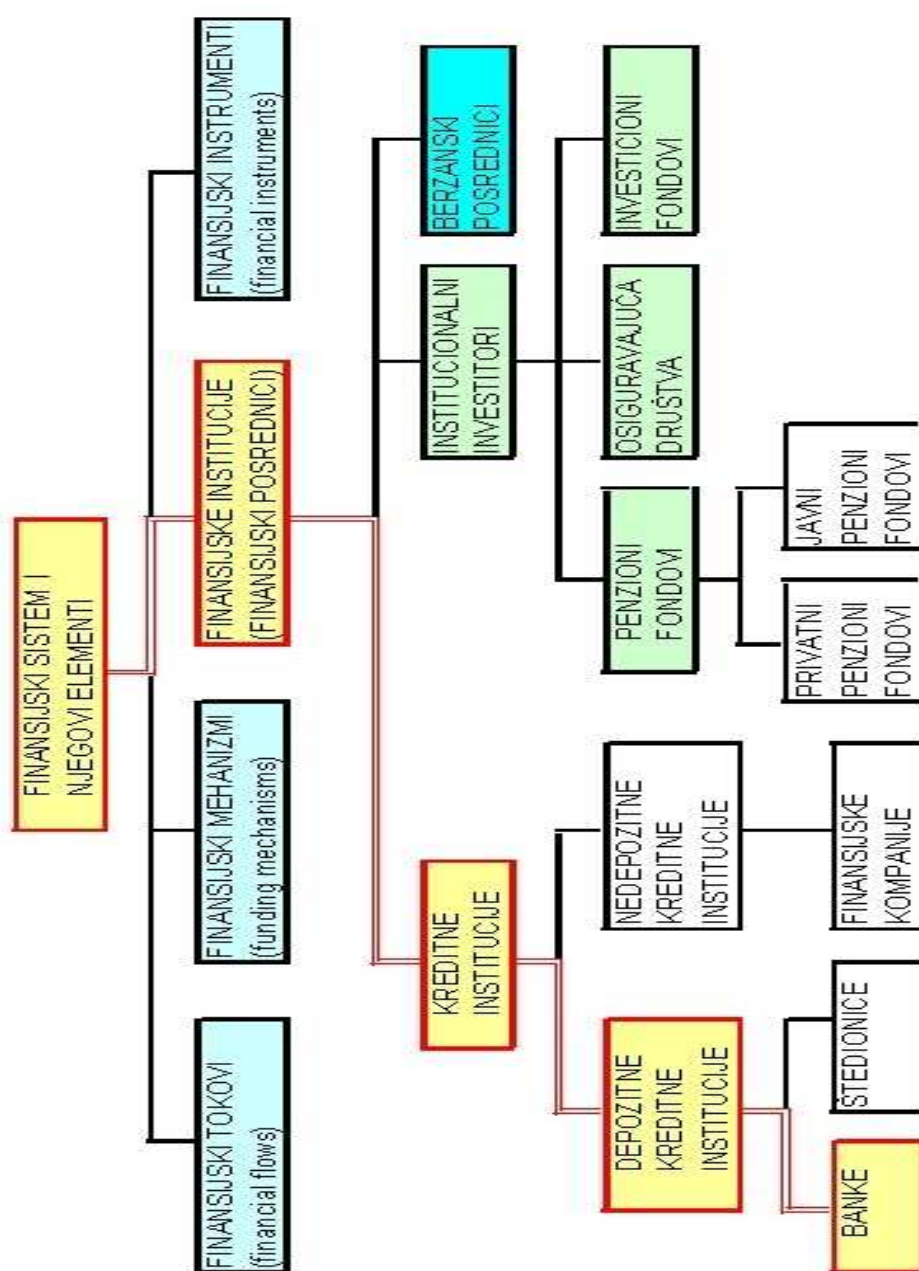
⁷⁶ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 12.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„U *depozitne kreditne institucije* spadaju *banke* i *štedionice*, koje svoj potencijal pretežno formiraju na osnovi depozita prikupljenih od svojih klijenata, a preovlađujuće ga plasiraju u obliku kredita“.⁷⁷

Slika 3.– Mesto banke u strukturi finansijskih institucija

(Izvor: Savić M. – Organizacija banke po funkcionalnom principu, Diplomski rad, Univerzitet Singidunum, Poslovni fakultet, Beograd, 2009. godine, str. 12.)



⁷⁷ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 12.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„Najvažnija finansijska institucija je *banka (poslovna banka i centralna banka)*. Naime, *banka je institucija čija je osnovna delatnost uzimanje i davanje kredita i posredovanje u novčanim plaćanjima*. U savremenim privredama je nemoguće odvijanje procesa reprodukcije bez funkcionisanja banaka kao finansijskih institucija“.⁷⁸

„Banka se u odnosu na druge finansijske institucije razlikuje u pogledu sledećih karakterisitka:

- bavi se uzimanjem i odobravanjem kredita, kao primarnim poslom;
- korišćenjem primarne emisije centralne banke i na osnovu sopstvenog potencijala vrši sekundarnu emisiju;
- pribavljajući i prikupljajući sredstva utiče na usmeravanje i raspored akumulacije i štednje;
- zavisno od obima i strukture kreditnog potencijala ona vrši ročnu transformaciju sredstava;
- osim ostvarivanja svoje ciljne funkcije, utiče i na ostvarivanje ciljeva razvojne i ekonomske politike;
- funkcijom platnog prometa utiče na brzinu novčane cirkulacije“.⁷⁹

„*Finansijske kompanije* spadaju u *nedepozitne finansijske institucije*, jer svoj potencijal formiraju na bazi plasmana sopstvenih HOV na finansijskom tržištu i uzimanjem pozajmica od banaka, a ne na prikupljanju depozita. Kao finansijske institucije one plasiraju ovako formirana sredstva građanima (za potrošačke kredite) i proizvodnim i trgovinskim kompanijama (za finansiranje proizvodnje i prodaje robe na kredit)“.⁸⁰

Institucionalne investitore čine sledeće finansijske institucije: *penzioni fondovi, osiguravajuća društva i investicioni fondovi*. „*Institucionalni investitori* su finansijske institucije koje plasman sredstava ne vrše u obliku kredita nego ulaganjem u HOV. Oni svoj finansijski potencijal formiraju na bazi dugoročnih izvora sredstava, a ovako formirana sredstva plasiraju pretežno, takođe, u dugoročne HOV“.⁸¹

„U *depozitne kreditne institucije* spadaju *banke i štedionice*, koje svoj potencijal pretežno formiraju na osnovi depozita prikupljenih od svojih klijenata, a preovlađujuće ga plasiraju u obliku kredita“.⁸²

„U *depozitne kreditne institucije* spadaju *banke i štedionice*, koje svoj potencijal pretežno formiraju na osnovi depozita prikupljenih od svojih klijenata, a preovlađujuće ga plasiraju u obliku kredita“.⁸³

„Najvažnija finansijska institucija je *banka (poslovna banka i centralna banka)*. Naime, *banka je institucija čija je osnovna delatnost uzimanje i davanje kredita i posredovanje u novčanim plaćanjima*. U savremenim privredama je nemoguće odvijanje procesa reprodukcije bez funkcionisanja banaka kao finansijskih institucija“.⁸⁴

„Banka se u odnosu na druge finansijske institucije razlikuje u pogledu sledećih karakterisitka:

- bavi se uzimanjem i odobravanjem kredita, kao primarnim poslom;
- korišćenjem primarne emisije centralne banke i na osnovu sopstvenog potencijala vrši sekundarnu emisiju;
- pribavljajući i prikupljajući sredstva utiče na usmeravanje i raspored akumulacije i štednje;

⁷⁸ Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 23.

⁷⁹ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 19.

⁸⁰ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 12.

⁸¹ Hadžić M. – Isto, str. 13.

⁸² Hadžić M. – Isto, str. 12.

⁸³ Hadžić M. – Isto, str. 12.

⁸⁴ Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 23.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

- zavisno od obima i strukture kreditnog potencijala ona vrši ročnu transformaciju sredstava;
- osim ostvarivanja svoje ciljane funkcije, utiče i na ostvarivanje ciljeva razvojne i ekonomske politike;
- funkcijom platnog prometa utiče na brzinu novčane cirkulacije“.⁸⁵

„*Finansijske kompanije* spadaju u *nedepozitne finansijske institucije*, jer svoj potencijal formiraju na bazi plasmana sopstvenih HOV na finansijskom tržištu i uzimanjem pozajmica od banaka, a ne na prikupljanju depozita. Kao finansijske institucije one plasiraju ovako formirana sredstva građanima (za potrošačke kredite) i proizvodnim i trgovinskim kompanijama (za finansiranje proizvodnje i prodaje robe na kredit)“.⁸⁶

Institucionalne investitore čine sledeće finansijske institucije: *penzioni fondovi*, *osiguravajuća društva* i *investicioni fondovi*. „*Institucionalni investitori* su finansijske institucije koje plasman sredstava ne vrše u obliku kredita nego ulaganjem u HOV. Oni svoj finansijski potencijal formiraju na bazi dugoročnih izvora sredstava, a ovako formirana sredstva plasiraju pretežno, takođe, u dugoročne HOV“.⁸⁷

Penzioni fondovi se dele na privatne i javne penzione fondove. „*Penzioni fondovi* na bazi ugovorenog osiguranja imaju mesečne prilive sredstava, koje koriste za isplatu penzija, a ostatak sredstava plasiraju prvenstveno u kvalitetne HOV“.⁸⁸

„*Osiguravajuća društva* su vrsta institucionalnih investitora koji za određeni iznos sredstava – premiju osiguranja – pružaju obavezu da osiguravaju, fizičkom i pravnom licu koje je nosilac premije osiguranja, pruže uslugu osiguranja od eventualnog dešavanja određenog događaja“.⁸⁹

„*Investicioni fondovi* predstavljaju vrstu institucionalnih investitora koji svoj finansijski potencijal formiraju prikupljajući sredstva manjih individualnih investitora kojima emituju vlasničke HOV ili ređe opredeljuju udele u finansijskoj aktivi fonda“.⁹⁰

Treći tip finansijskih institucija su *berzanski posrednici*. „*Berzanski posrednici* vrše objedinjavanje pojedinačnih naloga kupaca i prodavaca za hartije od vrednosti na berzi. U trgovini hartijama od vrednosti, kao berzanski posrednici se pojavljuju *banke*, *finansijske organizacije*, *brokeri* i *dileri*. Berzanski posrednici obavljaju sledeće poslove: trgovanje žirnim novcem, čekovima, menicima, devizama, kratkoročnim hartijama od vrednosti, dugoročnim hartijama od vrednosti; bezgotovinski klirinški platni promet; otkup, eskont i reeskont bankarskih akceptata (menica ili njihovo držanje do dospelosti); otkup ukupne emisije hartija od vrednosti“.⁹¹

Obzirom na značajan broj finansijskih institucija, banke su izložene veoma jakoj konkurenciji, kako od strane drugih banaka, tako i od strane drugih finansijskih institucija. Zbog toga su banke razvile i sporedne bankarske poslove da bi se suprostavile veoma jakoj konkurenciji. „Poslovi, kao što su plasmani u hartije od vrednosti, konsalting poslovi, poslovi forfetinga i faktoringa, poslovi finansijskog lizinga i hedžing poslovi, zauzimaju sve veći udeo u ukupnim bankarskim poslovima i preuzimaju primat u pogledu profitabilnosti“.⁹²

⁸⁵ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 19.

⁸⁶ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 12.

⁸⁷ Hadžić M. – Isto, str. 13.

⁸⁸ Hadžić M. – Isto, str. 13.

⁸⁹ Hadžić M. – Isto, str. 13.

⁹⁰ Hadžić M. – Isto, str. 13.

⁹¹ Barać S., Stakić B., Ivaniš M., Hadžić M., Jeremić Z., Terzić I. – **Pojmovnik finansija i bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 33.

⁹² Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Poslovno bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 321.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

3.2. OSNIVANJE BANKE I VRSTE BANKARSKIH POSLOVA

Zakonom o bankama („Službeni glasnik RS“ broj 107/05) je uređeno osnivanje, poslovanje, organizacija i način upravljanja bankom. Takođe, ovim Zakonom je nastavljena reforma domaćeg bankarskog sistema, utvrđena je kontrolna funkcija Narodne banke Srbije, kao i mere koje ona preduzima prema bankama i definisani su razlozi za prestanak poslovanja banke. Ovim Zakonom nije detaljno utvrđena organizacija banke (organizaciona šema, organizacija rada i način upravljanja bankom), već je banci data potpuna sloboda da samostalno Statutom banke⁹³ (čl. 14 Zakona o bankama), utvrđuje svoju organizaciju.

„Banka se osniva kao *akcionarsko društvo*⁹⁴ ugovorom o osnivanju, obezbeđenjem sredstava koja predstavljaju osnivački kapital banke, tehničkih i kadrovskih uslova za rad, kao i obezbeđenjem dozvole za rad Narodne banke Srbije“.⁹⁵

Obzirom da je banka pravno lice, na nju se primenjuju i odredbe Zakona o privrednim društvima. Prema ovom Zakonu, banka može biti osnovana kao *zatvoreno* ili *otvoreno akcionarsko društvo*. U osnivačkom aktu⁹⁶ banke se naznačava da li je banka akcionarsko društvo otvorenog ili zatvorenog tipa, a ukoliko to nije naznačeno onda se smatra da je akcionarsko društvo otvorenog tipa. „Banka može biti *akcionarsko društvo otvorenog tipa* ako osnivači učine javni poziv za upis i uplatu akcija u vreme osnivanja društva, a ukoliko je otvoreno može biti *kotirano* i *nekotirano* na berzi u skladu sa zakonom kojim se uređuje tržište HOV“.⁹⁷

„Zatvoreno je akcionarsko društvo čije se akcije izdaju samo njegovim osnivačima ili ograničenom broju drugih lica, a maksimalno može imati 100 članova. Zatvoreno akcionarsko društvo ne može da vrši upis akcija javnom ponudom“.⁹⁸

Zbog širenja međunarodnog bankarstva odnosno formiranja multinacionalnih banaka, organizovanja bankarskih holding kompanija, odnosno finansijskih konglomerata i *deregulacije* bankarskog sektora, došlo je na globalnom nivou do stvaranja veoma jake konkurencije među bankama, a posebno između banaka i *drugih finansijskih organizacija*. Banke su zbog toga bile primorane da se

⁹³ **Statut** (lat. *statutum*, od *statuere*, rešiti, odlučiti, utvrditi, zaključiti, propis, osnovni zakon) – za privredna društva i banke *statut* predstavlja osnovni i opšti normativni akt, propis (pravila) na osnovu kojeg funkcioniše privredno društvo ili banka. Na osnovu statuta donose se drugi normativni akti kao što su npr. : **Pravilnik o organizaciji**; **Pravilnik o zaštiti na radu**; **Pravilnik o sistematizaciji poslova**; **Pravilnik o čuvanju poverljivih podataka** itd. **Statutom banke** (koji mora biti u pisanoj formi) se bliže utvrđuje sledeće: „1. organizacija i način poslovanja banke; 2. pitanja o kojima odlučuje skupština, kao i drugi organi upravljanja banke; 3. mere i odgovornosti organa banke za obezbeđenje likvidnosti i solventnosti; 4. prava, obaveze i odgovornosti UO i IO banke; 5. ovlašćenja za potpisivanje i zastupanje banke; 6. način vršenja interne kontrole i interne revizije banke; 7. podaci i isprave koji se smatraju poslovnom tajnom i način postupanja sa njima; 8. druga pitanja“. (Izvor: Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 139.).

⁹⁴ **Akcionarsko društvo**: „Preduzeće zasnovano na udruženom, akcionarskom kapitalu. Osnovni cilj mu je prikupljanje manjih slobodnih kapitala radi preduzimanja krupnijih poslova koje bi svaki ponaosob bio nedovoljan. Osnovna svrha mu je podela i ograničavanje rizika pri poslovnim poduhvatima. Rizik međusobno dele vlasnici akcionarskog kapitala – akcionari“. (Izvor: Barać S., Stakić B., Ivaniš M., Hadžić M., Jeremić Z., Terzić I. – **Pojmovnik finansijske i bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 10.).

⁹⁵ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 134.

⁹⁶ **Osnivački akt** sadrži naročito: puno ime i prebivalište fizičkog lica, odnosno poslovno ime i sedište osnivača, poslovno ime i sedište banke, delatnost, naznaku da li je akcionarsko društvo otvorenog ili zatvorenog tipa, iznos osnovnog kapitala, broj akcija i njihovu nominalnu vrednost, broj akcija svake vrste i klase. Osnivački akt može da sadrži: ime i adresu prvog direktora, ovlašćenje upravnom odboru da izda odobrene akcije. (Izvor: Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 189.).

⁹⁷ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 190.

⁹⁸ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – Isto, str. 132.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

suprostave konkurenciji i to tako što su povećavale broj *bankarskih poslova*, odnosno počele su da se bave, pored tradicionalnih poslova, netradicionalnim bankarskim poslovima. „Banka se, dakle, može baviti *tradicionalnim bankarskim poslovima*—depozitnim, kreditnim, poslovima platnog prometa i drugim poslovima u zemlji. Pored navedenih banka se može baviti i *netradicionalnim bankarskim poslovima*: brokerskim poslovima – posredovanjem u trgovini HOV, kupovinom i naplatom potraživanja, pružanjem drugih finansijskih usluga. Ukoliko banka poseduje ovlašćenje za poslove sa inostranstvom ona može obavljati poslove platnog prometa, kreditne poslove sa inostranstvom, devizno – valutne i menjačke poslove“.⁹⁹

Bankarski poslovi, pored podele na tradicionalne i netradicionalne bankarske poslove, se mogu podeliti i prema bilansnoj strukturi i određenju:

- „pasivni bankarski poslovi – prikupljanje i pribavljanje sredstava,
- aktivni bankarski poslovi – kreditni i drugi plasmani,
- neutralni poslovi – komisioni poslovi i
- savremeni bankarski proizvodi (finansijski lizing, faktoring, forfeting i dr.)“.¹⁰⁰

3.3. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE POSLOVNOM BANKOM

Iako između savremenih banaka tržišnog tipa postoje određene razlike u organizaciji, postoje takođe i određene sličnosti, odnosno *zajedničke karakteristike u vezi sa upravljačkom strukturom banaka*.

U zemljama u tranziciji¹⁰¹, tokom 1990-tih godina i početkom ovog veka, došlo je do određenih izmena u pogledu korporativnog upravljanja bankama. U svetskoj teoriji i praksi postoje *tri modela korporativnog upravljanja privrednim društvom, odnosno bankom*:

- anglosaksonski model,
- evropski model i
- mešoviti model.

Anglosaksonski model se primenjuje u SAD, V. Britaniji i u još nekim državama. Za ovaj model je karakteristična tzv. jednoslojna struktura korporativnog upravljanja, odnosno nije razdvojen upravljački od izvršnog aparata banke. „To znači da su funkcije upravljanja i rukovođenja spojene i sadržane u *Odboru direktora (Board of directors)* kojim rukovodi *Chief Executive officer (CEO)* u okviru kojeg je odgovornost podeljena između direktora kao rukovodioca korporacije (*executive directors*) i članova odbora iz redova akcionara (*non executive ili outside directors*)“.¹⁰²

⁹⁹ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 169.

¹⁰⁰ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Poslovno bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 59.

¹⁰¹ **Tranzicija** je pojam koji se, od devedesetih godina prošlog veka, veoma često koristi u politici i ekonomiji. Tranzicija predstavlja prelazak bivših socijalističkih društava (Republike bivšeg SSSR, Bugarska, Rumunija, Mađarska, Poljska, Češka, Slovačka i Republike bivše Jugoslavije: Srbija, Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Makedonija) u kapitalistička društva Zapadne Evrope, odnosno proces prelaska iz planske u tržišnu privredu. Tranzicija je složeni proces koji obuhvata promene u politici, ekonomiji, zakonodavstvu, školstvu, zdravstvu, vojsci i u svim drugim oblastima društvene zajednice.

¹⁰² Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 34.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Chief Executive officer (CEO) se prevodi na srpski jezik kao *generalni direktor* (eng. *general manager, director general, managing director*) ili kao predsednik izvršnog odbora odnosno šef/predsednik Odbora direktora. Obzirom na jednoslojnu strukturu korporativnog upravljanja, CEO ima i funkciju generalnog direktora (eng. *managing director*) kao funkciju rukovođenja i funkciju predsednika (eng. *chairman*) banke, kao funkciju upravljanja.

Evropski model je razvijen u državama Evropske unije (*European Union*, akronim EU), koje su svoje zakonodavne sisteme uskladile sa *Direktivama EU* i *Preporukama Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj* (*Organization for Economic Cooperation and Development*, akronim OECD).

Za razliku od anglosaksonskog modela, ovaj model funkcioniše na principima tzv. dvoslojne strukture korporativnog upravljanja, a „što znači da su funkcije upravljanja i rukovođenja striktno odvojene i sadržane u *Upravno–nadzornom odboru*, kao upravnom i izvršnom organu i u *Poslovodnom odboru* kao rukovodećem organu skupštine Upravno–nadzornog odbora“.¹⁰³

Mešoviti model primenjuje kombinovanje jednoslojne i dvoslojne strukture organa upravljanja i rukovođenja. Posledice primene takvog modela su nerazgraničenje obaveza i odgovornosti, a što dovodi do konfuzije u upravljanju i rukovođenju.

Novim Zakonom o bankama u Srbiji se primenjuje dvoslojna struktura upravljanja bankom, zasnovana na principima evropskog modela korporativnog upravljanja.

I u Srbiji, koja se nalazi u procesu tranzicije, izvršene su određene promene upravljačke strukture u bankama. „Tako je novim *Zakonom o bankama* (Sl. glasnik RS br. 107 /05) u Srbiji umesto ranijih organa: Skupštine, Upravnog odbora, Nadzornog odbora i generalnog direktora uvedena sledeća upravljačka struktura banke:

- 1) Skupština akcionara banke,
- 2) Upravni odbor, sa funkcijom upravno – nadzornog odbora i
- 3) Izvršni odbor“.¹⁰⁴

Ovim Zakonom je i u Srbiji izvršeno odvajanje upravljačkog aparata od izvršnog aparata banke. Izvršni aparat banke se uobičajeno deli na sektore (organizacione jedinice koje se formiraju po najvažnijim grupama poslova–poslovnim linijama), sektori na direkcije, a direkcije se dele na odeljenja.

Organizacione jedinice koje se nazivaju direkcijama se retko sreću u organizacionoj strukturi domaćih banaka. Obično su službe ili odeljenja prvi niži organizacioni nivo (red) u odnosu na sektore. Takođe, u bankarskoj praksi, velike banke imaju organizacione jedinice koje se nazivaju divizijama. Divizije su organizacione jedinice višeg nivoa (reda) u odnosu na sektore i formiraju se po najvažnijim grupama poslova (poslovnim linijama).

Organizaciona veza između upravljačkog i izvršnog aparata banke se može predstaviti šemom kao na slici 4.¹⁰⁵

¹⁰³ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 34.

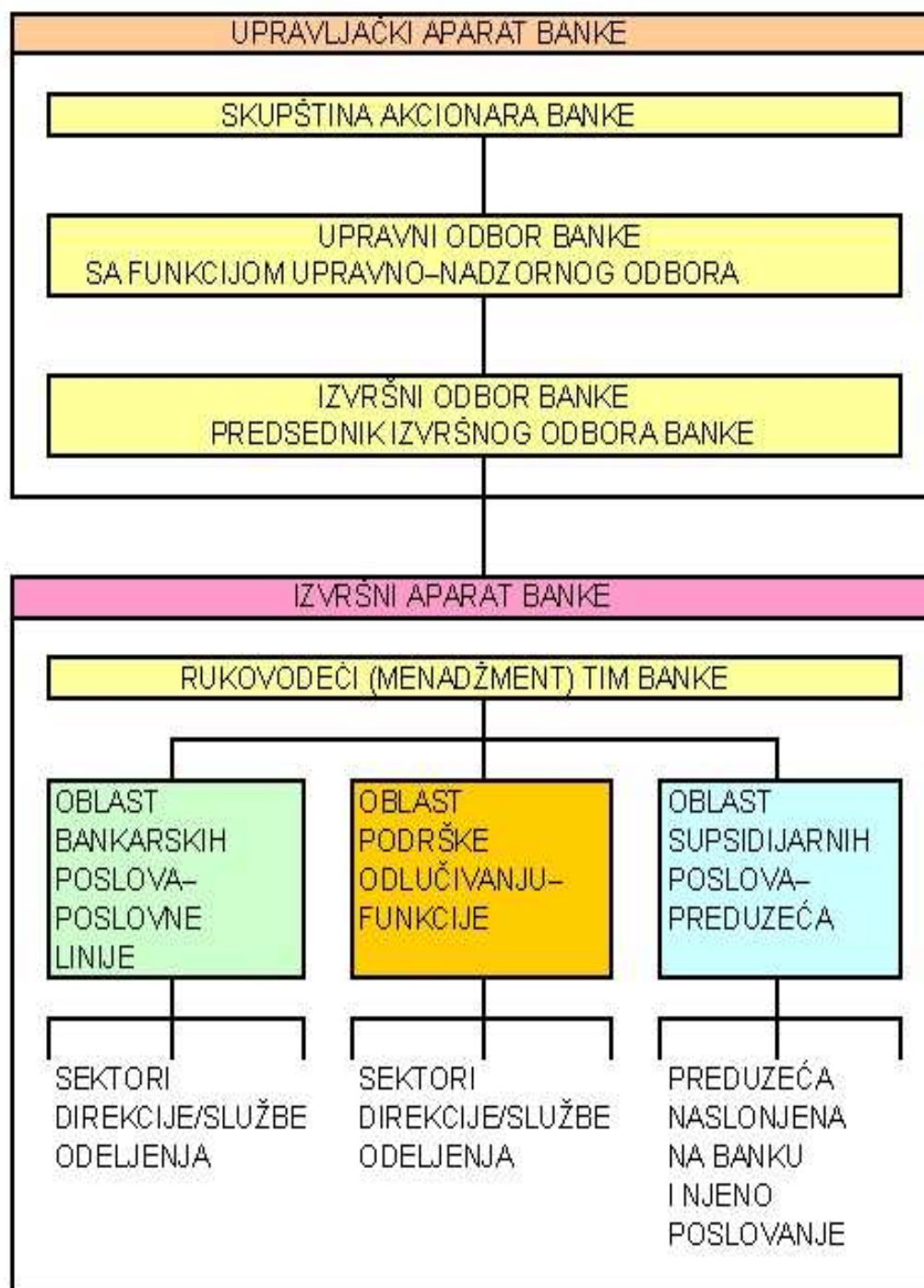
¹⁰⁴ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 56.

¹⁰⁵ Savić M. – Organizacija banke po funkcionalnom principu, Diplomski rad, Univerzitet Singidunum, Poslovni fakultet, Beograd, 2009. godine, str. 24.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Slika 4.–Upravljački i izvršni aparat banke

(Izvor: Savić M. – Organizacija banke po funkcionalnom principu, Diplomski rad, Univerzitet Singidunum, Poslovni fakultet, Beograd, 2009. godine, str. 24.)



3.3.1. Skupština akcionara banke

Obzirom da se po Zakonu o bankama, banka obavezno osniva kao *akcionarsko društvo*, onda za nju važe sva pravila koja se odnose na upravljanje akcionarskim društvom. Prema ovim pravilima, bankom upravljaju akcionari srazmerno učešću u ukupnom kapitalu i to neposredno ili preko svojih ovlašćenih predstavnika u Skupštini. Skupština akcionara je najviši organ upravljanja bankom, a čine je akcionari banke. „Skupštinu akcionara čine svi akcionari. Svaki akcionar u skladu sa statutom banke lično ili preko punomoćnika ima pravo učestvovanja u radu skupštine, pravo glasa ako ima *akcije s pravom glasa*¹⁰⁶, pravo podnošenja predloga i dobijanja odgovora, kao i pravo postavljanja pitanja. Statutom se ne može onemogućiti akcionarima koji imaju 1% ili više akcija s pravom glasa neposredno vršenje prava glasa“.¹⁰⁷

Skupština akcionara usvaja poslovnu politiku i strategiju banke, donosi statut banke i odlučuje o izmenama osnivačkog akta, bira i razrešava članove Upravnog odbora i donosi i druge odluke iz svoje nadležnosti utvrđene Statutom banke.

3.3.2. Upravni odbor banke, sa funkcijom upravno-nadzornog odbora

Skupština akcionara banke bira i razrešava Upravni odbor banke (*Board of Directors*) koji prema Zakonu o bankama mora imati najmanje pet članova, od kojih jedna trećina članova mora biti nezavisna od banke. Za izbor članova Upravnog odbora, banka je u obavezi da pre izbora pribavi saglasnost od Narodne banke Srbije. Osnovni uslovi koje moraju ispunjavati lica koja se biraju za članove Upravnog odbora su takođe propisani Zakonom o bankama. „Nadležnosti UO su opredeljene čl. 73 Zakona o bankama i statutom banke. Zakonom o bankama UO je dobio karakter upravno – nadzornog odbora, na taj način u sebi spojivši nadležnosti ranijeg Upravnog i Nadzornog odbora banke“.¹⁰⁸ Delokrug rada (prava, obaveze i odgovornosti) Upravnog odbora se utvrđuje Statutom banke.

¹⁰⁶ **Akcije** (Akcije - obične akcije sa pravom glasa, engl. *voting common shares*) sa pravom glasa: Akcije sa pravom glasa koje se drugačije nazivaju obične akcije su vlasničke HOV i za njih važe sledeća pravila: „– **Akcije**, za razliku od dužničkih HOV (npr. obveznica), *nikada ne dospevaju na naplatu*; – Kada korporacija izađe u javnost ona emituje **obične akcije**. To za investitore znači da postoje vlasnici dela kompanije i oni tada finansiraju kompaniju kapitalom odnosno vrše *equity investment*; – **Vlasnici ovih akcija imaju određena prava koja su vezana za upravljanje**, pa zakoni i regulatorna tela obavezuju eminenta - kompaniju, da obezbedi izveštaje o poslovanju - posebno na redovnoj godišnjoj skupštini; – **Obične akcije nose, dakle, puno pravo glasa i upravljanja kompanijom** i lako su utržiive, pa se stoga smatra da je ova vrsta akcija najkvalitetnija; – Ako dode do bankrotstva firme ova kategorija akcionara će se poslednja naplatiti“. (Izvor: Barać S., Stakić B., Hadžić M., Ivaniš M. – **Praktikum za bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 199.). Pored običnih akcija postoje **prioritetne** (*preferencijalne, privilegovane*, engl. *priority, preference, privileged shares*) i **konvertibilne** (engl. *convertible shares*) akcije. Vlasnici prioritetnih akcija nemaju pravo na upravljanje ali imaju prioritet u isplati dividendi, dok vlasnici konvertibilnih akcija mogu svoje akcije pretvoriti u obične akcije.

¹⁰⁷ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 154.

¹⁰⁸ Hadžić M. – Isto, str. 159.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Banka je obavezna da obaveštava Narodnu banku Srbije o održavanju i dnevnom redu sednica, a Narodna banka Srbije može zahtevati održavanje vanredne sednice Upravnog odbora i može imati svog predstavnika na sednicama Upravnog odbora banke.

3.3.3. Izvršni odbor banke

Ukoliko je banka akcionarsko društvo otvorenog tipa, onda ona, po Zakonu o bankama mora imati Izvršni odbor (*Executive board*). Za banku koja je akcionarsko društvo zatvorenog tipa, ne postoji zakonska obaveza za formiranje Izvršnog odbora, ali ga banka može imati ukoliko se odluči za takvu upravljačku strukturu.

Upravni odbor banke bira i razrešava predsednika i članove Izvršnog odbora. Banka ima zakonsku obavezu da, pre izbora predsednika i članova Izvršnog odbora, pribavi saglasnost od Narodne banke Srbije koja definiše uslove za dobijanje saglasnosti. „Izvršni odbor banke je novouspostavljeni kolektivni organ upravljanja bankom po novom Zakonu o bankama. Čine ga najmanje dva člana, a predsednik Izvršnog odbora zastupa i predstavlja banku“.¹⁰⁹

Izvršni odbor banke je zadužen za organizovanje poslovanja banke i svakodnevno obavlja nadzor nad aktivnostima banke. Obzirom da članovi Upravnog odbora ne učestvuju u sprovođenju poslovne politike, već je samo utvrđuju i prenose na sprovođenje izvršnom aparatu banke, predsednik Izvršnog odbora je zbog toga zadužen za uspostavljanje veze odnosno za koordinaciju između Upravnog odbora i izvršnog aparata banke. Zakonom o bankama (čl. 76) utvrđen je delokrug rada Izvršnog odbora.

3.3.4. Odbori na nivou banke

Banka, po Zakonu o bankama (čl. 79), ima obavezu da formira tri odbora na nivou banke:

- Odbor za praćenje poslovanja banke (odbor za reviziju),
- Kreditni odbor i
- Odbor za upravljanje aktivom i pasivom.

Odbor (Komitet) za praćenje poslovanja banke (odbor za reviziju) se formira radi pružanja stručne pomoći Upravnom odboru. Stručna pomoć se odnosi na nadzor nad radom Izvršnog odbora i zaposlenih u banci.

„*Odbor za praćenje poslovanja banke (odbor za reviziju)* čine najmanje tri člana od kojih su najmanje dva člana članovi Upravnog odbora koji imaju odgovarajuće iskustvo iz oblasti finansija, a najmanje jedan član lice nezavisno od banke“.¹¹⁰ Ovaj odbor analizira godišnje izveštaje o poslovanju, kao i druge finansijske izveštaje, usvaja politike i procedure banke u vezi sa upravljanjem rizicima i sistemom unutrašnje kontrole i vrši i druge poslove utvrđene Statutom banke.

¹⁰⁹ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 159.

¹¹⁰ Hadžić M. – Isto, str. 160–161.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Kreditni odbor (komitet) predstavlja stručno telo Izvršnog odbora, formirano za donošenje strateških a često i pojedinačnih odluka u vezi kredita koje nisu prenesene u nadležnosti na niže organizacione nivoe banke.

Strateške odluke se odnose na kreditnu politiku, odobravanje kreditnih limita i sl., a pojedinačne odluke se odnose na izdavanje garancija, otvaranje akreditiva i sl. Takođe, ovaj odbor usvaja izveštaje o gubicima po kreditnim plasmanima i potencijalnim rizicima i donosi odluke o drugim izveštajima iz svoje nadležnosti utvrđene Zakonom o bankama i aktima banke.

„*Kreditni odbor* sačinjavaju članovi menadžment tima tj. članovi IO, izvršni direktori banke, odnosno rukovodioci sektora i direktor filijale o čijem se klijentu na odboru odlučuje“.¹¹¹

Odbor (Komitet) za upravljanje aktivom i pasivom banke je drugo stručno telo Izvršnog odbora. Delokrug rada ovog Odbora je utvrđen Zakonom o bankama (čl. 81), a banka može svojim aktima detaljnije utvrditi i druge poslove koje ovaj Odbor treba da obavlja.

„*Odbor za upravljanje aktivom i pasivom banke* sačinjavaju: članovi menadžment tima banke, tj. članovi IO, izvršni direktori, odnosno rukovodioci organizacionih delova (sektora, odeljenja) banke sredstava i likvidnosti, računovodstva i izvršni direktor za strateško planiranje. Zakonom o bankama u delokrug ovog odbora spadaju praćenje izloženosti banke rizicima koji proizilaze iz strukture njenih bilansnih obaveza i potraživanja i vanbilansnih stavki, predlaganje mera za upravljanje kamatnim rizikom i rizikom likvidnosti, kao i drugi poslovi opredeljeni aktima banke (čl. 81. Zakona)“.¹¹²

„*Koncepcija upravljanja aktivom i pasivom banaka (asset and liability management – ALM)* dobila je vrlo široku primenu u razvijenim privredama (bankarstvu razvijenih ekonomija). Koncepcija se svodi na kratkoročno upravljanje i operativno izvođenje optimalne politike kombinovanja delova i ukupne strukture aktive i pasive banaka. Deregulacijom finansijskog sektora i sve većom konkurencijom među bankama na finansijskom tržištu, primorava banke da vrlo brzo vrše često potpunu prekompoziciju ukupne aktive i pasive, da bi se održalo u konkurentnoj borbi i ostvario profit, odnosno sačuvao rejting banke“.¹¹³

Odbor (Komitet) za upravljanje aktivom i pasivom (*Asset and Liability Committee*, akronim ALCOM) se u bankarskoj praksi često naziva Odbor trezora (*Treasury Committee*).

U manjim bankama, poslovima upravljanja aktivom i pasivom se bavi Upravni odbor. Velike banke, koje su dosta geografski razučene organizuju pojedine filijale ili podružnice kao nezavisne centre za donošenje odluka, koje same određuju svoj ALM.

3.3.5. Rukovodeći (menadžment) tim banke

Po novom Zakonu o bankama, predsednik Izvršnog odbora zastupa i predstavlja banku. Takođe, predsednik IO uspostavlja vezu između Upravnog odbora i izvršnog aparata banke. Izvršni aparat banke se obično deli na sektore kojima rukovode direktori ili izvršni direktori koji su neposredno potčinjeni predsedniku IO. Predsednik IO i direktori/izvršni direktori čine rukovodeći (menadžment) tim banke koji svakodnevno izvršava odluke koje donosi IO, a koje se odnose na poslovanje banke.

„Rukovodeći tim banke koordinira:

- 1) oblast bankarskih poslova – poslovne linije

¹¹¹ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 161.

¹¹² Hadžić M. – Isto, str. 161–162.

¹¹³ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 955.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

- a) poslovi sredstava likvidnosti – poslovi trezora,
- b) kreditni i investicioni poslovi,
- c) poslovi sa stanovništvom i
- d) poslovi sa inostranstvom.
- 2) oblast podrške odlučivanju – funkcije,
 - a) strateško planiranje,
 - b) računovodstvo i izveštavanje,
 - c) pravno – administrativni i kadrovski poslovi (*human sources – HS*)
 - d) IT.
- 3) oblast supsidijarnih poslova – preduzeća
 - a) turizam,
 - b) osiguranje,
 - c) konsalting i
 - d) dilersko – brokerske kuće“.¹¹⁴

3.4. BANKARSKI MARKETING I ODNOSI SA JAVNOŠĆU

3.4.1. Pojam i definicija marketinga

Marketing spada u jednu od najmlađih disciplina poslovne ekonomije, nastalu početkom prošlog veka.

„Marketing je reč anglosaksonskog porekla, gde prvi deo reči "market" znači tržište, a nastavak "-ing" predstavlja glagolski nastavak, na osnovu čega se dobije glagolska imenica marketing, koja bi u tom slučaju bila prevodiva u smislu naše reči "trženje" ili "utrživanje““.¹¹⁵

U ekonomskoj literaturi postoje brojne definicije *marketinga*, domaćih i stranih autora, koje se manje ili više razlikuju. Međutim, ne postoji jedinstveno prihvaćena definicija marketinga. U vezi sa tim, „jedan broj autora pravi razliku između makro i mikro shvatanja marketinga“.¹¹⁶

„*Makromarketing* se definiše kao društveni proces koji u privredi usmerava tok roba i usluga od proizvođača do potrošača, na način da efikasno usklađuje ponudu u tražnju i ostvaruje društvene ciljeve“.¹¹⁷

„*Mikromarketing* podrazumeva obavljanje aktivnosti kojima se žele ostvariti ciljevi preduzeća, na osnovu predviđanja potreba potrošača ili klijenata, uz usmeravanje toka traženih roba i usluga od proizvođača ka potrošaču i/ili klijentima“.¹¹⁸

Mnogi autori, domaći i strani, su vršili sistematizaciju brojnih definicija pojma marketinga sa ciljem dolaženja do jedne sveobuhvatne i preciznije definicije. Rezultat takvog rada je definisanje

¹¹⁴ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 57.

¹¹⁵ Vasiljev S. – **Marketing**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004. godine, str. 5.

¹¹⁶ Vasiljev S. – Isto, str. 6.

¹¹⁷ Šire o tome: Vasiljev S. – Isto, str. 6.

¹¹⁸ Šire o tome: Vasiljev S. – Isto, str. 6–7.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

marketinga s nekoliko stanovišta. „Marketing je pojam koji ima više značenja, a može da se definiše kao: ekonomski proces, poslovna aktivnost ili funkcija, poslovna koncepcija i naučna oblast“.¹¹⁹

Jedna od najčešćih definicija marketinga koja se sreće u ekonomskoj literaturi, je: „Marketing je analiziranje, planiranje, sprovođenje i kontrola potencijalnih izvora potrošača (tržišta) i programa, namenjenih zadovoljenju potreba tih potrošača (društva) radi ostvarenja ciljeva preduzeća“.¹²⁰

3.4.2. Bankarski marketing

Relativno brz razvoj marketinga na području robe široke potrošnje, uticao je na širenje marketinga i na druga područja, zadržavajući opšte principe uz razvijanje specifičnih marketinških aktivnosti za ta druga područja.

„Tako je primena marketinga u praksi razvila i pokazala neka nova obeležja tj. karakteristike, koje je teorija prihvatila i izgradila (oformila) "nove" marketinge“.¹²¹

Jedan od tih "novih" marketinga je *marketing usluga*. Obzirom da su usluge prilično heterogene i različite među sobom, bilo je potrebno izvršiti njihovu klasifikaciju, prvenstveno zbog određenih analiza i praćenja njihovog uticaja na društveni proizvod.

„Svetska trgovinska organizacija (*World Trade Organization – WTO*) sve usluge klasifikuje u određene sektore i podsektore“.¹²²

Jedan od tih sektora usluga je *sektor finansijskih usluga* koji obuhvata usluge koje pružaju sledeći podsektori (privredni subjekti):

- osiguravajuća društva,
- banke i
- druge finansijske organizacije.

„*Područje finansijskih usluga* danas spada u uslužnu industriju sa navećom stopom rasta i razvoja. Ono je jedno od nekoliko područja u uslužnom sektoru koje ima dugu istoriju. Problem upotrebe marketinga kao funkcije menadžmenta danas zaokuplja sve veću pažnju kako teoretičara tako i praktičara u ovoj oblasti. Središnja tema predstavlja odnos između sve konkretnijeg poslovnog okruženja i pojavljivanje marketinga kao menadžment funkcije i poslovne filozofije“.¹²³

Obzirom na niz specifičnosti koje proističu iz karakteristika usluga koje pruža bankarski sektor, zadnjih decenija prošlog veka, dolazi do razvoja marketinških aktivnosti koje uvažavaju te specifičnosti. Tako je primena marketinga u bankarskoj praksi dovela do razvoja još jednog "novog" marketinga, *marketinga u bankarstvu*, koji sadrži većinu osnovnih postavki marketinga uz uključivanje specifičnih marketinških aktivnosti i posebnih marketinških funkcija kao što su npr. *odnosi sa javnošću*.

„Banke kao finansijske uslužne organizacije nisu do skora posedovale sklonosti ka usvajanju marketing koncepta. Pošto potrošač predstavlja ključni faktor poslovanja i najvredniju imovinu banke, njegova satisfakcija predstavlja najvažniji zadatak banke“.¹²⁴

¹¹⁹ Šire o tome: Vasiljev S. – **Marketing**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004. godine, str. 8.

¹²⁰ Vasiljev S. – Isto, str. 14.

¹²¹ Vasiljev S. – Isto, str. 315.

¹²² Šire o tome: Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 17 – 18.

¹²³ Vasiljev S. – **Marketing**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004. godine, str. 352.

¹²⁴ Vasiljev S. – Isto, str. 352.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Marketing u bankarstvu ili *bankarski marketing*, kako se drugačije naziva u ekonomskoj literaturi, „ mora biti dnevna operativna" filozofija uprave (*menadžmenta*) banke, koja prožima celokupno poslovanje banke uključujući kompletan raspoloživi ljudski potencijal banke uz odgovarajuću organizacionu strukturu. Bez adekvatne baze u ljudskim resursima (*people business*) niti jedna, ma koliko kvalitetna organizaciona struktura, ne može obezbediti marketinški uspešan prodor banke“.¹²⁵

„Bankarski marketing u osnovi predstavlja moderan pristup tržišnom modelu privređivanja banke kao finansijske institucije i poslovnog subjekta u finansiranju privrednog razvoja i rasta preduzeća. Bankarski marketing usmerava poslovnu politiku banke u pravcu zadovoljavanja sadašnjih i budućih potreba, sadašnjih i budućih *komitenata*¹²⁶ i *klijenata*¹²⁷ na efikasan i racionalan način. Bazični cilj bankarskog marketinga jeste permanentno unapređivanje depozitne funkcije banke sa sračunatim efektima na planu povećanja kreditnog potencijala. To se postiže upravo atraktivnim privlačenjem *komitenata* i *klijenata*, koji na svojim računima u banci raspolažu relativno visokim, stabilnim i rastućim prosečnim stanjem novčanih sredstava, bez prevelikih kreditnih zahteva“.¹²⁸

Marketing koncept upravljanja bankom predstavlja opredeljenje upravljačkog aparata banke za stvaranjem novih bankarskih proizvoda i bankarskih usluga sa stalnim razvojem funkcije prikupljanja depozita i odobravanja kredita.

Obzirom na funkcionalnu organizacionu strukturu banke, bankarski marketing treba da identifikuje izvore/resurse za ostvarivanje razvojnih i strategijskih ciljeva banke za sve bankarske poslove – poslovne linije:

- prikupljanje sredstava privrede (depozitna funkcija),
- plasiranje sredstava privredi (kreditna funkcija),
- poslovanje sa inostranstvom (devizna funkcija) i
- poslovanje sa stanovništvom (depozitna i kreditna funkcija).

Da bi se realizovali razvojni i strategijski ciljevi banke, banka treba da utvrdi kratkoročne i dugoročne marketing ciljeve. Kratkoročni ciljevi bankarskog marketinga su: učešće na tržištu, povećanje obima prodaje, snažno promovisanje bankarskih proizvoda i usluga i sl. U dugoročne ciljeve bankarskog marketinga spadaju: povećanje profita banke, širenje asortimana bankarskih proizvoda i usluga, razvoj i rast banke, podizanje boniteta i ugleda banke, povećanje odgovornosti banke prema klijentima i sl.

Radi ostvarivanja kratkoročnih i dugoročnih marketing ciljeva, banka neprekidno sprovodi sledeće aktivnosti: utvrđuje bankarsko tržište, analizira konkurenciju, planira nove bankarske proizvode i usluge, utvrđuje cene proizvoda i usluga i preduzima i druge mere radi očuvanja i povećanja svog učešća na bankarskom tržištu.

¹²⁵ Vasiljev S. – **Marketing**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004. godine, str. 359.

¹²⁶ **Komitent** (lat. *committere*, engl. *client, business partner*, poveriti, predati, preduzeti, učiniti) – *lice* (fizičko ili pravno) koje izdaje nalog ili sklapa ugovor s drugim licem kao *posrednikom* da ovaj obavi neki *trgovački posao* za njegov račun. Postoje dve vrste ovih komitentskih poslova: 1. poslovi → senzala i → agenata, koje ovi zaključuju za račun, ali i u ime komitenta; 2. poslovi → *komisionara* i → *špeditera* koji ovi zaključuju za račun komitenta, ali u svoje ime → komisioni posao, → komisioni nalog → komisioni ugovor → ugovor o špediciji. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 628.).

Senzal – U južnonemačkom i austrijskom jezičkom području – izraz za berzanskog posrednika. To je lice koje posreduje između zainteresovanih subjekata dovodeći ih u vezu radi zaključivanja poslova, za šta dobija proviziju (senzariju ili senzalinu). (Izvor: Barać S., Stakić B., Ivaniš M., Hadžić M., Jeremić Z., Terzić I. – **Pojmovnik finansija i bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 270.).

¹²⁷ **Klijent** (lat. *cliens*, engl. *client*, šticenik, onaj koji se odaziva svom zaštitniku, od grč. κλύω, čujem, slušam) – 1. u posl. odnosima, lice koje od nekog drugog lica *kupuje* određenu *uslugu* ili bilo koji oblik pravne zaštite (advokatski k.); 2. lice koje od drugog lica *kupuje robu* (sin. → *Kupac* → Mušterija). (Izvor: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 601.).

¹²⁸ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 980–981.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„Marketing funkcija sjedinjuje sve upravljačke funkcije i postaje osnova strateške orijentacije banke, koja se rukovodi, s jedne strane, potrebama tržišta, odnosno klijenata, i, s druge strane, maksimiranjem profita.

Marketing koncept u upravljanju finansijama ne trpi veliki stepen decentralizacije upravljanja novcem i kapitalom. Nasuprot tome, multinacionalne kompanije i banke sve više se orijentišu na *centralizovan način upravljanja sredstvima i novcem*. Posebno je važna telekomunikaciona tehnologija i IT¹²⁹ koji pružaju osnovu da se svakodnevno kontroliše bilans banaka i simuliraju poslovni potezi banke“.¹³⁰

U novijoj ekonomskoj literaturi se često sreću izrazi „finansijski marketing“ i „marketing koncept upravljanja ukupnim poslovnim sistemom banke“. „Marketing koncept upravljanja ukupnim poslovnim sistemom banaka ostaje potpuno nerazrađen ukoliko se svede samo na odnose kredita i sredstava banaka, odnosno aktive i pasive, ukoliko ne uključi i bitnu funkciju i tržište novca i finansijskog kapitala, odnosno celokupan marketing u bankama. Jer, početak i kraj svakog tržišnog komuniciranja jeste novac (iza koga se krije i mogućnost normalne reprodukcije ukupnih sredstava i profit kao motiv poslovanja)“.¹³¹

Sektor za marketing (engl. *marketing*), kod nekih banaka je organizaciono sjedinjen sa organizacionom jedinicom za odnose sa javnošću i organizaciono direktno podređen Izvršnom odboru banke, predstavlja jedan od centralnih sektora obzirom da marketing funkcija sjedinjuje sve upravljačke funkcije i predstavlja osnovu za strateško planiranje. *Banca Intesa ad Beograd* ima sektor za marketing koji je u sastavu *Divizije za poslovanje sa fizičkim licima i malim biznisom* iako prema bankarskoj teoriji i praksi ova organizaciona jedinica treba da bude direktno hijerarhijski podređena Izvršnom odboru kao podrška odlučivanju. Razlog za ovakvu organizacionu postavku je dosadašnje opredeljenje upravljačkog aparata banke da prioritet bude stvaranje novih bankarskih proizvoda i bankarskih usluga za fizička lica i mali biznis. Međutim, obzirom na dobro razvijenu informacionu tehnologiju, Sektor za marketing pokriva i druge poslovne linije kao što su:

- poslovi sa privredom (veliki privredni subjekti, mala i srednja preduzeća i lokalna samouprava) i
- investiciono bankarstvo.

Komercijalna banka ad Beograd takođe ima posebnu organizacionu jedinicu za marketing, ali koja je direktno hijerarhijski podređena Izvršnom odboru banke.

3.4.3. Odnosi sa javnošću

Prvenstveno zbog različitih shvatanja, u ekonomskoj teoriji i praksi, *odnosa sa javnošću*, u ekonomskoj literaturi se sreću brojne definicije pojma *odnosa sa javnošću*. *Odnosi sa javnošću* „mogu se definisati kao planirani program komunikacije s tržištem radi uticanja na opštu prihvaćenost preduzeća“.¹³²

Odnosi sa javnošću (engl. *public relations*, akronim PR) „uključuju čitav niz programa dizajniranih da promovišu i/ili zaštite imidž kompanije ili njenih pojedinih marki. Posmatrano kao oblik poslovnog komuniciranja, predstavljaju planirano i neprekidno dvosmerno komuniciranje između

¹²⁹ IT (engl. *information technology*, akronim IT) – informaciona tehnologija.

¹³⁰ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 210.

¹³¹ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 977–978.

¹³² Vasiljev S. – **Marketing**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004. godine, str. 311.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

preduzeća i različitih segmenata javnosti, pri čemu među njima postoji interesna povezanost, u cilju uspostavljanja naklonosti, poverenja, razumevanja, i u krajnjoj instanci formiranja odgovarajućih stavova i ponašanja“.¹³³

Odnosi sa javnošću, u zavisnosti od pravca i širine delovanja, mogu biti *spoljni* i *unutrašnji*.

Spoljni odnosi sa javnošću su „komponenta marketinga sa kojom se deluje na širu javnost u cilju upoznavanja sa radom i poslovnom aktivnošću preduzeća“.¹³⁴

Unutrašnji odnosi sa javnošću obuhvataju „delovanje prema kolektivu u cilju izgradnje što jače veze između organa upravljanja i kolektiva kao celine“.¹³⁵

„U promotivne svrhe banka razvija odnose sa javnošću (*public relation – PR*) i povezuje se sa *marketing* kompanijama koje se bave istraživanjem tržišta i koncipiranjem adekvatnog *advertisinga*¹³⁶ i odnosa prema tržištu. Jedan od najvažnijih segmenata ovakve politike je adekvatna *politika cena* tarifa i naknada za proizvode i usluge koje pruža banka koja je tržišno orijentisana bez suvišnog administriranja i fleksibilna“.¹³⁷

Odnosi sa javnošću predstavljaju oblik dvosmernog komuniciranja između banke i klijenata (pravna i fizička lica) sa ciljem uspostavljanja i održavanja obostranog razumevanja i poverenja. Zbog toga zaposleni u ovoj delatnosti objašnjavaju i tumače bankarsku politiku ciljnim grupama, sadašnjim i potencijalnim klijentima a istovremeno osluškuju i prate njihove reakcije izazvane npr. promenama kreditne politike banke. Cilj ovakvog odnosa sa javnošću je iznalaženje rešenja za usklađivanje međusobnih interesa i poverenja. „Zbog toga je *public relations* specifična funkcija upravljanja koja uveliko potpomaže da se uspostave masovni oblici međusobnog komuniciranja, razumevanja, poverenja i saradnje između monetarnih institucija države i ciljnih grupa (klijentele) u okruženju, da upozna monetarne organe sa problemima u okruženju, da definiše nivo odgovornosti bankara u vezi sa uvažavanjem interesa javnosti, da sugerira monetarne promene u skladu sa zahtevima ciljnih grupa u okruženju, da informiše javnost o budućim kreditnim promenama“.¹³⁸

Odnosi sa javnošću se u bankarskoj teoriji i praksi povezuju sa drugim sličnim pojmovima/terminima, kao što su npr.: *lobiranje*¹³⁹ (engl. *lobbying*), javni poslovi–odnosi (engl. *public affairs*), *promocija* (engl. *promotion*), *publicitet*–reklamiranje (engl. *publicity*), *oglašavanje* (engl. *advertising*), *propaganda* (engl. *propaganda, propagation*), odnosi sa vladinim institucijama (engl. *government relations*), odnosi sa društvenom zajednicom (engl. *community relations*), *finansijski odnosi* sa javnošću (engl. *financial public relations*) i sl.

„*Lobbying* reprezentuje određeni segment aktivnosti u strukturi delatnosti *public relations*, koji implicira nastojanje (sa pritiskom) stručnjaka da u kontaktima sa predstavnicima vladinih i zakonodavnih tela i izvršnih organa utiču na kretanje i provođenje monetarnih zakona, mera i propisa, koji regulišu kreditne uslove privređivanja, poslovanja subjekata, ponašanje ciljnih grupa.

¹³³ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 459.

¹³⁴ Vasiljev S. – **Marketing**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004. godine, str. 312.

¹³⁵ Vasiljev S. – Isto, str. 312.

¹³⁶ **Advertising** (engl. *advertising*, oglašavanje, reklamiranje, obavljanje)

¹³⁷ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 210.

¹³⁸ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 349.

¹³⁹ **Lobiranje** (engl. *lobbying* od engl. *lobby*, hodnik, predsoblje) – „u kapitalističkim sistemima, organizovano zastupanje specifičnih interesa određenih privrednih, etničkih, verskih i drugih sličnih društvenih grupacija, kao i vršenje uticaja predstavnika (*lobista*) tih grupacija na raspoloženje i rad državne administracije, vlade i zakonodavnih tela. Izraz *lobiranje* je nastao u američkoj političkoj praksi, gde su predstavnici moćnih grupacija u hodnicima Kongresa vrbovali kongresmene za svoje interese koristeći najraznovrsnije načine, od ubeđivanja, preko obećavanja i pretnji, do direktnog ili indirektnog podmićivanja odgovornih funkcionera i članova predstavničkih tela“. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizacijo – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 724.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Public Affaires (javni poslovi, odnosi) reprezentuje posebno mesto u praksi public relations, a usmereno je na postizanje željenih efekata i uticaja u odnosima sa vladom i bankarskim institucijama na planu ostvarivanja određenih komunalnih, socijalnih i infrastrukturnih programa.

Promotion (promocija) i *publicity* (publicitet) jesu važni segmenti strategije komuniciranja u programima public relations. Proces komuniciranja između banaka (proizvođača) i korisnika (potrošača) ima zadatak da kreira pozitivan stav okruženja o bankarskim proizvodima i uslugama i da promoviše nove bankarske usluge u procesu tržišnih i vantržišnih kupovina. Posredstvom medija masovnog komuniciranja lansiraju se poruke korisnicima (potrošačima) bankarskih proizvoda i usluga, koje se kreditno alimentiraju sa ili bez participacija. Ponudi privatne produkcije bankarskih proizvoda i usluga naročito konvenira tržišna promocija i javni publicitet.

Advertising (oglašavanje) i *propaganda* reprezentuju sastavni deo strategije komuniciranja između finansijskih institucija države i ciljnih grupa u okruženju. Aktivnost propagande je usredsređena na postizanje propagandnog cilja „po svaku cenu“ i da se, na taj način, utiče na mišljenje javnosti kako bi se nametnula određena doktrina u oblasti bankarskog raspisivanja javnog duga za određene razvojne i infrastrukturne potrebe ili za finansiranje izgradnje lokalnih škola, zdravstvenih stanica, dečjih vrtića, sportskih terena.

Government Relations (odnosi sa vladinim institucijama) i *Community Relations* (odnosi sa društvenom zajednicom) jesu specifični segmenti operativnog public relations koje doprinose širenju procesa međusobnog prilagođavanja i poverenja između kompanija i vladinih institucija i između preduzeća i komuna kako bi se putem finansijskih davanja banaka zadovoljile određene zajedničke potrebe građana.

Konačno, *Financial Public Relations* (finansijski odnosi sa javnošću) reprezentuju vrlo praktično područje public relations u finansijskoj ekonomiji, koje implicira precizno usmerene akcije za informisanje akcionara i investitora o izgledima u sadašnjosti i budućnosti, o rastućem trendu dividendi, o poreskom rasterećenju dividendi, o izgradnji korektnih odnosa između bankarskih akcionara i poreske administracije, o budućim poreskim podsticajima bankarskih akcionara i o eventualnoj zaštiti akcionara (vlasnika akcija) od berzanskih šokova. To je, jednostavno rečeno, najteži deo public relations u svom integritetu iz prostog razloga što finansijski sektor obuhvata akcionare, akcionarska društva, investicione i poslovne banke, berzanske institucije, penzione fondove, osiguravajuće kompanije, dilere, brokere, finansijske revizore, poreski konsalting, javna preduzeća, javne službe, međunarodne finansijske, monetarne i bankarske institucije i organizacije. Izgradnja finansijskog poverenja među finansijskim akterima jeste centralni zadatak Financial Public Relations, koji mora da koristi medije kao odnos sredstava za prenos svih poruka koje su upućene finansijskoj javnosti¹⁴⁰.

Stručnjaci za bankarske odnose sa javnošću zauzimaju sam vrh upravljačke strukture bankarske organizacije. Njihov zadatak je, pored ostalog, da štite poslovne interese moćnih privrednih društava i pojedinačne interese određenih bankarskih štediša kao i da pred javnošću nastoje da opravdaju kreditnu politiku banaka.

Služba za odnose sa javnošću (engl. *public relations*, akronim PR) je moderna služba, nastala razvojem savremenih banaka tržišnog tipa, koja ima specifičnu funkciju u upravljanju bankom. Ova služba, koja predstavlja jednu od centralnih funkcija podrške odlučivanja, je kod većih banaka uglavnom organizaciono direktno vezana za Izvršni odbor banke, a može biti organizovana i kao deo *Službe za odnose sa javnošću i marketing*.

¹⁴⁰ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 350–351.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

3.5. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE I POSLOVNO ODLUČIVANJE

Poslovanje banke se odvija kroz niz paralelnih i uzastopnih eksternih i internih aktivnosti sa ciljem postizanja maksimalnog finansijskog rezultata, odnosno najvećeg mogućeg dobitka.

„Ostvarenje cilja pretpostavlja postojanje podataka o tome kako se poslovanje odvija (da li napreduje, nazaduje ili stagnira). Kao odraz tih potreba, paralelno sa razvojem preduzeća i privrede došlo je do *razvoja i računovodstva, kao jedne od podfunkcija funkcije upravljanja*, koja svojim informacijama pomaže funkciju upravljanja, naročito, u domenu planiranja (donošenja odluka) i kontrole poslovanja“.¹⁴¹

Poslovi računovodstva se obavljaju u organizacionoj jedinici banke koja se uobičajeno naziva *Sektor za finansije i računovodstvo*.

Sektor za finansije i računovodstvo ili *Sektor za računovodstvo i planiranje finansija*, kako se često naziva u ekonomskoj literaturi, svrstava se u centralnu organizacionu jedinicu banke, odnosno u jednu od funkcija podrški odlučivanja, jer se u njemu obavljaju poslovi za banku kao celinu.

Ovaj sektor, zbog efikasnog upravljanja finansijama, je najčešće organizaciono direktno vezan za Izvršni odbor (IO) banke, hijerarhijski podređen Predsedniku Izvršnog odbora ili hijerarhijski podređen Zameniku predsednika IO banke.

Kod nekih banaka, Sektor za finansije i računovodstvo je podeljen na službe / odeljenja prema užoj specijalnosti.

Najvažniji računovodstveni poslovi koji se obavljaju u Sektoru za finansije i računovodstvo su sastavljanje finansijskih i računovodstvenih izveštaja. *Finansijski izveštaji* se sastavljaju u obliku tačno propisanih obrazaca. Kao dopuna finansijskim izveštajima sastavljaju se i *računovodstveni izveštaji*. „U njima se saopštavaju rezultati izvršene računovodstvene analize sa bližim objašnjenjima rezultata poslovanja, ekonomsko – finansijskog stanja jednog pravnog lica, kao i kakve su mogućnosti za njegovo buduće poslovanje“.¹⁴²

Sektor za finansije i računovodstvo, pored sastavljanja finansijskih i računovodstvenih izveštaja, obezbeđuje i podatke koji su potrebni za:

- kontrolu poslovanja,
- vođenje poslovne politike i
- poslovno odlučivanje.

„Upravljanje poslovnim finansijama postaje time i pravi stožer integralne poslovne strategije bankarskog sistema. Finansijsko odlučivanje postaje sve složenije, posebno u uslovima kada se finansijska funkcija sve više orijentiše ne na zadovoljavanje potreba potrošača, već na maksimalizaciju profita“.¹⁴³

„Finansijska funkcija u bankarstvu sve više se orijentiše na sledeće segmente poslovne filozofije banaka:

- 1) Upravljanje finansijskim sredstvima (aktivom i pasivom banaka),

¹⁴¹ Petrović Z. - **Računovodstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 19.

¹⁴² Petrović Z. - Isto, str. 23.

¹⁴³ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 979.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

- 2) Racionalno i efikasno korišćenje novčanih sredstava,
- 3) Kontrolu upotrebe finansijskih sredstava,
- 4) Politiku pribavljanja eksternih sredstava, odnosno internih sredstava,
- 5) Tokovi priliva i odliva novca, namene korišćenja,...¹⁴⁴

Planiranje u bankama je ranije često potcenjivano, jer se smatralo da banka može dobro da posluje i bez planiranja. Takav odnos banaka prema planiranju je bio zato što su neke banke dobro poslovale i bez službe za planiranje u okviru organizacione strukture. Ekonomski teoretičari imaju različita mišljenja u vezi planiranja u bankama. Ipak većina njih smatra da planiranje ne treba potcenjivati, ali ga ne treba ni precenjivati.

„Razlozi koji su doveli do potrebe planiranja u bankama jesu uspešnije vođenje poslovne politike, naročito razvojne politike s obzirom da se banke sve više sukobljavaju sa tendencijama enormnog porasta svojih bilansa. Zatim, tu je i sve intenzivnija konkurencija, ne samo od strane banaka, već i od sve snažnijih nebankarskih finansijskih institucija. Sve veći problem je i povećanje troškova poslovanja banaka i iz toga proizišla potreba praćenja kretanja troškova, kao i sve veći broj i obim poslova. Ono o čemu banke danas još posebno razmišljaju nije samo misao da li planirati ili ne, već kako planirati i koja područja aktivnosti banke obuhvatiti planiranjem“.¹⁴⁵

U ekonomskoj literaturi se sreće veliki broj različitih *definicija pojma planiranja* u bankama. Najčešće se sreće sledeća uopštena definicija: „Planiranje se u suštini smatra, nezavisno o kojoj privrednoj grani se radi, kao stalni integralni deo zadatka i funkcije poslovnog rukovodstva, što važi i za banke“.¹⁴⁶

Osnovu za izradu plana u banci čine prethodno definisani ciljevi banke. U najvažnije ciljeve spadaju: porast profita, smanjenje stope rasta troškova, razvoj novih proizvoda i usluga itd. „Ciljevi planiranja u bankama mogu biti kvantitativne prirode (rast stope profita u odnosu na uložena sredstva, rast kreditnog potencijala) i kvalitativne prirode (uvođenje novih bankarskih poslova, proširenje mreže filijala u zemlji i inostranstvu, uvođenje nove ili izmene postojeće tehnologije u banci). Glavnu ulogu u postavljanju planiranja, rukovođenju i izvršavanju plana ima rukovodstvo banke“.¹⁴⁷

Planiranje se ne smatra obaveznom, već potrebnom aktivnošću u savremenim bankama tržišnog tipa. Takođe, planiranje u bankama zavisi od organizacije i sadržine rada svake pojedinačne banke.

¹⁴⁴ Šire o tome: Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998, godine, str. 978.

¹⁴⁵ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – Isto, str. 1004.

¹⁴⁶ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – Isto, str. 1004.

¹⁴⁷ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – Isto, str. 1005.

3.5.1. Finansijsko izveštavanje

„Cilj sastavljanja finansijskih izveštaja je pružanje informacija o finansijskom položaju, uspešnosti i promenama u finansijskom položaju privrednog subjekta, koje su korisne širokom krugu korisnika za donošenje ekonomskih odluka. Finansijski izveštaji takođe pokazuju rezultate načina na koji rukovodstvo upravlja ili način na koji rukovodstvo polaže račune za resurse koji su mu povereni“.¹⁴⁸

Pravilnikom o sadržini, formi i načinu objavljivanja godišnjih, polugodišnjih i kvartalnih izveštaja („Sl. glasnik RS“ br. 14/2012.) su propisani *finansijski izveštaji* koje sastavljaju privredni subjekti u Republici Srbiji.

Korisnici finansijskih izveštaja mogu biti interni i eksterni.

Interni korisnici su: vlasnici kapitala (država, akcionari, suvlasnici), organi upravljanja i rukovođenja, stručne službe u preduzeću i zaposleni.

Eksterni korisnici su: država i njeni organi, banke, poverioci, statistički zavodi, privredne komore, potencijalni investitori i dr.

„Finansijske izveštaje čine:

1. *bilans stanja*,
2. *bilans uspeha*,
3. *izveštaj o promenama na kapitalu*,
4. *izveštaj o tokovima gotovine i*
5. *napomene*“.¹⁴⁹

1. „*Bilans*¹⁵⁰ stanja predstavlja jedan od instrumenata knjigovodstva. Za bilans stanja možemo reći da predstavlja „sliku“ imovine preduzeća u određenom trenutku“.¹⁵¹

„*Aktiva*¹⁵² i *pasiva*¹⁵³, kao knjigovodstveni načini posmatranja imovine, zajedno čine *bilans stanja* preduzeća. Dakle, *strukturu bilansa stanja* čine njegova dva bilansna agregata: *aktiva* i *pasiva*. S obzirom da i *aktiva* i *pasiva* prikazuju jednu istu stvar, tj. imovinu preduzeća (doduše sa različitih aspekata), prirodno je da zbir *aktive* kvantitativno odgovara zbiru *pasive*:

$$\text{Aktiva} = \text{Pasiva},$$

ili, prikazano u obliku proširene bilansne jednačine to izgleda:

$$\text{Stalna sred.} + \text{obrt. sred.} = \text{Sopst. izvori} + \text{pozajm. izvori}“.¹⁵⁴$$

¹⁴⁸ Petrović Z. - **Računovodstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 43.

¹⁴⁹ Petrović Z. - Isto, str. 43.

¹⁵⁰ **Bilans** (lat. *bilanx*, sa dva tasa, od *bis*, dvaput, *lanx*, zdela, čanak, terazijski tas; itl. *bilancio*) – odnos između elemenata izlaza i elemenata ulaza u nekom sistemu. ... (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizaciano – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 110.).

¹⁵¹ Petrović Z., - **Računovodstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 43.

¹⁵² **Aktiva** (lat. *activa*, imovina, potražnja) – u knjig., *vrednost imovine* jedne organizacije, koja služi izvršavanju zadataka pri ostvarivanju njenih ciljeva, a koja može da se razvrstava po raznim kriterijumima: ... (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizaciano – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 43.).

¹⁵³ **Pasiva** (lat. *passiva*) – dugovi koji imaju da se plate. ... (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizaciano – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str. 994.).

¹⁵⁴ Petrović Z. - **Računovodstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 43 – 44.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„Aktiva se može definisati na više načina. Pod aktivom se, između ostalog, podrazumeva knjigovodstveno posmatranje imovine preduzeća sa stanovišta njenih pojavnih oblika. Za aktivu se može reći i da predstavlja skup stvari, prava i novca jednog preduzeća, itd“.¹⁵⁵

„Posmatranje imovine preduzeća sa stanovišta izvora, tj. načina kako je finansirana ta imovina (odakle potiču sredstva preduzeća) naziva se pasiva. Pasiva, dakle, predstavlja skup izvora sredstava (obaveza) jednog preduzeća“.¹⁵⁶

Izvori sredstava se mogu podeliti na sopstvene i pozajmljene izvore sredstava. Sopstvene izvore čine sopstveni kapital i dugoročna rezervisanja dok pozajmljene izvore čine obaveze po kreditima, obaveze prema dobavljačima, obaveze po osnovu poreza, zarada, itd.

2. *Bilans uspeha* je drugi značajan instrument u knjigovodstvu. U bilansu uspeha se prikazuju prihodi i rashodi, konkretnog privrednog subjekta, koji su nastali u određenom vremenskom periodu.

„Dakle, *sadržinu blansa uspeha* čine prihodi i rashodi. *Za prihode možemo reći da su pozitivan tok vrednosti, a za rashode da su negativan tok vrednosti u preduzeću*“.¹⁵⁷

Finansijski rezultat (dobit ili gubitak) predstavlja razliku prihoda i rashoda. „Prihodi i rashodi u krajnjoj liniji predstavljaju obrazloženje *zašto je i kako* u određenom vremenskom periodu došlo do promene sopstvenih izvora finansiranja, tj. do promene neto imovine preduzeća (do nastanka dobitka, čijom se raspodelom i formalno povećavaju sopstveni izvori, odnosno do nastanka gubitka, čijim se pokrivanjem i formalno smanjuju sopstveni izvori)“.¹⁵⁸

3. *Izveštaj o promenama na kapitalu* je treći knjigovodstveni instrument. On sadrži informacije o promenama koje su se, u toku godine, dešavale na kapitalu privrednog subjekta. „S obzirom da za procenjivanje uspešnosti preduzeća u određenom vremenskom periodu nije dovoljno uzeti u obzir samo ostvarene prihode i rashode tog obračunskog perioda, već je neophodno uzeti u obzir i sve ostale transakcije koje dovode do promena na kapitalu, preduzeće sastavlja poseban finansijski izveštaj u kojem će se navesti ukupna povećanja i smanjenja neto imovine (kapitala) privrednog subjekta“.¹⁵⁹

4. *Izveštaj o tokovima gotovine* je četvrti knjigovodstveni instrument. Ovaj izveštaj omogućava korisnicima (internim i eksternim) finansijskih izveštaja da se informišu o izvorima gotovine i načinu njenog korišćenja.

„U izveštaju o tokovima gotovine, tokovi gotovine su grupisani u tri celine:

- tokovi gotovine po osnovu poslovnih aktivnosti,
- tokovi gotovine po osnovu investicionih aktivnosti i
- tokovi gotovine po osnovu finansijskih aktivnosti“.¹⁶⁰

Klasifikacija tokova gotovine prema aktivnostima omogućava korisnicima izveštaja da sagledaju pojedinačne uticaje poslovnih, investicionih i finansijskih aktivnosti na finansijski položaj privrednog subjekta.

Takođe, ova klasifikacija pruža informacije koje su potrebne za ocenjivanje uticaja poslovnih, investicionih i finansijskih događaja na tokove gotovine.

5. *Napomene* predstavljaju peti knjigovodstveni instrument koji sadrži niz informacija važnih za korisnike, a koje nisu sadržane u prethodna četiri finansijska izveštaja.

¹⁵⁵ Petrović Z. - **Računovodstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str.

34.

¹⁵⁶ Petrović Z. - Isto, str. 37.

¹⁵⁷ Petrović Z. - Isto, str. 46.

¹⁵⁸ Petrović Z. - Isto, str. 46.

¹⁵⁹ Petrović Z. - Isto, str. 61 – 62.

¹⁶⁰ Petrović Z. - Isto, str. 62.

3.5.2. Poslovno odlučivanje

Za poslovno odlučivanje potrebni su određeni računovodstveni podaci kao i dodatne ekonomske analize. Računovodstveni podaci se uglavnom koriste za praćenje odnosa troškova, prihoda i dobiti. Za donošenje poslovnih odluka, vezanih za planiranje, najčešće se koristi *analiza trošak – prihod – dobit* (engl. *cost – volume – profit*, akronim CVP).

„Analiza trošak – prihod- dobit podrazumeva utvrđivanje tzv. prelomne tačke. Prelomna tačka određenog obračunskog perioda se definiše kao onaj obim realizacije kod kojeg je iznos prihoda jednak zbiru fiksnih troškova tog obračunskog perioda i varijabilnih troškova uzrokovanih nastalim prihodima – dobit je na tom obimu realizacije nula dinara“.¹⁶¹

CVP analiza se može grafički prikazati u koordinatnom sistemu. U pozitivnom smeru „x“ ose (*apcise*) se nanosi obim realizacije (npr. u dinarima RS) konkretnog obračunskog perioda, dok se na pozitivan smer „y“ ose (*ordinate*) nanose vrednosti prihoda i troškova (zbir fiksnih i varijabilnih troškova). Na taj način se dobijaju dve linije:

- *linija prihoda* koja polazi iz koordinatnog početka, jer su prihodi na početku obračunskog perioda jednaki nuli i
- *linija troškova* sa početnom tačkom na „y“ osi kojoj odgovara vrednost fiksnih troškova.

U preseku ovih dveju linija nalazi se *prelomna tačka*. Ukoliko je obim realizacije veći od obima koji odgovara prelomnoj tački, tada će biti ostvaren *dobitak* (*prihodi* su veći od *troškova*), a u slučaju da je obim realizacije manji od obima koji odgovara prelomnoj tački, pojaviće se *gubitak* (*prihodi* su manji od *troškova*).

„Pri planiranju prelomne tačke neohodno je da budu ispunjene sledeće pretpostvke:

- nepromenljivost prodajnih cena proizvoda i usluga preduzeća, kao i nepromenljivost ulaznih cena faktora poslovanja,
- mogućnost dovoljno tačnog indetifikovanja posebno fiksnih a posebno varijabilnih troškova,
- proporcionalna promena varijabilnih troškova posmatrano u odnosu na obim poslovanja,
- podudaranost obima i asortimana proizvodnje i realizacije (odnosno da se zalihe gotovih proizvoda na kraju obračunskog perioda neće značajnije razlikovati od zaliha na početku obračunskog perioda) i
- ne uzima se u obzir efekat *vremenske vrednosti novca*“.¹⁶²

Mnoge savremene poslovne banke, kao i drugi privredni subjekti, koriste CVP analzu za donošenje poslovnih odluka, bez obzira na brojna ograničenja koja su posledica prethodno navedenih pretpostavki. Međutim, sve je više privrednih subjekata koji odustaju od primene CVP analize, upravo zbog toga što pojednostavljenja u navedenim pretpostavkama ne daju prave informacije za poslovno odlučivanje. Takvi privredni subjekti istražuju druge metode za potrebe poslovnog odlučivanja.

¹⁶¹ Petrović Z. - **Upravljačko računovodstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 204.

¹⁶² Petrović Z. - Isto, str. 204 – 205.

4. POJMOVI I DEFINISANJE KVALITETA BANKARSKIH PROIZVODA I USLUGA

4.1. POJMOVI I DEFINISANJE PROIZVODA I USLUGA

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) definiše *proizvod* kao „rezultat nekog procesa“,¹⁶³ a *proces* definiše kao „skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne elemente“.¹⁶⁴

„Ako se termin *proces* zameni svojom definicijom, tada *proizvod* postaje *rezultat skupa međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne elemente*“.¹⁶⁵

Prema SRPS ISO 9000:2001 standardu postoje četiri generičke kategorije proizvoda:

- „ – usluge (na primer, transport);
- softver (na primer, kompjuterski program, rečnik);
- hardver (na primer, mehanički deo mašine);
- procesni materijal (na primer, sredstva za podmazivanje)“¹⁶⁶.

„Mnogi proizvodi sadrže elemente koji pripadaju različitim generičkim kategorijama proizvoda. Da li će se neki proizvod nazivati usluga, softver, hardver ili procesni materijal, zavisi od dominantnog elementa. Usluga je rezultat bar jedne aktivnosti koja se vrši na interfejsu¹⁶⁷ između *isporučioaca* i *korisnika*, i u principu je nematerijalne prirode.“¹⁶⁸

¹⁶³ Srpski standard SRPS ISO 9000:2001, **Sistemi menadžmenta kvalitetom - Osnove i rečnik**, I izdanje, Institut za standardizaciju Srbije (ISS), Beograd, 2001. godine, str.11.

¹⁶⁴ Srpski standard SRPS ISO 9000:2001. - Isto, str.11.

¹⁶⁵ Srpski standard SRPS ISO 9000:2001. - Isto, str.11.

¹⁶⁶ Srpski standard SRPS ISO 9000:2001. - Isto, str.16.

¹⁶⁷ **Interfejs** (engl. *interface*, lat. *inter*, među, između; *facies*, lice, spoljašnji izgled; engl. *face*, lice, strana)... (Izvor: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 500.).

¹⁶⁸ Šire o tome: Srpski standard SRPS ISO 9000:2001, **Sistemi menadžmenta kvalitetom - Osnove i rečnik**, I izdanje, Institut za standardizaciju Srbije (ISS), Beograd, 2001. godine, str. 16. i 17.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„Korisnik je *Organizacija* ili osoba koji primaju *proizvod*. Primer: potrošač, klijent, krajnji korisnik, trgovac na malo, primalac pomoći i kupac. *Isporučilac* je *Organizacija* ili osoba koji isporučuju *proizvod*.“

U literaturi, a veoma često i u praksi, se za hardver (engl. *hardware*), softver (engl. *software*) i procesni materijal koristi zajednički naziv *roba*.

Pored definicija proizvoda i usluga, prema ISO standardu, postoji značajan broj definicija domaćih i stranih autora, koje se manje ili više razlikuju.

Razlike u definicijama proizvoda uglavnom potiču zbog različitih pristupa u posmatranju proizvoda.

„U biti dva su osnovna pristupa:

- *proizvodno – tehnički*, po kome se proizvod pretežno posmatra kao rezultat procesa proizvodnje i

- *tržišni*, u kome se naglašava shvatanje proizvoda kao sredstvo za zadovoljenje potreba.“¹⁶⁹

Jedna od definicija koja se zasniva na uvažavanju tržišnog pristupa glasi:

„Proizvod predstavlja sve ono što se može ponuditi tržištu, u cilju privlačenja (izazivanja) pažnje, nabavke (kupovine), korišćenja ili potrošnje, a što bi moglo zadovoljiti neku želju ili potrebu; to podrazumeva fizičke predmete, usluge, ličnosti, mesta, organizacije i ideje.“¹⁷⁰

Da bi proizvod mogao da zadovolji neku želju ili potrebu potrošača, potrebno je da ima određene osobine i atribute¹⁷¹ (svojstva).

„Na ovaj način posmatran proizvod se može definisati kao skup *fizičkih, funkcionalnih i simboličnih* svojstava, od kojih se očekuje da omoguće satisfakciju (zadovoljenje) potrošača. Pod fizičkim svojstvima se podrazumevaju uglavnom vrsta materijala, težina, zapremina i sl., pod funkcionalnim svojstvima pak funkcionalnost, složenost, kvalitet (tehnički), trajnost, održavanje i tsl., a pod simboličkim svojstvima se najčešće podrazumevaju (posebno kod potrošnih dobara) oblik – dizajn, stil, marka, pomodnost itd.“¹⁷²

Pored osnovna dva pristupa u posmatranju proizvoda, proizvod se najčešće posmatra kao jedan od sledeća tri pojavna oblika: „fizički opipljivo dobro (koje se najčešće i podrazumeva pod terminom proizvod), ideja i usluga, ili bilo koja njihova kombinacija, a proizvod u opštem smislu shodno tome podrazumeva skup opipljivih i neopipljivih atributa, uključujući funkcionalne, socijalne i psihološke koristi.“¹⁷³

U prethodna dva veka nastale su brojne definicije usluga kao rezultat pokušaja stručnjaka i naučnika da se opiše i definiše usluga.

Jedna od često citiranih definicija je:

„Usluga je svaka aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj, i koja je suštinski neopipljiva i ne rezultira u vlasništvu nad bilo čim. Njena proizvodnja može, ali ne mora biti povezana sa fizički opipljivim dobrom.“¹⁷⁴

Navedena definicija, kao i druge definicije usluga, koje se sreću u literaturi, ukazuje da usluge imaju neke sličnosti ali i određene specifičnosti u odnosu na fizički opipljive proizvode. Te specifičnosti predstavljaju karakteristike usluga koje ukazuju na razlike između usluga i fizički opipljivih proizvoda.

Između autora koji se bave uslugama postoji neslaganje oko broja i vrsta karakteristika usluga.

¹⁶⁹ Vasiljev S. – **Marketing**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004. godine, str. 179.

¹⁷⁰ Vasiljev S. – Isto, str. 179–180.

¹⁷¹ **Atribut** (lat.), ono što se dodaje ili pripisuje, karakteristična osobina supstancije ili predmeta. (Šire o tome: Velika grupa autora – redakcioni odbor: Blagojević B. ... i dr. – **Mala enciklopedija Prosveta: opšta enciklopedija**, knjige 1., 2. i 3., Izdavačka radna organizacija Prosveta, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 138.).

¹⁷² Vasiljev S. – **Marketing**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004. godine, str. 180.

¹⁷³ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 10.

¹⁷⁴ Veljković S. – Isto, str. 6.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Mnogi autori se ipak slažu da su najznačajnije karakteristike usluga sledeće:

- „ – Neopipljivost usluge;
- Heterogenost (varijabilnost) usluge;
- Simultanost (neodvojivost) proizvodnje i potrošnje usluge;
- Kvarljivost (netrajnost) usluge.“¹⁷⁵

Pored ovih karakteristika, često se u literaturi navodi još jedna koja glasi: *nemogućnost posedovanja usluge*.

4.2. KLASIFIKACIJA USLUGA

Obzirom da su usluge prilično heterogene i različite među sobom, bilo je potrebno izvršiti njihovu klasifikaciju, prvenstveno zbog određenih analiza i praćenja njihovog uticaja na društveni proizvod.

„Svetska trgovinska organizacija (*World Trade Organization – WTO*) sve usluge klasifikuje u određene sektore i podsektore“. ...¹⁷⁶

Ukupno ima, po prethodnoj klasifikaciji, 12 sektora od kojih neki imaju i podsektore.

Jedan od tih sektora usluga je *sektor finansijskih usluga* koji obuhvata usluge koje pružaju sledeći podsektori (privredni subjekti):

- osiguravajuća društva,
- banke i
- druge finansijske organizacije.

„*Područje finansijskih usluga* danas spada u uslužnu industriju sa navećom stopom rasta i razvoja. Ono je jedno od nekoliko područja u uslužnom sektoru koje ima dugu istoriju.“¹⁷⁷

U Republici Srbiji se primenjuje klasifikacija usluga po metodologiji *Republičkog zavoda za statistiku*.

Praćenje usluga prema ovim klasifikacijama ukazuje na neke globalne trendove, ali je za donošenje poslovnih odluka potrebno poznavanje karakteristika usluga.

„I dok pojedini autori posmatraju jednu (primarnu) karakteristiku po kojoj razlikuju određene tipove usluge, postoje i podele koje počivaju na više dimenzija (najčešće na matricama 2 x 2), tj. u kojima se usluge klasifikuju na osnovu multidimenzionog prikaza i karakteristika.“¹⁷⁸

Kod klasifikacija usluga koje se zasnivaju na jednoj (primarnoj) karakteristici, za poslovne banke karakteristična je podela usluga na osnovu nivoa kontakta između uslužnog personala i potrošača.

Nivo kontakta može biti visok ili nizak.

¹⁷⁵ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 7.

¹⁷⁶ Šire o tome: Veljković S. – Isto, str. 17 – 18.

¹⁷⁷ Šire o tome: Vasiljev S. – **Marketing**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004. godine, str. 352.

¹⁷⁸ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 18.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Klasične bankarske usluge u filijalama spadaju u usluge visokog nivoa kontakta jer klijenti dolaze u prostorije poslovne banke pri čemu između njih i personala banke postoji *aktivan kontakt* tokom isporučivanja usluge.

U usluge niskog nivoa kontakta spadaju *bankarske usluge putem interneta*, telefonom ili sms porukama. Ove usluge se zasnivaju na savremenoj tehnologiji i novijeg su datuma.

Ukoliko klasifikacija usluga polazi od više uticajnih faktora (dimenzija) onda je za poslovne banke karakteristična klasifikacija usluga shodno procesu usluživanja.

„Kada se proces usluživanja obavlja od strane ljudi, tj. predstavnika uslužne organizacije, na način da je to ljudima vidljivo, i često uz upotrebu i raznih fizičkih elemenata u paketu usluge, i pri čemu je korisnik usluge prisutan, to je uslužni proces od ljudi ka ljudima.“¹⁷⁹

Veliki broj autora smatraju da se usluge ne mogu klasifikovati na osnovu jedne ili dve dimenzije, već treba uzeti u obzir veći broj dimenzija kao što su npr.: „intezivnost rada, kontakt sa potrošačima, prilagođavanje usluge, interakciju sa potrošačima, ličnu procenu potrošača, neopipljivost, mogućnost potrošača da oceni kvalitet usluge itd.“¹⁸⁰

4.3. ZNAČAJ KVALITETA PROIZVODA I USLUGA U BANKARSTVU

Bankarske proizvode i usluge koriste fizička i pravna lica, pri čemu veliku važnost pridaju kvalitetu bankarskih proizvoda i usluga. Prema velikom broju istraživanja¹⁸¹ klijenti gledaju na bankarske proizvode i usluge kao na nužno zlo zbog toga što ti proizvodi i usluge nose potencijalno veliki rizik ukoliko su neadekvatno pružene.

Potrebe klijenata bankarskih proizvoda i usluga se dinamično menjaju, zbog čega je neophodno da banke razvijaju dugoročne poslovne odnose sa svojim klijentima kako bi postale i ostale profitabilne i ostvarivale konkurentsku prednost zasnovanu na novim proizvodima i uslugama, ceni, distributivnim kanalima i promociji. Na osnovu rezultata brojnih studija o konkurentnosti u bankarskom sektoru može se zaključiti da je za banke najvažnije poboljšanje kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga.

Pravilna primena i ponuda inovativnih proizvoda podržanih dobrom bankarskom uslugom može da banci obezbedi konkurentnost i profitabilnost. U cilju postizanja što boljih rezultata, banke pokušavaju da ostvare razlikovanje svojih proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju i pokušavaju da zadrže postojeće i privuku nove klijente. Menadžment banke treba da omogući ostvarenje kvaliteta proizvoda/usluga i ispunjenje ciljeva svih kojih su uključeni u proces pružanja usluge.

Kvalitet bankarskih proizvoda i usluga presudno utiče na opstanak i razvoj poslovanja banke, o čemu govore brojna istraživanja na temu kvaliteta proizvoda i usluga u bankarstvu. Za pružanje kvalitetnih bankarskih usluga u poslovnom okruženju gde postoji jaka konkurencija, potrebno je dosta napora i znanja za uspešno poslovanje banke.

¹⁷⁹ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 21.

¹⁸⁰ Veljković S. – Isto, str. 24.

¹⁸¹ Šire o tome: McKechnie, S.: „**Consumer Buying Behavior in Financial Services: An Overview**“, objavljeno u Meidan, A., Lewis, B., Moutinho, L.: „**Financial Services Marketing: A Reader**“, The Dryden Press, 1997. i / ili Harrison, T.: „**Financial Services Marketing**“, Prentice – (Fall, 2000).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Unapređenjem kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga ostvaruju se kvalitativne i kvantitativne koristi. Što se tiče kvalitativnih koristi mnoge studije pokazuju da kvalitet bankarskih usluga doprinosi zadovoljstvu klijenata i obrnuto. Zadovoljstvo klijenata utiče na rezultate poslovanje, imidž banke i privlačenje novih klijenata kroz neposrednu preporuku. Kada su u pitanju kvantitativne koristi, studije pokazuju da unapređenje kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga može da poveća prihod i profit banke.

U bankarstvu, za razliku od drugih uslužnih organizacija, je teže odrediti merila na kojima treba da se zasniva kvalitet usluge, obzirom da svaki uslužni susret klijenta i službenika banke, može da se razlikuje od prethodnog susreta u zavisnosti od potrebe klijenta banke. Pored toga i sam kvalitet pružanja usluge može da bude promenljiv u zavisnosti od toga koji konkretni službenik banke pruža uslugu.

Na tržištu manje razvijenih zemalja, kao što je npr. bankarsko tržište Republike Srbije, banke uglavnom zanemaruju korisnike bankarskih proizvoda i usluga a u cilju ostvarivanja što većeg profita. Korisnici bankarskih proizvoda i usluga imaju potpuno suprotne stavove u odnosu na banke jer smatraju da pružena usluga treba da zadovolji njihove potrebe i očekivanja.

4.4. SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM

Iako je Služba sistema kvaliteta skoro uvek postojala u privrednim društvima, prvenstveno u industrijskim i građevinskim preduzećima, njeno formiranje u bankama je novijeg datuma. Naime, donošenjem serije standarda ISO 9000¹⁸² (1987. godine) od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju¹⁸³, banke su počele intenzivno da se bave projektovanjem svojih organizacija koje treba da ispunjavaju zahteve donešenih standarda, odnosno banke su počele da uvode sistem kvaliteta¹⁸⁴ kako bi ostvarile svoje ciljeve.

U literaturi o organizaciji i kvalitetu, često se sreću izrazi „totalni kvalitet“ (engl. *Total Quality*) i „totalni menadžment kvaliteta“ (*Total Quality Management* – akronim TQM).

„Uspesne će biti samo one banke u kojima svi zaposleni na svim nivoima razumeju i realizuju „orijentaciju ka kvalitetu“, prihvataju i sprovode zahteve standarda ISO 9000 i teže ka uspostavljanju i održavanju procesa totalnog menadžmenta kvaliteta (TQM)“.¹⁸⁵

¹⁸² ISO – akronim od *The International Standardization Organization* (Međunarodna organizacija za standardizaciju). „ISO 9000 standardi su međunarodno priznati i širom sveta poznati standard o upravljanju i obezbeđenju kvaliteta poslovanja. Odmah nakon donošenja, 1987. godine postali su svetski model savremenih sistema kvaliteta. Do sada ih je usvojilo ili sa njima usaglasilo svoje nacionalne standarde 90 zemalja širom sveta: ISO 9000 – ISO 9004 predstavljaju međunarodnu osnovu za razvoj koncepcije „borbe za kvalitet“. (Izvor: Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 174.).

¹⁸³ Međunarodna organizacija za standardizaciju (grč. *όργανον*, sprava, naprava, oruđe, alat; engl. *standard*, normalna mera, merilo, zakonom utvrđena mera), engl. *International Organization for Standardization* – naziv međunarodne federacije nacionalnih društava za standardizaciju, čiji je zadatak: priprema međunarodnih standarda u raznim oblastima tehnologije... Osnovana je 1946. g. kao produženje ranije asocijacije – *Međunarodne federacije nacionalnih društava za standardizaciju* koja je osnovana 1926. g. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizacijo – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 761.).

¹⁸⁴ Uvođenje sistema kvaliteta u banku je veoma složen i zahtevan projekat, zahteva širok vidik, odličan menadžment projekta, visokokvalifikovane saradnike i dobro osmišljen proces komunikacije. Na prvom mestu važan je top menadžment banke – ako glavni menadžer banke ne podstiče program kvaliteta i ne podržava ga, ima malo izgleda za uspeh. (Izvor: Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 183.).

¹⁸⁵ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 175.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Republika Srbija, odnosno ranije SFR Jugoslavija, od 1988. godine primenjuje seriju standarda ISO 9000 i ISO 15000. Standarde u SFRJ je izrađivao *Savezni zavod za standardizaciju* i nosili su oznaku JUS (*jugoslovenski standardi*) ili JUS ISO ukoliko su izrađivani standardi za oblasti koje nisu pokrivene ISO standardima. Sada se u Republici Srbiji izrađuju standardi u *Institutu za standardizaciju Srbije* – akronim ISS i nose oznaku SRPS (*srpski standardi*).

Služba sistema kvaliteta ili služba za obezbeđenje sistema kvaliteta (kako se naziva u nekim bankama) ima zadatak da sprovodi sistem kvaliteta odnosno da prati i kontroliše primenu standarda ISO 9000 i ISO 15000.

„U poslednjih dvadesetak godina, koncept upravljanja totalnim (ukupnim) kvalitetom – TQM predstavlja jedan od najčešće upotrebljivanih izraza u menadžmentu. Ujedno, ovaj koncept predstavlja pomak u shvatanju uloge i značaja kvaliteta, sa statističkih, planskih i kontrolnih aktivnosti koje su dominirale prilikom osnivanja organizacija poput *Američkog udruženja za kvalitet* i *Evropske organizacije za kvalitet*, ali i u poslovnoj praksi mnogobrojnih privrednih subjekata, organizacija i institucija.“¹⁸⁶

Prema standardu SRPS ISO 9000:2001, sistem menadžmenta kvalitetom je: "onaj deo sistema menadžmenta organizacije"¹⁸⁷ koji se usredsređuje na ostvarivanje rezultata u vezi sa ciljevima kvaliteta da se na odgovarajući način zadovolje potrebe, očekivanja i zahtevi zainteresovanih strana"¹⁸⁸.

U standardu SRPS ISO 9000:2001 se pod menadžmentom podrazumevaju koordinirane aktivnosti za *vođenje organizacije* i upravljanje njome. Često se u engleskom jeziku koristi termin "*management*" koji se odnosi na osoblje ili grupu ljudi sa odgovarajućim ovlašćenjima i odgovornostima za vođenje i upravljanje organizacijom. To je pogrešna upotreba termina, jer bi u ovom slučaju trebalo "*management*" koristiti sa nekim oblikom atributa, npr. "*vrhunski* ili *top menadžment*".

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) izradila je familiju standarda ISO 9000 da bi pomogla organizacijama svih vrsta i veličina da primenjuju i sprovode sisteme menadžmenta kvalitetom. Tu familiju standarda čine:

- ISO 9000 koji opisuje osnove sistema menadžmenta kvalitetom,
- ISO 9001 koji specificira zahteve koji se odnose na sisteme menadžmenta kvalitetom i
- ISO 9004 koji daje uputstvo koje se odnosi na efektivnost i na efikasnost sistema menadžmenta kvalitetom.¹⁸⁹

Standard SRPS ISO 9000:2001 definisao je osam principa menadžmenta kvalitetom:

- a) usmerenje na korisnike,
- b) liderstvo,
- c) uključivanje osoblja,
- d) procesni pristup,
- e) sistemski pristup menadžmenta,
- f) stalna poboljšanja,
- g) odlučivanje na osnovu činjenica i
- h) uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima.¹⁹⁰

¹⁸⁶ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 265.

¹⁸⁷ **Sistem menadžment organizacije** – može obuhvatati različite sisteme menadžmenta, kao što su **sistem menadžmenta kvalitetom**, sistem menadžmenta finansijama ili sistem menadžmenta životnom sredinom. Izvor: Srpski standard SRPS ISO 9000:2001, **Sistemi menadžmenta kvalitetom - Osnove i rečnik**, I izdanje, Institut za standardizaciju Srbije (ISS), Beograd, 2001. godine, str. 13.

¹⁸⁸ Srpski standard SRPS ISO 9000:2001, **Sistemi menadžmenta kvalitetom - Osnove i rečnik**, I izdanje, Institut za standardizaciju Srbije (ISS), Beograd, 2001. godine, str. 10.

¹⁸⁹ Šire o tome: Srpski standard SRPS ISO 9000:2001. - Isto, str. 2.

¹⁹⁰ Šire o tome: Srpski standard SRPS ISO 9000:2001. - Isto, str. 2, 3.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„Ovih osam principa menadžmenta kvalitetom čine osnove za standarde sistema menadžmenta kvalitetom u okviru familije standarda ISO 9000.“¹⁹¹

Tvorci sistema menadžmenta kvalitetom su imali za cilj da pomognu organizacijama (privrednim društvima) u poboljšavanju zadovoljenja korisnika.

„Sistem menadžmenta kvalitetom podstiče organizacije da analiziraju zahteve korisnika, definišu procese koji doprinose ostvarivanju proizvoda koji je prihvatljiv za naručioca i da drže ove procese pod kontrolom. Sistem menadžmenta kvalitetom može dati okvir za stalna poboljšanja kojima se povećava verovatnoća da se postigne povećanje zadovoljenja korisnika i zadovoljenja ostalih zainteresovanih strana. Time se kod organizacije njenih korisnika obezbeđuje poverenje da je moguće isporučivati proizvode koji konstantno ispunjavaju zahteve.“¹⁹²

Prema mišljenju tvoraca familije standarda ISO 9000 : 2001 "zahtevi za sisteme menadžmenta kvalitetom su generički i primenjivi su u organizacijama u svakoj industrijskoj i privrednoj oblasti, nezavisno od kategorije proizvoda.“¹⁹³

4.5. KARAKTERISTIKE KVALITETA PROIZVODA I USLUGA

SRPS ISO 9000:2001 definiše *kvalitet* kao „nivo do kojeg skup svojstvenih *karakteristika* ispunjava zahteve.“¹⁹⁴

Ova definicija je zasnovana na korisnikovom shvatanju kvaliteta. Korisnik kupuje proizvode / usluge zbog koristi koje oni pružaju, odnosno te koristi treba da zadovolje određene želje i potrebe korisnika.

„Kvalitet je prema ovome sposobnost proizvoda ili usluge da ispuni ili nadmaši potrošačeva očekivanja.“¹⁹⁵

U ovoj definiciji "svojstven" znači da postoji u nečemu, naročito kao trajna karakteristika, a *karakteristika* je „osobina na osnovu koje se pravi razlika“.¹⁹⁶

Prema ovom standardu postoje razne karakteristike, kao što su npr. : fizičke, senzorske (miris, dodir, ukus, vid, sluh), karakteristike ponašanja, vremenske, ergonomske i funkcionalne.

Zahtev u definiciji je „potreba ili očekivanje koji su iskazani, u principu podrazumevani ili su obavezni“.¹⁹⁷

Ovaj standard, pri definisanju kvaliteta, uvodi termin „*karakteristika kvaliteta*“.

Karakteristika kvaliteta je „svojstvena *karakteristika proizvoda, procesa* ili *sistema* koja se odnosi na *zahteve*“.¹⁹⁸

„Naime, za razliku od drugih proizvoda i nekih usluga, bankarske usluge imaju određene specifičnosti, koje bi se mogle svesti na sledeće:

¹⁹¹ Šire o tome: Srpski standard SRPS ISO 9000:2001, **Sistemi menadžmenta kvalitetom - Osnove i rečnik**, I izdanje, Institut za standardizaciju Srbije (ISS), Beograd, 2001. godine, str. 3.

¹⁹² Srpski standard SRPS ISO 9000:2001. - Isto, str. 4., 5.

¹⁹³ Srpski standard SRPS ISO 9000:2001. - Isto, str. 5.

¹⁹⁴ Srpski standard SRPS ISO 9000:2001. - Isto, str.12.

¹⁹⁵ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 103.

¹⁹⁶ Srpski standard SRPS ISO 9000:2001, **Sistemi menadžmenta kvalitetom - Osnove i rečnik**, I izdanje, Institut za standardizaciju Srbije (ISS), Beograd, 2001. godine, str.18.

¹⁹⁷ Srpski standard SRPS ISO 9000:2001. - Isto, str.12.

¹⁹⁸ Srpski standard SRPS ISO 9000:2001. - Isto, str.18.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

- predmet usluge je novac;
- usluge koje se pružaju pri ulaganju i kreditiranju sadrže element vremena;
- neodvojivost proizvodnje i potrošnje ima jedan izuzetak, a to su bankarske kreditne kartice;
- bankarske usluge ne poseduju individualnu specifičnost: distribuirane iz centra bilo koje banke one sve više liče jedna na drugu. Individualna specifičnost se mahom izražava kroz "pakovanje", a pod njim se podrazumeva u odabrani kanal distribucije, metod i sredstvo propagande, način unapređenja prodaje, veličina i stručnost odbora banke itd.¹⁹⁹

„Područje finansijskih *usluga* danas spada u uslužnu industriju i sa najvećom stopom rasta i razvoja. Ono je jedno od nekoliko područja u uslužnom sektoru koje ima dugu istoriju“.²⁰⁰

„Pošto potrošač predstavlja ključni faktor poslovanja i najvredniju imovinu banke, njegova satisfakcija predstavlja najvažniji zadatak banke.“²⁰¹

Pored ISO standarda i nacionalnih standarda o kvalitetu, postoji i brojna literatura iz oblasti kvaliteta proizvoda i usluga.

„I sama reč kvalitet često se pominje kako u poslovanju, tako i u svakodnevnom životu. Odgovor na pitanje "Šta je kvalitet" probali su da daju mnogi naučnici i stručnjaci. U zavisnosti od pristupa i polaznih osnova može se razlikovati nekoliko tipova definicija, a prema jednom od naučnika moguće je indetifikovati sledećih pet pristupa:

- Transcendentni pristup i definicije kvaliteta;
- Proizvodno – zasnovane definicije;
- Definicije zasnovane na korisniku;
- Procesno – zasnovane definicije;
- Vrednosno zasnovane definicije.“²⁰²

Ova definicija je zasnovana na korisnikovom shvatanju kvaliteta. Korisnik kupuje proizvode / usluge zbog koristi koje oni pružaju, odnosno te koristi treba da zadovolje određene želje i potrebe korisnika.

„Kvalitet je prema ovome sposobnost proizvoda ili usluga da ispuni ili nadmaši potrošačeva očekivanja.“²⁰³

4.6. DIMENZIJE (ODREDNICE) KVALITETA BANKARSKIH PROIZVODA I USLUGA

Prva diskusija na temu kvaliteta usluga je vođena kasnih 1970-ih u Sasserovu, Olsenovu i Wyckoffsovu²⁰⁴ radu o upravljanju uslužnim operacijama (engl. Management of Service Operations), koji je označio početak svih narednih rasprava o kvalitetu usluga. Od početka 1980-ih sve je više autora koji se bave ovom temom. Među njima postoje značajna neslaganja.

„Osnovna neslaganja među naučnicima i stručnjacima iz oblasti usluga su u pogledu:

¹⁹⁹ Vasiljev S. – **Marketing**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004. godine, str. 353.

²⁰⁰ Vasiljev S. – Isto, str. 352.

²⁰¹ Vasiljev S. – Isto, str. 352.

²⁰² Šire o tome: Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 102.

²⁰³ Veljković S. – Isto, str. 103.

²⁰⁴ Sasser, W. Earl, Jr., R. Paul Olsen, and D. Daryl Wyckoff, „**Managment of Service Operations: Text and Cases**“, Boston: Allyn & Bacon, (1978), preuzeto iz A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „**A conceptual model of service quality and its implications for future research**“, Journal of Marketing, Vol.49 (Fall 1985), str. 42.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

– Prirode kvaliteta usluga – da li je kvalitet percepcija performansi ili nepotvrđivanje pretpostavljenog?

– Dimenzija kvaliteta usluga: da li se radi o jedinstvenom konceptu i jednoj dimenziji ili postoji više dimenzija, gde opet postoje neslaganja oko toga o kojim se dimenzijama radi...?²⁰⁵

Obzirom da usluge imaju određene specifičnosti u odnosu na fizičke proizvode, potrebno je utvrditi i odgovarajuće dimenzije kvaliteta usluga. „Potrošačima je teže da objektivno mere kvalitet usluge u odnosu na kvalitet proizvoda, jer je mnogo manje opipljivih znakova (povezani su uglavnom samo sa uslužnim ambijentom i pratećim proizvodima).“²⁰⁶

Autori koji proces pružanja usluga posmatraju sa stanovišta korisnika usluge, dele kvalitet usluge na dve glavne dimenzije kvaliteta usluge. Jedna dimenzija kvaliteta usluge odnosi se na to *šta* usluga donosi korisniku rezultata usluge, a druga se tiče toga *kako* se usluga isporučuje korisniku.

Rezultat usluge se vrednuje posle korišćenja usluge, a naziva se *kvalitetom uslužnog rezultata* (engl. quality of service result), kod Parasuramana, Berryja i Zeithamla²⁰⁷, dok se kod Gronroosa sreće naziv *tehnički kvalitet*²⁰⁸ (engl. technical quality) ili *fizički kvalitet* (engl. physical quality) kako ga nazivaju Lehtinen i Lehtinen's.²⁰⁹

Kako se usluga isporučuje korisniku vrednuje se tokom samog procesa pružanja usluge, a naziva se *kvalitetom procesa usluživanja* (engl. quality of service process) kod Parasuramana, Berryja, Zeithamla ili *funkcionalnim kvalitetom* (engl. functional quality) kod Gronroosa, ili interaktivnim kvalitetom (engl. interactive quality) kod Lehtinena i Lehtinensa.²¹⁰

Drugim rečima, Gronroos tvrdi kako usluga zavisi od *tehničkih i funkcionalnih faktora*. Korisnici usluga se ne interesuju samo za ono *šta* im usluga pruža (tehnički kvalitet usluge), nego i za način na koji će im biti pružena (funkcionalni kvalitet usluge).

Korisnici bankarskih usluga procenjuju pružaoca usluge uzimajući u obzir međuljudske kontakte i interakcije sa osobljem koje je zaposleno u banci. Zbog toga je osoblje koje dolazi u kontakt sa korisnicima (klijentima) pri pružanju usluge od primarne važnosti za zadovoljstvo korisnika (klijenata), i to konkretno njihovo ponašanje, pojava, pristupačnost, stav i uslužnost.

Naučnici i stručnjaci su saglasni da korisnik usluge procenjuje kvalitet pružene usluge u odnosu na više dimenzija kvaliteta usluge.

Parasuraman²¹¹ i saradnici su 1985. godine definisali 10 ključnih dimenzija (determinanti), prikazane na slici 5, u odnosu na koje korisnik usluge procenjuje kvalitet pružene usluge. Te determinante kvaliteta usluge (engl. determinants of Service quality) su:

1. Reliability (Pouzdanost)
2. Responsiveness (Odziv/Odgovornost)
3. Competence (Sposobnost)
4. Access (Pristupačnost)

²⁰⁵ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 103.

²⁰⁶ Veljković S. – Isto, str. 111.

²⁰⁷ A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „**A conceptual model of service quality and its implications for future research**“, Journal of Marketing, Vol.49 (Fall 1985), str. 43.

²⁰⁸ Gronroos, Christian, „**A service oriented approach to Marketing of Services**“, European Journal of Marketing, Vol.12 No. 8, str. 588– 601., preuzeto iz A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „**A conceptual model of service quality and its implications for future research**“, Journal of Marketing, Vol.49 (Fall 1985), str. 43.

²⁰⁹ Lehtinen, Uolevi and Jarmo R. Lehtinen, „**Service Quality: A study of quality dimensions**“, unpublished working paper, Helsinki: Service Management Institute, Finland OY., (1982), preuzeto iz A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „**A conceptual model of service quality and its implications for future research**“, Journal of Marketing, Vol.49 (Fall 1985), str. 43.

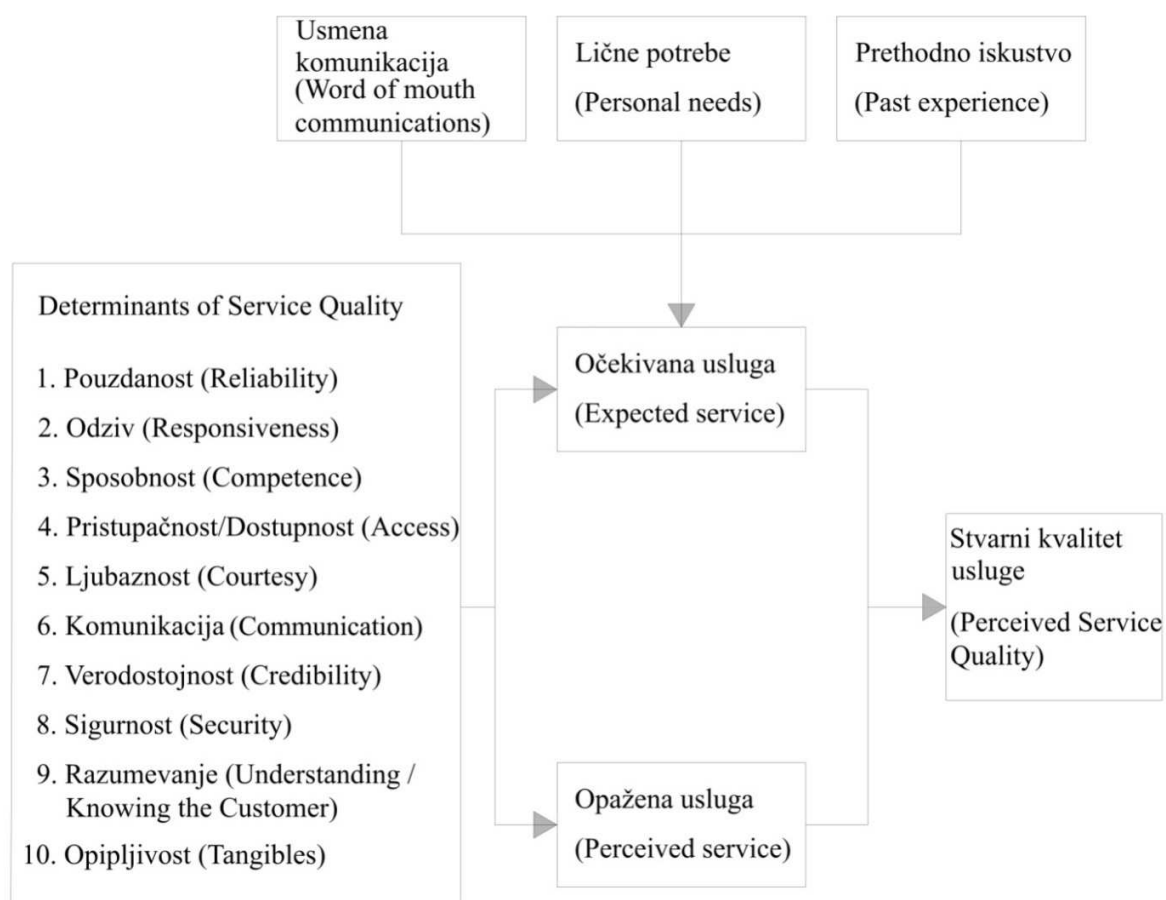
²¹⁰ Šire o tome: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „**A conceptual model of service quality and its implications for future research**“, Journal of Marketing, Vol.49 (Fall 1985), str. 42 – 43.

²¹¹ A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „**A conceptual model of service quality and its implications for future research**“, Journal of Marketing, Vol.49 (Fall 1985), str. 47.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

5. Courtesy (Ljubaznost)
6. Communication (Komunikacija)
7. Credibility (Verodostojnost)
8. Security (Sigurnost)
9. Understanding / Knowing the customer (Razumevanje)
10. Tangibles (Opipljivost).

Slika 5.– Dimenzije kvaliteta opažene usluge
Izvor: autor prema **Parasuraman** (1985.)²¹²



²¹² A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „A conceptual model of service quality and its implications for future research“, Journal of Marketing, Vol.49 (Fall 1985), str. 48.

5. BANCA INTESA a.d. Beograd I NJENA PONUDA

5.1. KRATAK ISTORIJAT RAZVOJA BANKE

Banka je formirana 1992. godine pod nazivom *Delta Banka* kao 100% privatna banka orijentisana za poslovanje isključivo sa privredom. Banka je počela da radi sa fizičkim licima 1998. godine, s tim što je strategija banke bila da se radi sa malim brojem klijenata i da se razvoj radi postepeno po segmentima poslovanja. Prvi su na redu bili poslovi vezani za inostrana plaćanja.

Dva ključna događaja koji su doveli do promene strategije banke bili su:

- Prvi događaj se odnosio na gašenje četiri velika sistema domaćih banaka, zbog čega je veliki broj klijenata – fizičkih lica počeo da koristi bankarske usluge *Delta Banke*. Taj momenat predstavlja početak brzog razvoja mreže ekspozitura radi zadovoljavanja potreba bankarskog tržišta.

- Drugi događaj se odnosio na donošenje novog Zakona o platnom prometu („Službeni glasnik RS“ broj 3/02 i 3/03), čijim sprovođenjem je ugašen Zavod za obračun i plaćanje (ZOP), a poslovi platnog prometa su prebačeni u banke početkom 2003. godine. Delta Banka je tada preuzela deo poslovnog prostora Zavoda za obračun i plaćanje i preuzela preko 500 dotadašnjih službenika Zavoda za obračun i plaćanje. Na taj način je banka značajno proširila poslovnu mrežu, što je dovelo do promene organizacije ekspozitura.

Banka je 2005. godine prodana italijanskoj grupaciji *Banca Intesa* iz Milana. Tada je i počela primena novog organizacionog modela po standardima grupacije *Banca Intesa*. Prioritet i fokus banke bio je unapređenje i omasovljavanje poslovanja sa fizičkim licima.

Banca Intesa se 2007. godine spojila sa italijanskom *San Paolo grupacijom*. Posledice tog spajanja su i pripajanje *Panonske Banke* i *Banca Intese* iz Republike Srbije.

Banka sada posluje u Republici Srbiji pod poslovnim imenom *Banca Intesa ad Beograd*. *Banca Intesa ad Beograd* je članica novoformirane grupacije *Intesa Sanpaolo* koja je najveća italijanska i jedna od najvećih evropskih bankarskih grupacija.

Banca Intesa ad Beograd ima lidersku poziciju u Republici Srbiji u poslovanju sa pravnim i fizičkim licima, kao i u poslovanju sa platnim karticama.

Dugoročna strategija banke je očuvanje liderske pozicije, unapređenje i razvoj poslovanja sa privredom, kao i započinjanje investicionog bankarstva.

Banca Intesa ad Beograd sprovodi politiku bankarske grupacije kojoj pripada, po kojoj svaka članica posluje kao banka zemlje u kojoj se nalazi.²¹³

²¹³

Izvor: Intervju sa direktorom Sektora za organizaciju banke – *Banca Intesa ad Beograd*.

5.2. UPRAVLJAČKA I ORGANIZACIONA STRUKTURA BANKE

Banca Intesa ad Beograd je privredni subjekat (ima svojstvo pravnog lica) i posluje u Republici Srbiji kao akcionarsko društvo u skladu sa Zakonom o bankama („Službeni glasnik RS“ broj 107/05) i Zakonom o privrednim društvima („Službeni glasnik RS“, broj 125/2004.).

Poslovanje banke obavlja se između banke i njenih klijenata koji mogu biti fizička ili pravna lica. Klijent može biti poverilac banke (uložio je određeni iznos novca na štednju) ili dužnik (podigao je kredit od banke).

Banca Intesa ad Beograd je članica italijanske grupacije *Intesa Sanpaolo*, a prema makro organizacionoj strukturi grupacije pripada finansijskom konglomeratu – *Banca Intesa Holding International S. A. Luxemburg*.

U skladu sa Zakonom o bankama („Službeni glasnik RS“, broj 107/05), organi upravljanja bankom su Skupština, Upravni i Izvršni odbor banke. Predsednik Upravnog odbora je i predstavnik akcionara *Banca Intesa Holding International S. A. Luxemburg*.

Upravni odbor (engl. *Board of Directors*) banke ima sedam članova (prema Zakonu o bankama mora imati najmanje pet članova) od kojih je jedan član Predsednik Upravnog odbora i istovremeno predstavnik akcionara *Banca Intesa Holding International S. A. Luxemburg*.

Jedan član Upravnog odbora je lice sa prebivalištem na teritoriji Republike Srbije i zna srpski jezik, čime je ispoštovana minimalna obaveza prema Zakonu o bankama, dok su ostali članovi strani državljani.

Izvršni odbor (engl. *Executive board*) banke ima pet članova (prema Zakonu o bankama mora imati najmanje dva člana) od kojih je jedan član Predsednik Izvršnog odbora. Predsednik Izvršnog odbora (engl. *Chief Executive officer*, akronim *CEO*), pored funkcije predsednika (engl. *Chairman*) Izvršnog odbora banke kao funkcije upravljanja, ima i funkciju generalnog direktora (engl. *managing director*) kao funkciju rukovođenja. Iako banka ima uspostavljenu tzv. dvoslojnu strukturu upravljanja (upravlački aparat odvojen od izvršnog aparata banke), što je u skladu sa Zakonom o bankama, spajanje funkcija Predsednika Izvršnog odbora i generalnog direktora, podseća na anglosaksonski model upravljanja sa tzv. jednoslojnom strukturom upravljanja. Predsednik Izvršnog odbora zastupa i predstavlja banku. Predsednik i dva člana Izvršnog odbora su državljani Republike Srbije i znaju srpski jezik, čime je ispoštovana zakonska obaveza da najmanje jedan član Izvršnog odbora banke mora znati srpski jezik.

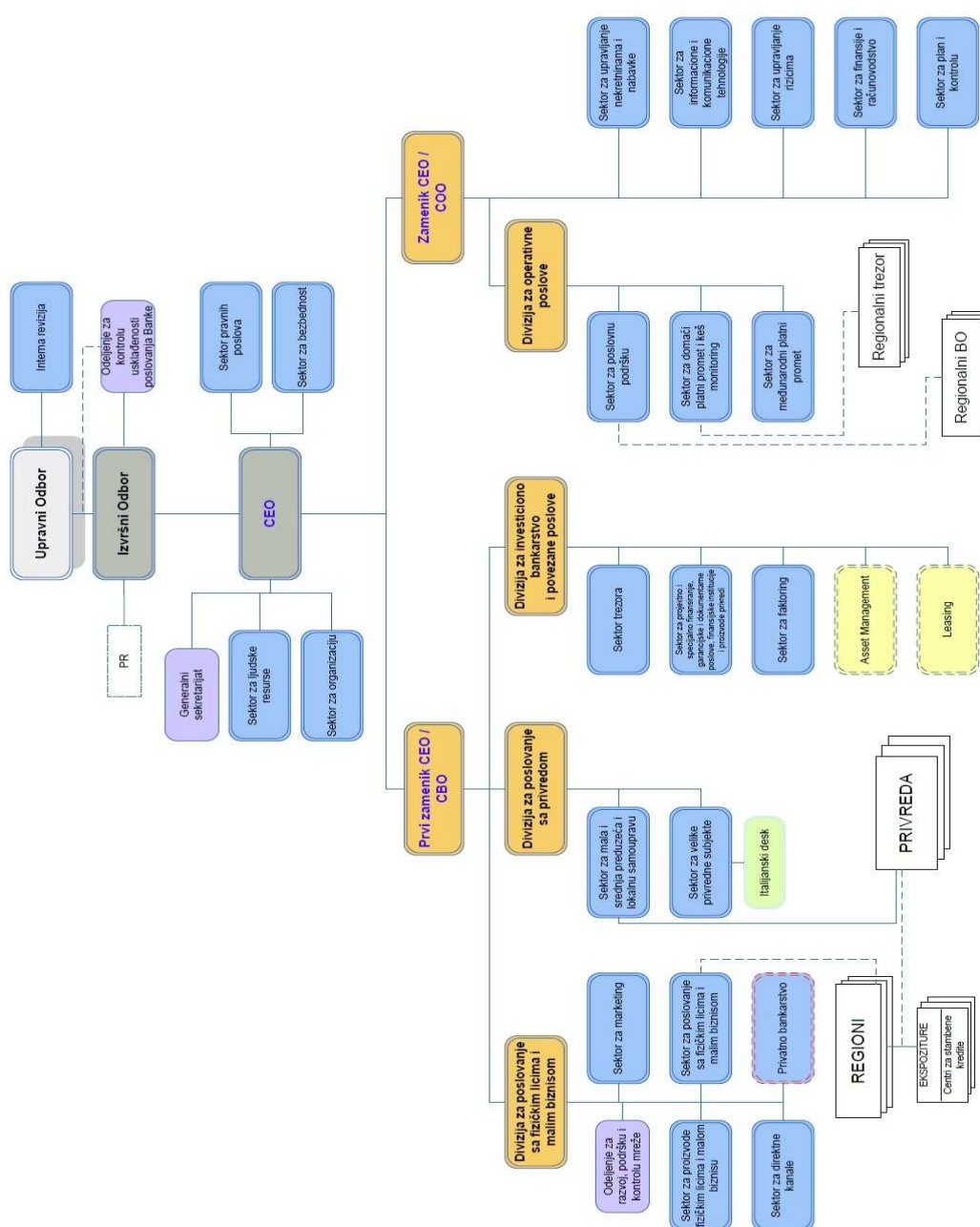
Predsednik i ostali članovi Izvršnog odbora imaju prebivalište na teritoriji Republike Srbije, uključujući i dva člana koji su strani državljani, a što je u skladu sa zakonskom obavezom da svi članovi Izvršnog odbora moraju imati prebivalište na teritoriji Republike Srbije.

Predsednik Izvršnog odbora (CEO) banke preko svog prvog zamenika (Prvi zamenik CEO) i zamenika (zamenik CEO) upravlja poslovanjem banke i izvršava odluke Upravnog odbora banke, odnosno uspostavlja vezu između Upravnog odbora i izvršnog aparata banke. Prvi zamenik CEO i Zamenik CEO organizuju poslovanje banke posredstvom, njima podređenih, izvršnih direktora (engl. *executive director / officer*) koji rukovode izvršnim aparatom banke.

Na slici 6. je prikazana organizaciona šema²¹⁴ *Banca Intesa ad Beograd*. Izvršni aparat banke je podeljen na divizije, a divizije su podeljene na sektore ili odeljenja. Bankarski poslovi se organizuju i obavljaju u organizacionim jedinicama banke – divizijama, sektorima i odeljenjima.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Slika 6.–Organizaciona šema Banca Intesa ad Beograd
(Izvor: www.bancaintesabeograd.rs–sajt **Banca Intesa ad Beograd**)



POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Organizacione jedinice koje se nazivaju divizijama se često sreću u bankarskoj praksi, a retko u teoriji bankarske organizacije.

Divizije su organizacione jedinice formirane po najvažnijim grupama poslova – poslovnim linijama i predstavljaju najviši organizacioni nivo (red). Divizijama rukovode izvršni direktori banke.

Izvršni direktori banke su direktori potčinjeni Prvom zameniku CEO i Zameniku CEO i zajedno sa njima i Predsednikom Izvršnog odbora banke čine rukovodeći (menadžment) tim banke.

Sektori i odeljenja su prvi niži organizacioni nivo u odnosu na divizije. Sektorima, odnosno odeljenjima rukovode direktori sektora odnosno odeljenja. U sektorima i odeljenjima se poslovi obavljaju neposredno. Sektori i odeljenja su formirani po užoj specijalnosti, bilo da su hijerarhijski podređeni u odnosu na divizije ili da su samostalne, posebno izdvojene organizacione jedinice, hijerarhijski podređene direktno Izvršnom odboru ili Predsedniku Izvršnog odbora ili zameniku CEO.

Sektori/odeljenja se, obzirom na njihove funkcije mogu razvrstati na tri grupe: centralni/a, poslovni/a i administrativni/a sektori/odeljenja. Prema organizacionoj šemi (slika 6.), u centralne sektore spadaju oni sektori u kojima se obavljaju poslovi za banku kao celinu, odnosno to su grupe poslova koji ne predstavljaju osnovne bankarske poslove.

Centralni sektori su direktno hijerarhijski podređeni Predsedniku Izvršnog odbora (CEO) ili Izvršnom odboru ili su hijerarhijski direktno podređeni Zameniku CEO.

U centralne sektore koji su direktno hijerarhijski podređeni CEO, spadaju:

- Sektor pravnih poslova,
- Sektor za bezbednost,
- Sektor za organizaciju,
- Sektor za ljudske resurse²¹⁵, ranije kadrovska služba i

Generalni sekretarijat (bez naznake organizacionog nivoa–sektor/odeljenje).

U centralna odeljenja koja su direktno hijerarhijski podređena Izvršnom odboru, spadaju:

- Odeljenje za kontrolu usklađenosti poslovanja banke (engl. *Compalin/Compliance Unit*) i
- Organizaciona jedinica (bez naznake organizacionog nivoa) za odnose sa javnošću (engl. *public relations*, akronim PR).

Centralna organizaciona jedinica za internu (unutrašnju) reviziju (engl. *internal audit*), bez naznake organizacionog nivoa, je organizaciono direktno vezana za Upravni odbor banke. Formiranje Interne revizije je inače obaveza banke prema članu 83. Zakona o bankama („Službeni glasnik RS“ broj 107/05).

U centralne sektore koji su direktno hijerarhijski podređeni zameniku CEO, spadaju:

- Sektor za plan i kontrolu,
- Sektor za finansije i računovodstvo,
- Sektor za upravljanje rizicima,
- Sektor za informacione i komunikacione tehnologije (engl. *information technology*, akronim IT) i
- Sektor za upravljanje nekretninama i nabavke.

²¹⁵ **Ljudski resursi** (engl. *human sources*, akronim HS; od *sources*, izvori; fr. *ressource*, raspoloživa a neiskorišćena ili potencijalna sredstva koja bi se mogla iskoristiti npr. drukčijom organizacijom; svaki raspoloživi a neiskorišćeni ili potencijalni izvor materijalnih dobara za podmirenje bilo kojih društvenih potreba; ljudsko znanje, iskustvo, veštine, ljudska energija. (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str. 1317.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Formiranjem Sektora za upravljanje rizicima je ispunjena obaveza prema Zakonu o bankama, po kojem je banka obavezna da formira posebnu organizacionu jedinicu za upravljanje rizicima.

Sektor za marketing (engl. *marketing*), kod nekih banaka je organizaciono sjedinjen sa organizacionom jedinicom za odnose sa javnošću i organizaciono direktno podređen Izvršnom odboru banke, predstavlja jedan od centralnih sektora obzirom da marketing funkcija sjedinjuje sve upravljačke funkcije i predstavlja osnovu za strateško planiranje. *Banca Intesa ad Beograd* ima sektor za marketing koji je u sastavu *Divizije za poslovanje sa fizičkim licima i malim biznisom* iako prema bankarskoj teoriji i praksi ova organizaciona jedinica treba da bude direktno hijerarhijski podređena Izvršnom odboru kao podrška odlučivanju. Razlog za ovakvu organizacionu postavku je dosadašnje opredeljenje upravljačkog aparata banke da prioritet bude stvaranje novih bankarskih proizvoda i bankarskih usluga za fizička lica i mali biznis. Međutim, obzirom na dobro razvijenu informacionu tehnologiju, Sektor za marketing pokriva i druge poslovne linije kao što su:

- poslovi sa privredom (veliki privredni subjekti, mala i srednja preduzeća i lokalna samouprava) i
- investiciono bankarstvo.

Prema teoriji i praksi bankarske organizacije, centralne organizacione jedinice se uglavnom organizuju kao službe ili odeljenja, a organizacione jedinice koje obavljaju osnovne bankarske poslove (poslovne organizacione jedinice) se organizuju kao organizacione jedinice višeg nivoa (reda) odnosno organizuju se kao sektori.

Kod banke (*Banca Intesa ad Beograd*) koja je predmet ove analize organizacije, sve organizacione jedinice u kojima se poslovi obavljaju neposredno su uglavnom organizovane kao sektori, bez obzira na različitu prirodu grupa poslova koji ove organizacione jedinice obavljaju.

„Postoje slučajevi da banka ima organizovane sve organizacione jedinice kao sektore, bez obzira na različit značaj ovih jedinica za ukupno poslovanje banke i različitu prirodu grupa poslova koji ove jedinice obavljaju. Razlozi za ovakav način organizacije, koji u principu znači nerazvijenu organizacionu šemu banke, može biti relativno kratko postojanje banke, pa nije došlo do diferenciranja organizacionih jedinica ili su to pak razlozi kadrovskog karaktera, kada se pridavanjem istog značaja svim organizacionim jedinicama zapravo ne želi dati veći značaj nekom od izvršnih direktora – rukovodilaca tih organizacionih jedinica“.²¹⁶

Razlog zbog kojih *Banca Intesa ad Beograd* pridaje isti značaj centralnim i poslovnim organizacionim jedinicama je zbog toga što banka izjednačava važnost centralnih organizacionih jedinica kao važnih funkcija podrški odlučivanju sa poslovnim organizacionim jedinicama koje obavljaju osnovne bankarske poslove.

Poslovne organizacione jedinice, organizacione jedinice koje obavljaju osnovne bankarske poslove, su uglavnom organizovane kao sektori hijerarhijski podređeni izvršnim direktorima banke, odnosno sektori su organizovani u okviru divizija kojima rukovode izvršni direktori banke. Relativno veliki broj ovih sektora ukazuje da se radi o velikoj banci sa velikim brojem klijenata, kako fizičkih tako i pravnih lica. Banka ima formirane sledeće divizije po najvažnijim grupama poslova – poslovnim linijama:

1. Divizija za poslovanje sa fizičkim licima i malim biznisom,
2. Divizija za poslovanje sa privredom,
3. Divizija za investiciono bankarstvo i povezane poslove i
4. Divizija za operativne poslove.

Banka nema posebno izdvojene administrativne organizacione jedinice–sektore/odeljenja, već se poslovi prijema i slanja pošte, centralnog arhiviranja, statističke obrade podataka i sl. obavljaju u

²¹⁶ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 167.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

generalnom sekretarijatu, sektoru pravnih poslova i u sektoru za informacione i komunikacione tehnologije.

Banka ima formirana tri odbora na nivou banke, u skladu sa Zakonom o bankama (čl. 79), i to:

- Odbor za reviziju (Odbor za praćenje poslovanja banke),
- Odbor za aktivu i pasivu (Odbor za upravljanje aktivom i pasivom) i
- Kreditni odbor.

Banca Intesa ad Beograd ima razvijenu poslovnu mrežu koju čine 160 organizacionih jedinica–ekspozitura u više od 100 gradova Republike Srbije. Posle razvoja i usvajanja novog koncepta organizacije (misli se na sadašnji koncept organizacije) i modernijeg izgleda poslovnica banke, počeo je intenzivan razvoj i širenje mreže *Banca Intesa ad Beograd*, posebno u Beogradu i Vojvodini.

5. 3. DIVIZIJA ZA POSLOVANJE SA FIZIČKIM LICIMA I MALIM BIZNISOM

Divizija za poslovanje sa fizičkim licima i malim biznisom predstavlja jednu od četiri grupe osnovnih bankarskih poslova, odnosno jednu od četiri poslovne linije. Divizijom rukovodi jedan od izvršnih direktora banke. Izvršni direktor (engl. executive director/officer) ove divizije je po hijerarhiji²¹⁷ i organizaciji rukovođenja direktno podređen prvom zameniku CEO (siika 6.–Organizaciona šema *Banca Intesa ad Beograd*).

Divizija je podeljena na sektore/odeljenja kojima rukovode direktori sektora/odljenja, odnosno u okviru divizije su formirane organizacione jedinice nižeg nivoa (reda) koje se mogu grupisati u tri grupe:

- Organizacione jedinice za podršku poslovnim organizacionim jedinicama,
- Poslovne organizacione jedinice i
- Centralne organizacione jedinice.

U organizacione jedinice za podršku poslovnim organizacionim jedinicama spadaju:

- Odeljenje za razvoj, podršku i kontrolu mreže,
- Sektor za proizvode fizičkim licima i malom biznisu i
- Sektor za direktne kanale.

Poslovne organizacione jedinice (organizacione jedinice koje obavljaju osnovne bankarske poslove) su:

- Sektor za poslovanje sa fizičkim licima i malim biznisom i
- Privatno bankarstvo.

U centralne organizacione jedinice spada Sektor za marketing koji obavlja poslove kako za ovu diviziju tako i za banku kao celinu.

²¹⁷ **Hijerarhija** (grč. *Ἱεραρχία*, od *ἱερός*, svet; *ἀρχή*, vladam)–Stepeni nadležnosti u jednom *upravljačkom sistemu*: prvi stepen nadležnosti je onaj koji prenosi zadatke neposredno izvršiocima; drugi stepen je onaj koji zadatke prenosi prvom stepenu; treći stepen onaj koji zadatke prenosi drugom stepenu, itd. ; najviši je onaj stepen koji prenosi zadatke celom sistemu. ...U velikim preduzećima stepenasta organizaciona izgradnja vodi hijerarhiji i organizaciji rukovođenja s više hijerarhijskih stepena. ... Hijerarhijski red se javlja kao instrument i *metoda organizacije rukovođenja* i izvršenja kojim se regulišu odgovornosti i obezbeđuje jedinstvo akcije. → Fajolizam. (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizacijo – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 451.).

Fajolizam–skup principa i metoda organizacije preduzeća–posebno organizacije funkcije rukovođenja–koje je najpre dosta dugo u svojoj uspešnoj praksi primenjivao, a potom u svojim radovima obradio na naučnom nivou francuski inženjer Enri Fajol (Henri Fayol, 1841–1925). ... U okviru funkcije rukovođenja sagledavao je sledećih 5 grupa poslova: (a) *predviđanje*, (b) *organizovanje*, (c) *naređivanje*, (d) *koordiniranje* i (e) *kontrolisanje*. (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizacijo – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 356.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Organizacione jedinice koje imaju funkcije podrške poslovnim organizacionim jedinicima obavljaju sledeće poslove:

- *Razvoj, podrška i kontrola poslovne mreže.* Odeljenje koje se bavi ovim poslovima je zaduženo za osnivanje i kontrolu mreže poslovnih jedinica–ekspozitura. *Ekspoziture*, kao istureni punktovi banke, obavljaju tzv. šalterske poslove kao što su npr. : štednja, menjački poslovi, prijem naloga za platni promet, prijem zahteva za kredite, kao i druge poslove koji su preneti u njihovu nadležnost od strane banke.

- *Razvoj novih bankarskih proizvoda za fizička lica i lica koja se bave Malim biznisom.* U te proizvode spadaju razne vrste kredita i platne kartice.

- Razvoj direktnih kanala u funkciji razvoja privatnog bankarstva.

Sektor za poslovanje sa fizičkim licima i malim biznisom objedinjuje poslovanje sa fizičkim licima (stanovništvom) i licima koja se bave malim biznisom (privrednom delatnošću), iako postoji posebna divizija za poslovanje sa privredom. Banka je tako, u okviru iste divizije/sektora, objedinila ove dve grupe klijenata koji imaju svojstvo fizičkih lica, primenjujući kriterijum po kojem u poslovanje sa privredom spadaju samo oni poslovi koje banka obavlja sa klijentima koji imaju svojstvo pravnih lica (mali, srednji i veliki privredni subjekti).

Pod pojmom *Mali biznis*, banka podrazumeva poslove koje obavljaju:

- Preduzetnici²¹⁸

- Registrovana poljoprivredna gazdinstva (farmeri) i

- Radno neaktivne žene.

Banka ima u svakoj ekspozituri savetnika za Mali biznis, kome se mogu obratiti klijenti banke radi dobijanja informacija i saveta u vezi korišćenja bankarskih usluga i proizvoda. Za klijente koji se bave ili žele da se bave Malim biznisom, banka ima sledeću ponudu bankarskih proizvoda:

- kredit za finansiranje obrtnih sredstava (*BizObrt*),

- revolving kredit²¹⁹ (*BizLinija*),

- dugoročni investicioni kredit (*BizInvest*),

- kratkoročni kredit bez žiranata i depozita (*LakiBiz*),

- klasični kredit (*BizKredit*) i

- biznis platne kartice²²⁰.

U okviru bankarskih usluga, banka vrši besplatno instalisanje opreme za elektronsko bankarstvo (*e-bankarstvo*).²²¹

²¹⁸ Prema Zakonu o privrednim društvima (akronim ZPD), „Službeni glasnik RS“, broj 125/2004, pod pojmom **preduzetnik** se podrazumeva: „*Preduzetnik jeste fizičko lice koje je registrovano i koje, sa ciljem sticanja dobiti, u vidu zanimanja obavlja sve zakonom dozvoljene delatnosti, uključujući umetničke i stare zanate i poslove domaće radinosti.* ...Preduzetnik je samo ono lice koje se privrednom delatnošću bavi u vidu zanimanja–trajno, a ne povremeno ili privremeno. Stoga individualni poljoprivrednik nije preduzetnik u smislu ZPD, izuzev ako je posebnim zakonom drukčije određeno“. (Šire o tome: Babić I. – **Privredno pravo**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine, str. 200–201.).

²¹⁹ **Revolving kredit** – Revolving (lat. *revolvere*–obratiti, obnavljati) kredit je takva vrsta kredita koji se više puta koristi. U toku korišćenja odobrenog iznosa kredita, posle svake otplate kredita, za iznos izvršene otplate kredit se može ponovo koristiti u tom iznosu. Broj ponovnog obnavljanja korišćenja kredita, po pravilu se unapred ugovara. Revolving krediti su uglavnom kratkoročnog karaktera. Po istom principu vrši se ugovaranje i revolving akreditiva. Revolving krediti zovu se ponekad i rotacioni krediti. (Izvor: Barać S., Stakić B., Ivaniš M., Hadžić M., Jeremić Z., Terzić I. – **Pojmovnik finansija i bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 263.).

²²⁰ **Platne kartice** (plastični novac), nastale su razvojem privrede i kupovne moći stanovništva u vidu novih formi bezgotovinskog načina obračuna i elektronskih sistema za plaćanje u čijoj osnovi je elektronski i plastični novac. Platne (plastične) kartice su pronalazak američke praktičnosti a njihov početak se vezuje za hotel *Cretletter Company* (znači pre više od sto godina). Imaoci ovih kartica su mogli umesto gotovim novcem, posebnom karticom da plaćaju hotelske usluge. ... Potrebno je napomenuti da se bankarske (plastične) kreditne kartice u stranoj literaturi navode kao „ATM card“ (bankomat kartice) upravo zbog njihove karakteristike da se koriste na bankomatima. (Izvor: Barać S., Stakić B., Ivaniš M., Hadžić M., Jeremić Z., Terzić I. – **Pojmovnik finansija i bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str.215.).

²²¹ Šire o tome: www.bancaintesa.rs – sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Banka u svojoj ponudi ima sledeće platne kartice:

- *MasterCard Business kreditna kartica*—kreditna poslovna kartica sa odloženim plaćanjem od 40 dana bez kamate,
- *Visa Business Gold kreditna kartica*—prestižna kartica sa minimalnim limitom od 5000 eur.,
- *Besplatna Visa Business Electron kartica*—debitna platna kartica uz *IntesaBiz tekući račun* bez dodatnih troškova,
- *Dina Card platna kartica* i
- *American Express platna kartica*.²²²

Po ugledu na britanski model savremenog organizovanja banaka, *Banca Intesa ad Beograd* ima organizacionu jedinicu za poslovanje sa slojem ljudi koji raspolažu sa velikim kapitalom—*privatno bankarstvo*.

U okviru razvijene poslovne mreže koju čini 160 organizacionih jedinica—ekspozitura postoje posebna odeljenja—centri za stambene kredite.

5. 4. DIVIZIJA ZA POSLOVANJE SA PRIVREDOM

Divizija za poslovanje sa privredom (engl. *corporate banking*) predstavlja drugu grupu osnovnih bankarskih poslova odnosno drugu poslovnu liniju.

Izvršni direktor (engl. *executive director/officer*) ove divizije je po hijerarhiji i organizaciji rukovođenja direktno podređen prvom zameniku CEO (slika 6.—Organizaciona šema *Banca Intesa ad Beograd*).

Divizija je podeljena na dva sektora:

- Sektor za mala i srednja preduzeća i lokalnu samoupravu i
- Sektor za velike privredne subjekte.

Sektorima rukovode direktori sektora koji su hijerarhijski podređeni izvršnom direktoru divizije. Sektori spadaju u poslovne organizacione jedinice jer se u njima obavljaju osnovni bankarski poslovi.

5. 4.1. Sektor za mala i srednja preduzeća i lokalnu samoupravu

Sektor za mala i srednja preduzeća i lokalnu samoupravu je zadužen za poslove sa malom i srednjim privrednim subjektima, kao i sa javnim preduzećima i lokalnom samoupravom. Obzirom da u Republici Srbiji nije dovoljno razvijeno finansijsko tržište (tržište hartija od vrednosti), banke su uglavnom osnovni i jedini nosilac finansijske privrede. U takvim privrednim okolnostima, bankarski kredit je osnovni a često i jedini instrument finansiranja privrede. U vezi sa tim, *Banca Intesa ad Beograd* je razvila široku lepezu bankarskih proizvoda, uključujući i raznovrsnu kreditnu ponudu.

Banka, za mala i srednja preduzeća, nudi kredite namenjene za :

- nove programe,
- tehničko—tehnološku modernizaciju,

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

• ulaganja u trajna obrtna sredstva radi podsticanja proizvodnje i potpunijeg korišćenja kapaciteta,

- modernizaciju postojeće opreme i kapaciteta,
- povećanje izvoza odnosno osvajanje novih tržišta,
- preorijentaciju na nove izvozne programe i
- započinjanje novog biznisa.

Banka odobrava ove kredite uz sledeća sredstva obezbeđenja:

- ugovorna ovlašćenja korisnika kredita,
- blanko solo menice korisnika kredita,
- ugovori o pristupanju dugu koji mogu biti zaključeni sa drugim pravnim ili fizičkim

licima i/ili

- hipoteka I reda u korist Banke i/ili
- založno pravo I reda u korist Banke na pokretnim stvarima.²²³

Očigledno je da banka, uz sigurne instrumente obezbeđenja, želi da izbegne kreditni rizik (engl. *credit/loan risk*), ne dovodeći u pitanje otplatu odobrenog kredita i pripadajuće kamate.

Banka takođe propisuje: niz uslova koje treba da ispunjava kljent–podnosilac zahteva za kredit, način otplate kredita, rok otplate kredita, iznos kredita, kamatnu stopu i druge kreditne uslove.

Način otplate kredita: U jednakim mesečnim anuitetima, u dinarskoj protivvrednosti primenom srednjeg kursa NBS na dan otplate anuiteta, koji dospeva poslednjeg dana u mesecu.²²⁴

Ovakav način otplate kredita, za banku znači izbegavanje deviznog (engl. *exchange risk*) odnosno valutnog rizika (engl. *currency risk*), kako se drugačije naziva. Banka, primenjujući srednji kurs (*eur–a*) NBS na dan otplate anuiteta, ne upravlja deviznim rizikom, što upućuje na zaključak da ne postoji stvarna konkurencija na tržištu bankarskih proizvoda, iako postoji relativno veliki broj banaka u Republici Srbiji.

Uzimajući u obzir visoku kamatnu stopu od 5,5% godišnje i naknadu od 1,5% jednokratno od iznosa realizovanog kredita, može se zaključiti da se banka obezbedila od mogućeg kamatnog rizika (engl. *rate risk*).

5. 4.2. Sektor za velike privredne subjekte

Sektor za velike privredne subjekte, kao posebna organizaciona jedinica u okviru Divizije za poslovanje sa privredom, je formiran sa ciljem da banka ostvari što bolje poslovne rezultate u poslovanju sa velikim klijentima–velikim privrednim subjektima.

Za velike privredne subjekte, banka ima sledeću kreditnu ponudu:

- Kratkoročni krediti,
- Dugoročni krediti i
- Kreditna linija.

Radi nesmetanog funkcionisanja velikih privrednih subjekata, održavanje njihove tekuće likvidnosti ili povećanja obima poslovanja, *Banca Intesa ad Beograd* nudi sledeće vrste *kratkoročnih kredita*:

²²³ Šire o tome: www.bancaintesa.rs – sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

²²⁴ Šire o tome: www.bancaintesa.rs – sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

- Krediti za obrtna sredstva i
- Prekoračenje po tekućem računu–*overdraft*.²²⁵

Kreditni za obrtna sredstva se odobravaju sa rokom do 12 meseci. U zavisnosti od potreba preduzeća (uvoz robe, plaćanje u zemlji...) krediti mogu biti:

- Devizni,
- Dinarski i
- Indeksirani–dinarski krediti sa valutnom klauzulom.

Prekoračenje po tekućem računu–*overdraft* mogu koristiti privredni subjekti kojima su potrebna sredstva za prevazilaženje trenutne neravnoteže u prilivu i odlivu iz tekućeg poslovanja ili nemaju dovoljno sredstava za plaćanje poreza, dobavljača, administrativnih troškova a očekuju priliv sredstava. *Overdraft* se odobrava na period do 12 meseci.

Uz *overdraft* veliki privredni subjekti imaju niz prednosti kao što su:

- Korišćenje raspoloživih sredstava u svakom momentu, bez prethodne najave,
- Može se po potrebi više puta koristiti i vraćati do datuma dospeća,
- Kamata se plaća samo za dane korišćenja dozvoljenog minusa na iznos prekoračenja što

omogućava privrednim subjektima da direktno imaju kontrolu nad troškovima kamata vezanim za taj period.²²⁶

Uz snažnu podršku matične bankarske *grupacije Intesa Sanpaolo* i intezivnu podršku svetskih finansijskih institucija koja se ogleda kroz veoma povoljne kreditne linije, kao odgovor na rastuće potrebe preduzeća za dugoročnim kreditiranjem, *Banca Intesa ad Beograd* nudi široku paletu kreditnih proizvoda–*dugoročnih kredita*:

- Kredit za nabavku opreme i proširenje kapaciteta,
- Kredit za rekonstrukciju opreme i postojećih poslovnih kapaciteta,
- Kredit za kupovinu poslovnog prostora ili drugih nekretnina,
- Kredit za kupovinu trajnih obrtnih sredstava,
- Kredit za kupovinu drugog pravnog lica i
- Kredit za refinansiranje ulaganja iz sopstvenih sredstava privrednog subjekta.

Ovi krediti mogu biti devizni, dinarski ili indeksirani (dinarski krediti sa valutnom klauzulom).²²⁷

Otplata kredita može se vršiti na mesečnom, kvartalnom ili polugodišnjem nivou, a rok otplate je usklađen sa otplativošću investicije.

Kreditna linija Banca Intesa ad Beograd je profilisana za klijente koji imaju česte potrebe za:

- Kratkoročnim kreditima,
- Garancijama i
- Akreditivima.

Kreditna linija omogućava privrednom subjektu da bude upoznat sa tačnim iznosom sredstava na koje može da računa u bilo kom trenutku, tako da može da:

- plaća dobavljače na vreme,
- učestvuje na tenderima i
- ugovara poslove za koje su neophodne garancije.

²²⁵ **Overdraft** (engl. *overdraft*, nepokriveni iznos vučene menice ili čeka, prekoračenje pokrivenih suma)–engl. izraz, koji se i internacionalno upotrebljava, za: 1. *deo čekovnog iznosa* koji nije pokriven kod banke na računu izdavača čeka; 2. iznos do kojeg, uz odobrenje banke kod koje se vodi tekući (žiro) račun, imalac računa može da izdaje naloge za isplatu, iako oni nisu pokriveni stanjem računa; 3. u međunarodnom platnom prometu, slučaj kada jedna banka svojim vučenim menicama na strane banke *prekorači* sumu *akceptiranih inostranih menica (nostro-overdraft)*. (Izvor: Kukoleča S. – **Organizacijo – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 980.).

²²⁶ Šire o tome: www.bancaintesa.rs – sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

²²⁷ Šire o tome: www.bancaintesa.rs – sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Da bi ostvarila što bolje poslovne rezultate, očuvala i podigla ugled (engl. *reputation*) i imidž (engl. fr. *images*, slika, predstava), *Banca Intesa ad Beograd* za svakog klijenta ima stalnog referenta (*Client manager*) koji je zadužen za davanje informacija, savetodavne poslove i praćenje poslovanja klijenata, radi učvršćivanja međusobnog poverenja.

5. 5. DIVIZIJA ZA INVESTICIONO BANKARSTVO I POVEZANE POSLOVE

Divizija za investiciono bankarstvo i povezane poslove je treća poslovna linija od ukupno četiri, odnosno ova divizija predstavlja treću grupu osnovnih bankarskih poslova u okviru izvršnog aparata banke (Slika 6.–Organizaciona šema *Banca Intesa ad Beograd*). Divizijom rukovodi jedan od izvršnih direktora banke. Izvršni direktor (engl. *executive director/officer*) ove divizije je po hijerarhiji i organizaciji rukovođenja direktno podređen prvom zameniku CEO.

Divizija je podeljena na sledećih pet organizacionih jedinica:

- Sektor trezora,
- Sektor za projektno i specijalno finansiranje, garancijske i dokumentarne poslove, finasijske institucije i proizvode privredi,
- Sektor za faktoring,
- Asset Management (organizaciona jedinica bez naznake organizacionog nivoa-reda) i
- Leasing (organizaciona jedinica bez naznake organizacionog nivoa-reda).

Organizacionim jedinicama u okviru divizije rukovode direktori sektora odnosno direktori (za organizacione jedinice čiji organizacioni nivoi nisu naznačeni), koji su po hijerarhiji i organizaciji rukovođenja podređeni izvršnom direktoru divizije.

5. 5.1 Sektor trezora

Sektor trezora spada u poslovne organizacione jedinice. Ovaj sektor vrši transfer novčanih sredstava između sektora banke (privrede i stanovništva). Osim toga, trezor je uključen i u vođenje računa o likvidnosti banke kao i u upravljanje aktivom i pasivom. Preko ove organizacione jedinice banka usmerava i prati dinarski i devizni platni promet.

Pored prethodno navedenih poslova, Sektor trezora obavlja i brokersko–dilerske poslove. Brokersko–dilerski poslovi spadaju u tzv. sporedne bankarske poslove. Ovi sporedni (neklasični) bankarski poslovi su uvedeni u bankarsko poslovanje da bi banka mogla da se suprostavi sve većoj konkurenciji od strane nebankarskih finasijskih organizacija .

Banke koje imaju oblast supsidijarnih poslova, odnosno imaju preduzeća naslonjena na banku i njeno poslovanje, osnivaju posebno preduzeće–društvo koje se bavi brokersko–dilerskim poslovima. *Banca Intesa ad Beograd* nema posebno preduzeće–društvo za ove poslove, već ove poslove obavlja Sektor trezora.

„Banka može obavljati poslove dilersko–brokerskog društva ukoliko pribavi saglasnost Narodne banke i Komisije za hartije od vrednosti i finasijska tržišta“.²²⁸

²²⁸ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finasijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 279.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Brokerski poslovi predstavljaju posredovanje u kupoprodaji HOV i kupoprodaja za svoje ime, a za račun nalogodavca, odnosno u ime i za račun nalogodavca.

Dilerski poslovi predstavljaju kupoprodaju HOV u svoje ime i za svoj račun radi ostvarivanja razlike u ceni.

Banca Intesa ad Beograd, odlučila je da u ponudi svojih usluga uvede i poslove sa hartijama od vrednosti. Zahvaljujući razvijenoj mreži ekspozitura na teritoriji Republike Srbije, Banka je u mogućnosti da pruži širok spektar usluga koje se odnose na poslovanje sa hartijama od vrednosti:

- brokerske usluge (posredovanje u trgovanju hartijama od vrednosti);
- usluge investicionog savetnika (savetovanje u oblasti finansijskog menadžmenta, finansijskog restrukturiranja, prikupljanja kapitala izdavanjem akcija ili obveznica, savetovanje u poslovima merdžera i akvizicija, izrada biznis planova, poslovne strategije i planiranja i druge savetodavne usluge);
- usluge portfolio menadžmenta (vođenje portfelja hartija od vrednosti za račun klijenata, upravljanje sredstvima klijenata i vođenje politike ulaganja tih sredstava);
- usluge iz oblasti organizovanja ponuda za preuzimanje, uključujući i zastupanje akcionara prilikom prodaje akcija ponuđaču;
- usluge iz oblasti organizovanja emisije hartija od vrednosti (agent i pokrovitelj emisije)– organizovanje IPO-a (inicijalne javne ponude hartija od vrednosti) i *underwriting* novih emisija hartija od vrednosti“.²²⁹

5. 5.2. Sektor za projektno i specijalno finansiranje, garancijske i dokumentarne poslove, finansijske institucije i proizvode privredi

Sektor za projektno i specijalno finansiranje, garancijske i dokumentarne poslove, finansijske institucije i proizvode privredi objedinjuje više različitih, a srodnih, odnosno povezanih poslova.

Osnovni bankarski poslovi koji se obavljaju u ovom poslovnom sektoru su:

- Dokumentarni poslovi,
- Poslovi u vezi komercijalnih i finansijskih dokumenata,
- Poslovi vezani za bankarske garancije,
- Poslovi povezani sa drugim finansijskim institucijama (finansijske kompanije, penzioni fondovi, osiguravajuća društva, investicioni fondovi, berzanski posrednici),
- Investiciono bankarstvo i
- Razvoj novih bankarskih proizvoda za privredni sektor.

U dokumentarne poslove spadaju dokumentarni akreditivni poslovi:

- Nostro akreditivi (uvozni poslovi) i
- Loro akreditivi (izvozni poslovi).

„Dokumentarni akreditiv (DA) je uslovna obaveza banke da plati–pismena obaveza banke data prodavcu na zahtev i prema instrukcijama kupca/nalogodavca da plati po viđenju ili na buduću utvrđeni

²²⁹ Šire o tome: www.bancaintesa.rs– sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

rok, iznos koji ne prelazi iznos akreditiva, uz dokumenta predviđena u DA i podneta u rokovima utvrđenim u DA i saglasno Pravilima UCP500²³⁰ „²³¹

Banca Intesa ad Beograd po nalogu klijenta i za njegov račun, u skladu sa dobijenim instrukcijama, otvara *Nostro akreditive*²³² (*uvozni poslovi*) na bazi položenog pokrića ili uz odloženo polaganje pokrića (najkasnije 5 dana pre dospeća za plaćanje prema izvozniku/prodavcu).

Banca Intesa ad Beograd otvara:

- *akreditive plative na šalterima* Banke ili na šalterima drugih nominiranih banaka,
- *akreditive plative po viđenju*, sa odloženim rokom, uz akcept ili negociranjem,
- *neprenosive, prenosive, revolving, stand by akreditive*,
- *nepotvrđene i akreditive za koje se traži potvrda (konfirmacija)* neke druge banke.²³³

Otvaranjem akreditiva Banka obavlja tri osnovne funkcije, i to:

- Funkciju plaćanja (tj. uslovljenog plaćanja, jer, po nalogu i za račun uvoznika/kupca vrši plaćanje uredno prezentiranih akreditivnih dokumenata),
- Funkciju obezbeđenja (garantuje izvozniku/prodavcu da će po ispunjenju akreditivnih uslova dobiti sredstva u vrednosti dokumenata po isporučenoj robi ili izvršenoj usluzi) i
- Funkciju kreditiranja (kreditira uvoznika/kupca do datuma ugovorenog za plaćanje).

Zahvaljujući razgranatoj mreži banaka sa kojima *Banca Intesa ad Beograd* ima korespondentske odnose, Banka može da pruži usluge u vezi *Loro akreditiva (izvozni poslovi)* i to:

- Proveru ispravnosti sadržine loro akreditiva prosleđenih preko Banke,
- Konsultacije u vezi pripreme teksta loro akreditiva,
- Prosleđivanje (avizo) loro akreditiva (na osnovu dobijenih instrukcija akreditivne–ino

banke),

- Prenos akreditiva (po instrukcijama korisnika akreditiva),
- Potvrdu (konfirmaciju) akreditiva (po instrukcijama akreditivne banke) i
- Konsultacije u vezi ispunjavanja uslova akreditiva i pripreme dokumenata.

Pored akreditivnih poslova, *Banca Intesa ad Beograd* obavlja i poslove koji se odnose na prijem poverenih dokumenata na naplatu, posredovanja oko naplate, kao i slanje dokumenata na naplatu. To su najčešće *komercijalna, ali i finansijska dokumenta*. U tom cilju, Banka pruža savetodavne usluge oko rada sa međunarodnim menicama, njihovog popunjavanja, akceptiranja i sl.²³⁴

Banka u svom poslovanju izdaje i prosleđuje (avizira) sve vrste *bankarskih garancija*.²³⁵

1. *Nostro garancije*

a) *Plative garancije*:

- Garancije za plaćanje,
- Garancije za obezbeđenje kredita.

b) *Činidbene garancije*:

- Garancije za povraćaj avansa,
- Garancije za dobro izvršenje posla (performance),
- Licitacione (Tenderske) garancije.

²³⁰ Jednoobrazna pravila i običaji za dokumentarne akreditive, Revizija 1993., Publikacija MTK 500–Uniform Customs and Practice for Documentary Credits, 1993, revision ICC, Publication 500, u domaćoj bankarskoj praksi označen UCP 500. (Izvor: Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 335.).

²³¹ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 335.

²³² **Akreditiv** (n. lat. *accreditivum*, punomoćje, ovlašćenje)–predstavlja najsigurniji instrument plaćanja koji maksimalno štiti kako uvoznika/kupca tako i izvoznika/prodavca.

²³³ Šire o tome: www.bancaintesa.rs– sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

²³⁴ Šire o tome: www.bancaintesa.rs – sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

²³⁵ **Garancija** (fr. *garantie*, jemstvo, naknada štete, obeštećenje)–je instrument obezbeđenja plaćanja ili izvršenja ugovornih obaveza kojom Banka garantuje da će nalogodavac garancije ispuniti sve obaveze navedene u garanciji prema korisniku garancije u ugovorenom roku.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

2. Loro garancije
 - a) Prosleđivanje (aviziranje) loro garancija prema instrukcijama banke garanta
 - b) Provera ispravnosti sadržine loro garancija prosleđenih preko Banke SWIFT–om ili direktno na korisnika garancije
 - c) Konsultacije pri izradi protesta i prosleđivanje protesta (zahteva za plaćanje) po loro garancijama.

5. 5.3. Sektor za faktoring

Zbog sve veće konkurencije između nebankarskih finansijskih organizacija i banaka, savremene banke su prinuđene da se bave, pored čisto depozitnih i kreditnih poslova, neklasičnim bankarskim poslovima. Jedan od tih neklasičnih (savremenih) bankarskih poslova je posao faktoringa (engl. *factor*, činilac).

Sa ciljem da prati savremene tokove u bankarskom poslovanju, *Banca Intesa ad Beograd* je formirala *Sektor za faktoring* u okviru Divizije za investiciono bankarstvo i povezane poslove.

„*Faktoring poslovi predstavljaju specifičan oblik pribavljanja sredstava i to prodajom potraživanja*. Faktoring se definiše kao prodaja potraživanja od strane privrednog subjekta posredničkoj organizaciji tzv. faktoru ili faktoring organizaciji koja otkupljuje potraživanja i snosi sav rizik eventualne nemogućnosti naplate potraživanja. *Subjekti koji učestvuju u obavljanju faktoring poslova su: klijent, kupac i faktor*“.²³⁶

Faktoring praktično predstavlja kupovinu potraživanja pre roka dospeća po osnovu isporuka i usluga, s tim što faktor snosi tzv. kreditni rizik (lat. *credere*, verovati; itl. *risico*, opasnost, izlaganje opasnosti) za kupljena potraživanja. Postoje četiri vrste faktoringa: otvoreni, zatvoreni ili skriveni; kvazi i pravi faktoring.

Kod faktoring poslova se mogu ostvariti jedna, dve ili sve tri privredne funkcije posla faktoringa. Sve tri funkcije se ostvaruju kod tzv. pravog faktoringa. Te tri privredne funkcije posla faktoringa su:

- „1. *Del credere* funkcija ili funkcija osiguranja kredita,
2. Uslužna funkcija ili upravljačka funkcija, tj. pružanje stručnih usluga u pogledu ostvarivanja potraživanja prema trećim licima,
3. Funkcija finansiranja, tj. funkcija obezbeđenja gotovinskog novca“.²³⁷

5. 5.4. Asset Management (Upravljanje aktivom)

Asset Management (engl. *asset*, aktiva; engl. *management*, upravljanje) je organizaciona jedinica (bez naznake organizacionog nivoa/ređa) za upravljanje aktivom. Ova organizaciona jedinica se nalazi u okviru Divizije za investiciono bankarstvo i povezane poslove.

²³⁶ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 285.

²³⁷ Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 215.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„Svakodnevni posao menadžmenta banke je efikasno upravljanje aktivom. U suštini radi se o procesu adekvatne alokacije bankarskih sredstava na alternativna ulaganja (kredit, HOV) odnosno konverziju bankarskih resursa u alternativne plasmane“.²³⁸

Od kvaliteta aktive (plasmana i drugih angažovanih sredstava) zavisi profitabilnost, likvidnost i solventnost banke. Zbog toga *Banca Intesa ad Beograd* posvećuje veliku pažnju pri plasiranju sredstava i vodi brigu oko naplativosti (povraćaju) kredita.

Kod upravljanja aktivom postoje više ograničenja, kao što su npr.:

- Veliki deo pasive čine razne vrste depozita po viđenju ili depozita sa kratkim otkaznim rokom, zbog čega banka mora da drži dovoljan obim gotovine u trezoru i blagajni;

- Držanje određenog dela aktive u vidu obaveznih rezervi koje propisuje Narodna banka Srbije;

- Očekivanja vlasnika banke (akcionara) da stope prinosa na plasirana sredstva budu što veće i u skladu sa rizicima banke;

- Kvantitativan i kvalitativan odnos između pozicija aktive i pasive.

Organizaciona jedinica za upravljanje aktivom (Asset Management) olakšava rukovodećem (menadžment) timu banke da preduzima odgovarajuće mere u cilju smanjivanja suprotnosti između profitabilnosti, sigurnosti i likvidnosti banke.

5.5.5. Leasing

Organizaciona jedinica za *Leasing* formirana je u okviru *Divizije za investiciono bankarstvo i povezane poslove*. Cilj formiranja ove organizacione jedinice (bez naznake organizacionog nivoa/reda) je isti kao i kod formiranja Sektora za faktoring, odnosno cilj banke je da se suprostavi konkurenciji nebankarskih finansijskih organizacija.

„Izraz *lizing* potiče od engleskog „*to lease*“, što znači dati u zakup, odnosno u najam. Lizing se pojavio 1950-ih godina u Americi, a u Evropi je prenet nešto kasnije. Razlike između finansijskog lizinga i zakupa, kome je lizing najbliži, je u tome što se pri kupovini opreme ili nekih trajnih potrošnih dobara kao posrednici između kupaca i prodavaca odnosno proizvođača, koji ovu robu ustupaju primaocu na korišćenje i upotrebu, uz plaćanje određene naknade javljaju specijalizovane finansijske institucije ili same banke“.²³⁹

Postoje dve vrste lizinga: operativni lizing²⁴⁰ i finansijski lizing²⁴¹.

U zavisnosti koliko strana učestvuju u lizingu (dve ili tri strane), operativni i finansijski lizing može biti:

- Indirektni lizing (lizing u užem smislu) u kojem učestvuju tri strane: proizvođač/isporučilac predmeta lizinga, finansijer u ulozi davaoca lizinga i primalac lizinga kao korisnik predmeta lizinga/materijalnog dobra;

²³⁸ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 201.

²³⁹ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 286.

²⁴⁰ **Operativni lizing** označava kratkoročne lizing ugovore koje obe strane imaju pravo da otkazu u svako vreme prema uslovima koji su ugovorom navedeni. (Izvor: Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 287.)

²⁴¹ **Finansijski lizing** je ugovor kojim davalac i primalac, utvrđuju osnovno vreme u kojem ni jedna strana ne može jednostrano da otkaze ugovor. (Izvor: Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 287.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

– Direktni lizing (lizing u širem smislu) u kojem učestvuju dve strane: proizvođač/isporučilac predmeta lizinga i primalac lizinga kao korisnik predmeta lizinga/materijalnog dobra.

Banca Intesa ad Beograd u svojoj ponudi ima finansijski lizing. Obzirom da Banka učestvuje kao treća strana, u pitanju je indirektni lizing, odnosno *pravi lizing* kako se drugačije naziva.

Predmeti lizinga/materijalna dobra koje nudi banka su:

- automobili, kamioni i autobusi,
- poljoprivredna mehanizacija,
- građevinska mehanizacija i
- drugi proizvodi velike vrednosti.

5.6. DIVIZIJA ZA OPERATIVNE POSLOVE

Divizija za operativne poslove predstavlja četvrtu grupu osnovnih bankarskih poslova, odnosno četvrtu poslovnu liniju, od ukupno četiri u okviru izvršnog aparata banke (slika 6.–Organizaciona šema *Banca Intesa ad Beograd*). Izvršni direktor (engl. *executive director/officer*) ove divizije je po hijerarhiji i organizaciji rukovođenja, za razliku od izvršnih direktora prve tri divizije koji su podređeni prvom zameniku CEO, direktno podređen zameniku CEO²⁴².

Divizija je podeljena na tri sektora:

- Sektor za poslovnu podršku,
- Sektor za domaći platni promet i keš monitoring i
- Sektor za međunarodni platni promet.

Sektorima rukovode direktori sektora koji su, po hijerarhiji rukovođenja, podređeni izvršnom direktoru divizije. U sektorima se obavljaju osnovni bankarski poslovi, odnosno sektori predstavljaju poslovne organizacione jedinice.

Sektor za poslovnu podršku je zadužen za stručne poslove kao podrška drugim sektorima u okviru divizije. Posebno značajni poslovi koje obavlja ovaj sektor su poslovi vezani za upravljanje Regionalnim filijalama (*branch offices*, akronim BO). *Banca Intesa ad Beograd*, obzirom da posluje na celoj teritoriji Republike Srbije, ima *Regionalne filijale* (Regionalni BO) čiji je zadatak da na pojedinim područjima države ostvaruju poslovne kontakte sa klijentima, prate, opslužuju i koordiniraju rad satelitskih ekspozitura.

Banca Intesa ad Beograd obavlja poslove platnog prometa u organizacionim jedinicama za platni promet:

- Sektor za domaći platni promet i keš monitoring i
- Sektor za međunarodni platni promet

U bankarskoj praksi, u zavisnosti od veličine banke odnosno razgranatosti bankarskih poslova, poslovi platnog prometa se obavljaju u posebnom odeljenju u okviru Sektora za rad sa privredom, u posebnoj Službi u okviru Sektora operacija i informacionih tehnologija ili u okviru Divizije za operativne poslove, kako je to organizovano u *Banca Intesa ad Beograd*. Obzirom na obim poslova platnog prometa, banke organizuju ove poslove u jednoj ili dve organizacione jedinice.

²⁴² **Zameniku CEO** su po hijerarhiji i organizaciji rukovođenja, pored *Divizije za operativne poslove*, podređene i sledeće organizacione jedinice koje po funkciji spadaju u centralne organizacione jedinice: **1.** Sektor za upravljanje nekretnima i nabavke, **2.** Sektor za informacione i komunikacione tehnologije, **3.** Sektor za upravljanje rizicima, **4.** Sektor za finansije i računovodstvo i **5.** Sektor za plan i kontrolu.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Zbog obima ovih poslova, *Banca Intesa ad Beograd* ima dva Sektora za platni promet (domaći i međunarodni platni promet) u okviru *Divizije za operativne poslove*.

„*Platni promet predstavlja sva plaćanja koja se vrše u novcu (gotovinski i bezgotovinski) između domaćih (fizičkih i pravnih) lica, kao i između domaćih i inostranih lica. Dakle, platni promet predstavlja sva plaćanja koja se vrše između pravnih i fizičkih lica. Pri tom, razlikuju se unutrašnji platni promet, koji se vrši u novcu te zemlje i platni promet sa inostranstvom, koji se razlikuje prvo, po inostranom novcu kojim se plaćanja vrše i drugo, sa stanovišta učesnika transakcije plaćanja, gde je jedan od učesnika nerezident*²⁴³ (fizičko ili pravno lice iz inostranstva)“.²⁴⁴

5.6.1. Sektor za domaći platni promet i keš monitoring

Sektor za domaći platni promet i keš monitoring, kao posebna organizaciona jedinica u okviru *Divizije za operativne poslove* (Slika 6.–Organizaciona šema *Banca Intesa ad Beograd*), formiran je za obavljanje svih poslova *domaćeg (unutrašnjeg) platnog prometa*.

„*Do početka 2003. godine unutrašnji platni promet obavljan je preko sistema Službe društvenog knjigovodstva (SDK), Službe platnog prometa (SPP), odnosno Zavoda za obračun i plaćanja (ZOP) pri NB. To je bio sistem koji je imao karakteristike efikasnog i brzog sistema unutrašnjeg plaćanja između pravnih lica, ali je istovremeno bio van bankarskog sistema kako je uobičajeno u svetu i korišćen je za tzv. društvenu kontrolu sistema plaćanja i kontrolu finansijskih tokova u zemlji*“.²⁴⁵

Zakonom o platnom prometu („*Službeni glasnik RS*“ broj 3/02 i 3/03) su uređeni poslovi platnog prometa, prava i obaveze banke i klijenata. Poslovi platnog prometa, shodno Zakonu o platnom prometu, se mogu obavljati u dinarima ili u stranoj valuti.

Poslovi platnog prometa koji se vrše preko poslovnih banaka, obzirom na bilansnu strukturu i određenje, spadaju u *neutralne bankarske poslove*, odnosno poslove u kojima se banka pojavljuje u ulozi posrednika između klijenata koji uplaćuje i klijenta koji prima novac, obavljajući te posredničke bankarske poslove u ime i za račun klijenata.

Prema ekonomskoj literaturi, unutrašnji *platni promet* može biti:

– *Unutrašnji platni promet u širem smislu* predstavlja sva plaćanja u jednoj državi između fizičkih i pravnih lica, bez obzira da li se ova plaćanja obavljaju preko odgovarajuće finansijske institucije ili neposredno. Učesnici u ovom platnom prometu mogu biti samo fizička lica, fizička i pravna lica ili samo pravna lica.

– *Unutrašnji platni promet u užem smislu* predstavlja plaćanje preko računa otvorenog kod finansijske institucije koja je posrednik u platnom prometu. Ukoliko se za kriterijum uzimaju učesnici u platnom prometu, onda oni moraju biti pravna lica, a platni promet se mora obavljati posredstvom odgovarajućih finansijskih institucija kod kojih učesnici u platnom prometu imaju otvorene račune.

²⁴³ **Rezidenti i nerezidenti–Rezidenti** su, prema odredbama Zakona o deviznom poslovanju: **1)** pravna lica koja su registrovana u zemlji (pravna lica), osim predstavništva tih lica koja se nalaze izvan zemlje; **2)** ogranci–filijale stranih pravnih lica upisani u registar kod nadležnog organa u zemlji; **3)** preduzetnici–fizička lica, koja samostalno obavljaju delatnost radi sticanja dobiti i registrovana su kod nadležnog organa (preduzetnici); **4)** fizička lica sa prebivalištem u zemlji, osim fizičkih lica čiji privremeni boravak u inostranstvu traje duže od jedne godine; **5)** fizička lica–strani državljani, koji na osnovu dozvole za boravak, odnosno radne vize borave u zemlji duže od jedne godine; **6)** državni organi i organizacije, diplomatska predstavništva u inostranstvu i lica zaposlena u tim predstavništvima, kao i članovi njihovih porodica.

Nerezidenti su ona lica koja nisu navedena pod pojmom rezidenata. (Izvor: Barać S., Stakić B., Ivaniš M., Hadžić M., Jeremić Z., Terzić I. – **Pojmovnik finansija i bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 264.).

²⁴⁴ Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 228.

²⁴⁵ Hadžić M. – Isto, str. 230.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Zakonom o platnom prometu i Zakonom o bankama utvrđeni su, pored ostalog, tehnički uslovi za obavljanje domaćeg (unutrašnjeg) platnog prometa. „Tehnički uslov za obavljanje ovih poslova je elektronska povezanost poslovnih jedinica banke međusobno, a pre svega sa centralom banke i centrale banke sa službom platnog prometa NB i drugim bankama. U pravilu bolje osposobljene banke su u stanju da tehnički ponude i pojedinim većim klijentima mogućnost obavljanja platnog prometa iz kancelarije–elektronski, u okviru poslova *e-bankinga*“.²⁴⁶

Razvoj *Elektronskog bankarstva* (engl. *electronic banking–e-banking*)²⁴⁷ je započeo 1970-ih godina, ali je njegova široka primena ostvarena krajem prošlog veka kada je kompjuterska tehnologija dostigla veoma visok nivo. Elektronsko bankarstvo u praktičnom smislu predstavlja *elektronski prenos novčanih sredstava–elektronskog novca* (engl. *electronic cash; electronic money*) odnosno automatizaciju platnog prometa. Elektronski novac u ekonomskoj literaturi definiše kao „specifična monetarna informacija“ koja se elektronskim impulsima momentalno „u realnom vremenu“ prenosi između transaktora koji obavljaju plaćanja.

Banca Intesa ad Beograd ima u svojoj ponudi elektronsko bankarstvo (e-banking). Banka na taj način omogućava klijentima da mogu da upravljaju sredstvima na njihovim računima sa bilo kog mesta u bilo koje vreme, 24 časa dnevno, 7 dana u nedelji.

Sektor za domaći platni promet i keš monitoring obavlja i posao stalnog praćenja–poveravanja (engl. *monitoring*) gotovine (engl. *cash*) i vrši proveru dokumentacije na osnovu koje se može utvrditi osnov za plaćanja gotovom novcu za pravna i fizička lica koja obavljaju delatnost.

Regionalni trezor je po hijerarhiji rukovođenja podređen Sektoru za domaći platni promet i keš monitoring, čime je uspostavljen nadzor nad transferom novčanih sredstava koji obavlja regionalni trezor.

5.6.2. Sektor za međunarodni platni promet

Sektor za međunarodni platni promet formiran je kao posebna organizaciona jedinica u okviru *Divizije za operativne poslove* (Slika 6. Organizaciona šema *Banca Intesa ad Beograd*). Kod manjih banaka obično postoji jedna organizaciona jedinica (Služba ili Sektor) koja obavlja i međunarodni i domaći (unutrašnji) platni promet. Obzirom na veliki obim bankarskih poslova koje *Banca Intesa ad Beograd* obavlja sa inostranstvom, Banka je formirala posebnu organizacionu jedinicu–sektor. Kod nekih banaka, *Sektor za međunarodni platni promet* se naziva sektorom za međunarodne odnose, sektorom za platni promet sa inostranstvom ili sektorom za ekonomske odnose sa inostranstvom. Male banke obično organizuju međunarodni platni promet u okviru sektora za rad (poslove) sa privredom.

²⁴⁶ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 249.

²⁴⁷ **Elektronsko bankarstvo** se prvi put javlja u SAD. To je omogućilo američkim bankama da svojim velikim komitentima obezbede informacije o stanju na računu (i obavljenim transakcijama) na najkraći i najefikasniji način. Postepeno se ovaj sistem unapređivao menjajući ceokupno finansijsko ponašanje u društvu. Suština je u mogućnosti obavljanja najraznovrsnijih finansijskih transakcija kao što su deponovanje i podizanje plata, plaćanje računa, otplata kredita ili poravnanje računa između kompanija bez papira, čekova i gotovine.

Ova tehnologija početkom sedamdesetih godina označena je kao EFT (elektronski prenos sredstava–Electronic Funds Transfer) sistem. EFT obuhvata elektronske sisteme koji transferišu novčana sredstva i zapise u vezi sa tim, bez papira koristeći kompjuterske tehnologije... Paralelno se razvijao POS (plaćanje na mestu prodaje–Point of Sale) sistem i koncept ATM (Bankomati–Automated Teller Machine). POS je omogućavao naplatu na mestu prodaje a ATM je omogućio obavljanje gotovo svih bankarskih poslova sa građanima bez prisustva službenika, korišćenjem kompjuterskih terminala. Svi ovi sistemi uglavnom su se nezavisno razvijali ali vremenom integrisani u ono što danas nazivamo elektronskim bankarstvom.

Elektronsko bankarstvo se sastoji iz četiri podsistema: **1.** bankomati (Automated Teller Machines–ATM); **2.** elektronski transfer sredstava na mestu prodaje (Electronic Funds Transfer/Point of Sale–EFT/POS); **3.** domaće (kućno) bankarstvo; **4.** automatske klirinške kuće (Automated Clearing House–ACH). (Šire o tome: Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine, str. 358-365.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Za obavljanje međunarodnog platnog prometa, banka mora prethodno da ispuni određene uslove koje propisuje Narodna banka Srbije i da dobije *ovlašćenje* za obavljanje plaćanja i kreditnih poslova sa inostranstvom.

„Narodna banka vrši striktnu kontrolu ovih poslova u pogledu zakonitosti i savesnosti poslovanja i to na osnovu podataka koje svakodnevno dobija od poslovne banke u elektronskoj formi. Posebno su kreditni poslovi predmet praćenja, kontrole i dozvole od strane NB. Razlog stroge kontrole predstavlja uticaj na platni bilans i količinu novca u opticaju, osetljivost ovih poslova i element inostranosti, a posebno situacija vezana za visok platnobilansni deficit naše zemlje, uz istovremeno vođenje politike slobodnog formiranja kursa dinara i rada deviznog tržišta“.²⁴⁸

Banca Intesa ad Beograd obavlja poslove međunarodnog platnog prometa na osnovu ovlašćenja Narodne benke Srbije, u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju („Službeni glasnik RS“ broj 62/06) i drugim propisima koji se odnose na poslove platnog prometa.

Zahvaljujući razgranatoj mreži kontokorenta²⁴⁹ *Banca Intesa ad Beograd* je prisutna u svim zemljama sa kojima Republika Srbija ima značajan spoljnotrgovinski promet, što omogućava efikasan međunarodni platni promet, pri čemu se račun klijenta odobrava u najkraćem roku od momenta uplate od strane ino-partnera. Primenujući STP procedure koje omogućavaju pravilo lociranje računa, *Banca Intesa ad Beograd* izvršava naloge klijenata u minimalnom roku. Klijentima stoji na raspolaganju i *e-banking* koji omogućava da klijenti mogu brže i jeftinije da upravljaju sredstvima na svojim računima, 24 sata, 7 dana u nedelji. Ukoliko ino-partneri plaćaju klijentove usluge i proizvode čekovima, klijent ih može predati na bilo kom šalteru *Banca Intesa ad Beograd* u Republici Srbiji i oni će u najkraćem mogućem roku biti prosleđeni na naplatu ino-bankama. Banka propisuje dokumentaciju potrebnu za:

- otvaranje dinarskog računa,
- otvaranje deviznog računa²⁵⁰ (domaća pravna lica) i
- otvaranje deviznog računa (strana pravna lica).²⁵¹

Banca Intesa ad Beograd obavlja platni promet sa inostranstvom po osnovu komercijalnih ugovora²⁵² koji su zaključili izvoznik i uvoznik robe, i to:

- Plaćanje ka inostranstvu i
- Naplata iz inostranstva.

Plaćanje ka inostranstvu Banka vrši u valutama koje se mogu kupovati i prodavati na *Deviznom Tržištu*. Široka mreža ino-korespodenata kao i praćenje standarda prvenstveno *STP procedura* koja se odnose na pravilo lociranja korisnika sredstava omogućuje efikasno izvršavanje naloga klijenata uz minimalne troškove. Nalozi se izvršavaju u roku od 24 sata od njihovog prijema a u skladu sa poslovnim politikom Banke. Imajući u vidu da infrastruktura *Banca Intesa ad Beograd* radi na principu

²⁴⁸ Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 260.

²⁴⁹ Banka otvara svoje kontokorentne račune kod ino banaka (nostro) i račune ino-banaka kod sebe (loro), na osnovu ugovora i sklopljenih aranžmana sa inostranim bankama, a u skladu sa odredbama Zakona o deviznom poslovanju i jedinstvenih pravila platnog prometa sa inostranstvom. (Izvor: Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 266.).

²⁵⁰ Banka otvara devizne račune domaćim pravnim licima i stranim licima (nerezidentima) na osnovu njihovog zahteva i potrebne priložene dokumentacije, saglasno Zakonu o deviznom poslovanju. (Izvor: Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 267.).

²⁵¹ Šire o tome: www.bancaintesa.rs– sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

²⁵² Svaki komercijalni ugovor koji zaključuju izvoznik i uvoznik sadrži finansijsku klauzulu tj. uslove i način plaćanja, odnosno instrument likvidacije njihovog dužničko-poverilačkog odnosa. Poslovne banke savetuju klijente da uvek pre sklapanja ugovora stupe u kontakt sa bankom u cilju pripreme plaćanja radi izbegavanja dilema i neutralisanja mogućih rizika.

U međunarodnoj trgovini kretanje robe/usluga se vrši od proizvođača, prodavca prema kupcu, odnosno korisniku usluge (proizvođač/prodavač-kupac/korisnik). Plaćanje po ovom osnovu se vrši preko poslovne banke (kupac-poslovna banka kupca-poslovna banka prodavca-prodavač). (Izvor: Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 331.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

on-line, klijent može predati nalog za plaćanje u poslovnoj jedinici Banke u bilo kom gradu širom Republike Srbije ili putem *e-bankinga* i nalog će biti izvršen u dogovorenom roku. Ukoliko je klijentu potrebna kopija *swift*²⁵³ poruka kojom je plaćanje izvršeno, klijent je može dobiti i putem *e-mail-a*.²⁵⁴

Naplata iz inostranstva *Banca Intesa ad Beograd* vrši zahvaljujući razgranatoj mreži kontokorenata iz svih zemalja sa kojima Republika Srbija ima značajan spoljnotrgovinski promet. Prilivi iz inostranstva se obrađuju u veoma kratkom roku. Prateći trendove u IT tehnologiji i potrebe klijenata, Banka nudi klijentima mogućnost dostavljanja tzv. rasporeda priliva putem *e-bankinga*. Naplata inočekova se vrši u kratkom roku zahvaljujući dobro organizovanoj mreži filijala u Republici Srbiji i razvijenoj mreži ino–korespodenata. Ček koji klijent dobije od ino–partnera, može predati na bilo kom šalteru u Republici Srbiji i ček će u najkraćem mogućem roku biti prosleđen na naplatu *ino–bankama*.²⁵⁵

Prednost *Banca Intesa ad Beograd* su široka mreža od 160 organizacionih jedinica širom Republike Srbije, kao i izuzetno razvijena korespodentska mreža u inostranstvu.

Loro doznakama novac se iz inostranstva šalje po najpovoljnijim uslovima i u najkraćem mogućem roku, uz instrukcije koje se dobijaju na svakom šalteru *Banca Intesa ad Beograd* ili pozivom *Kontakt Centra*. Sredstva iz inostranstva se isplaćuju u valuti po izboru korisnika, u valutama u kojoj je novac poslat, ili u dinarima. Takođe, Banka obavlja i poslove isplate deviznih penzija za lica koja su to pravo ostvarili u inostranstvu.²⁵⁶

Banca Intesa ad Beograd u okviru Sektora za međunarodni platni promet obavlja i druge poslove koji su u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju i na osnovu ovlašćenja Narodne banke Srbije.

²⁵³ **SWIFT** (*Society for Worldwide Interbanking Financial Telecommunications*) je međunarodna neprofitna organizacija za međubankarska elektronskaplaćanja sa elementom inostranosti, koja pripada svojim članicama. Sedište *SWIFT-a* je u Holandiji. Razmena poruka u okviru *SWIFT* je strogo standardizovana, a struktura poruka je u korelaciji sa vrstom i tipom bankarskih poslova koja se mapira, što omogućava da svi učesnici na istovetan način tumače sadržaj poruka u vezi plaćanja sa inostranstvom.

SWIFT predstavlja sistem plaćanja sa definisanim standardom poruka, subjektima u lancu plaćanja, nefinansijskim institucijama (kupci, prodavci) i infrastrukturom sistema plaćanja. (Izvor: Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine, str. 267.).

²⁵⁴ Šire o tome: www.bancaintesa.rs– sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

²⁵⁵ Šire o tome: www.bancaintesa.rs– sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

²⁵⁶ Šire o tome: www.bancaintesa.rs– sajt **Banca Intesa ad Beograd**.

6. KOMERCIJALNA BANKA a.d. Beograd I NJENA PONUDA

6.1. KRATAK ISTORIJAT RAZVOJA BANKE

Banka je osnovana 1970. godine. Tokom više od 40 godina postojanja dešavale su se relativno česte promene statusa i organizacionih oblika, kako za vreme socijalističke ekonomije tako i tokom tranzicije, sve do danas. „U socijalističkoj ekonomiji status b. može biti različit: od društvene organizacije posebnog značaja koja vrši društvenu funkciju raspodele i obezbeđenja prometa sredstava plaćanja, pa do organizacije s istim društvenim pravima, mogućnostima i obavezama kakve imaju organizacije (preduzeća) u oblasti proizvodnje i prometa“.²⁵⁷

Banka sada posluje u Republici Srbiji pod poslovnim imenom *Komercijalna banka a.d. Beograd*, kao otvoreno akcionarsko društvo. Akcionarski kapital je formiran iz dvadeset jedne emisije akcija koje su realizovane od 1990. do 2011. godine. U najveće akcionare Banke spadaju i: EBRD²⁵⁸, IFC²⁵⁹, DEG²⁶⁰ i Swedfund International AB^{261 262}.

Komercijalna banka a.d. Beograd je matična članica Grupe Komercijalna banka A.D. Beograd. Ostale članice Grupe su: Kombank INVEST a.d. Beograd, Komercijalna banka a.d. Banja Luka i Komercijalna banka a.d. Budva.²⁶³

Komercijalna banka a.d. Beograd raspolaže kapitalom od 305 miliona evra, što je čini najvećom bankom u Republici Srbiji. Banka podjednako uspešno posluje sa građanima kao i sa najvećim korporacijama u zemlji i u inostranstvu.

6.2. UPRAVLJAČKA I ORGANIZACIONA STRUKTURA BANKE

Komercijalna banka a.d. Beograd je privredni subjekat (ima svojstvo pravnog lica) i posluje u Republici Srbiji kao akcionarsko društvo u skladu sa Zakonom o bankama („Službeni glasnik RS“ broj 107/05) i Zakonom o privrednim društvima („Službeni glasnik RS“, broj 125/2004.).

²⁵⁷ Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizaciono – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1., str. 99.

²⁵⁸ **EBRD** (engl. *The European Bank for Reconstruction and Development*, akronim EBRD). „EBRD (1) – Evropska banka za obnovu i razvoj EBRD je osnovana 1990. godine, na predlog Francuske. Cilj joj je bio da prikupi kapital za finansiranje i pomoć zemljama Centralne i Istočne Evrope“. (Šire o tome: Barać S., Stakić B., Ivaniš M., Hadžić M., Jeremić Z., Terzić I. – **Pojmovnik finansija i bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine, str. 77.).

²⁵⁹ **IFC** (engl. *International Finance Corporation*, akronim IFC). „IFC je osnovan 1956. godine i ima 176 članica“. (Šire o tome: Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 97.).

²⁶⁰ **DEG** (nem. *Deutsche Investitions*, akronim DEG). DEG je formiran 1962. godine za finansiranje privatnog sektora u zemljama u razvoju. (Šire o tome: www.deginvest.de – sajt **DEG|entwicklungsfinanzierung**).

²⁶¹ **Swedfund International AB** (engl.) – švedski fond u vlasništvu švedske vlade i spada u evropske institucije za razvoj finansija. Član je Asocijacije evropskih institucija za razvoj finansija (engl. *European Development Finance Institutions*, akronim EDFI). (Šire o tome: www.swedfund.se/en/ – sajt **Swedfund**).

²⁶² Šire o tome: www.kombank.com - sajt **Komercijalna banka a.d. Beograd**.

²⁶³ Šire o tome: www.kombank.com - sajt **Komercijalna banka a.d. Beograd**.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Poslovanje banke obavlja se između banke i njenih klijenata koji mogu biti fizička ili pravna lica. Klijent može biti poverilac banke (uložio je određeni iznos novca na štednju) ili dužnik (podigao je kredit od banke).

U skladu sa Zakonom o bankama („Službeni glasnik RS“, broj 107/05), organi upravljanja bankom su Skupština, Upravni i Izvršni odbor banke. Upravni odbor (engl. *Board of Directors*) banke ima devet članova (prema Zakonu o bankama mora imati najmanje pet članova). Dva člana Upravnog odbora su lica sa prebivalištem na teritoriji Republike Srbije i znaju srpski jezik, dva člana su predstavnici EBRD, jedan član je predstavnik IFC, dok su ostala tri nezavisna člana.

Izvršni odbor (engl. *Executive board*) banke ima pet članova (prema Zakonu o bankama mora imati najmanje dva člana) od kojih je jedan član Predsednik Izvršnog odbora. Predsednik Izvršnog odbora (engl. *Chief Executive officer*, akronim *CEO*), pored funkcije predsednika (engl. *Chairman*) Izvršnog odbora banke kao funkcije upravljanja, ima i funkciju generalnog direktora (engl. *managing director*) kao funkciju rukovođenja. Predsednik Izvršnog odbora zastupa i predstavlja banku. Predsednik i ostala četiri člana Izvršnog odbora su državljani Republike Srbije i znaju srpski jezik, čime je ispoštovana zakonska obaveza da najmanje jedan član Izvršnog odbora banke mora znati srpski jezik.

Predsednik i ostali članovi Izvršnog odbora imaju prebivalište na teritoriji Republike Srbije, što je u skladu sa zakonskom obavezom da svi članovi Izvršnog odbora moraju imati prebivalište na teritoriji Republike Srbije. Predsednik Izvršnog odbora (CEO) banke upravlja poslovanjem banke i izvršava odluke Upravnog odbora banke, odnosno uspostavlja vezu između Upravnog odbora i izvršnog aparata banke. Predsednik Izvršnog odbora (CEO) organizuje poslovanje banke posredstvom, njemu podređenih, izvršnih direktora (engl. *executive director / officer*) koji rukovode izvršnim aparatom banke.

Na slici 7. je prikazana organizaciona šema²⁶⁴ *Komercijalne banke a.d. Beograd*. Izvršni aparat banke je podeljen na sektore. Najviši organizacioni nivo (red) čine grupe poslova – poslovne linije kojima rukovode izvršni direktori banke. Izvršni direktori banke su direktori potčinjeni Predsedniku Izvršnog odbora (CEO) i Zameniku CEO i zajedno sa njima čine rukovodeći (menadžment) tim banke.

Sektoru su prvi niži organizacioni nivo u odnosu na grupe poslova – poslovne linije. Sektorima rukovode direktori sektora. U sektorima se poslovi obavljaju neposredno.

6.3. POSLOVNA LINIJA ZA POSLOVANJE SA STANOVNIŠTVOM

Poslovna linija za poslovanje sa stanovništvom predstavlja jednu od šest grupa osnovnih bankarskih poslova. Poslovnom linijom rukovodi jedan od izvršnih direktora banke. Izvršni direktor (engl. *executive director/officer*) ove poslovne linije je po hijerarhiji i organizaciji rukovođenja direktno podređen Predsedniku Izvršnog odbora (CEO) (slika 7.–Organizaciona šema *Komercijalna banka a.d. Beograd*). Poslovna linija je podeljena na sektore kojima rukovode direktori sektora.

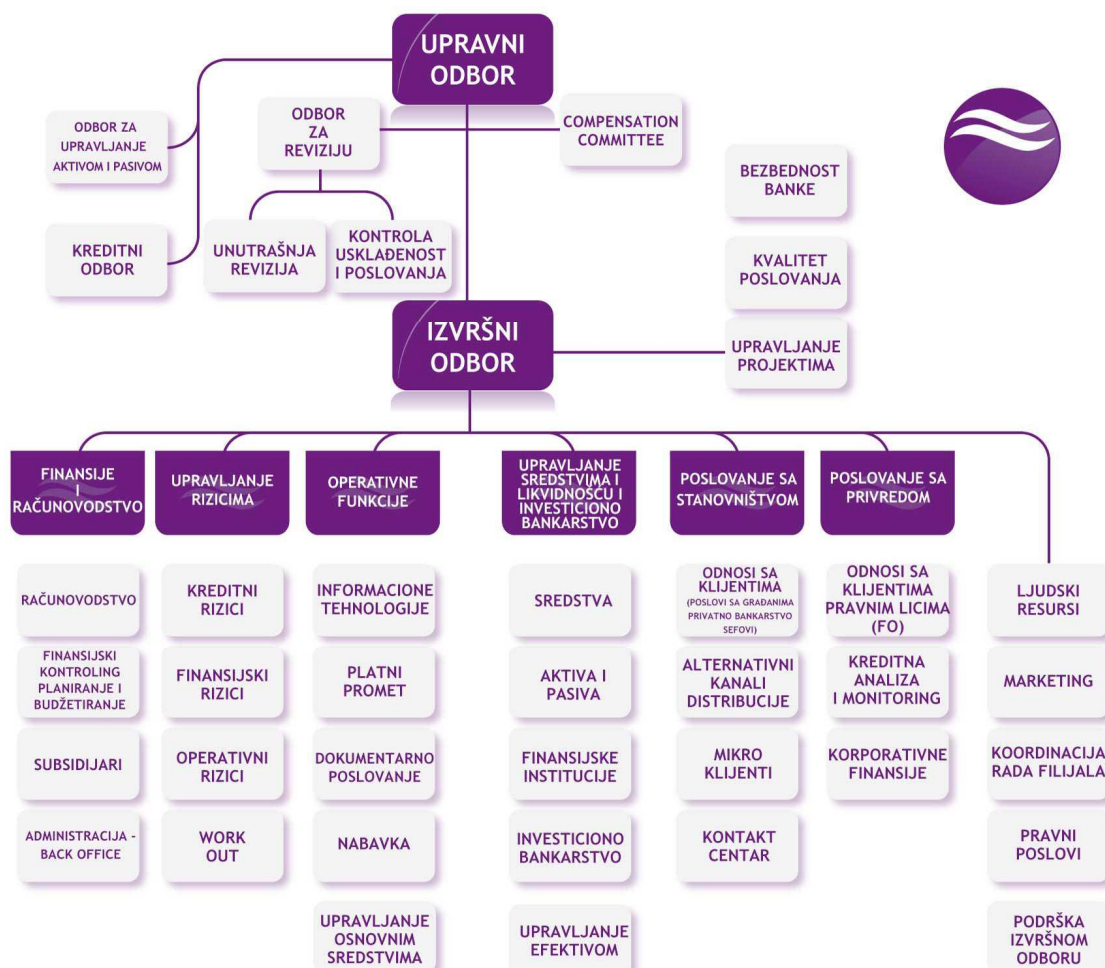
Poslovna linija za poslovanje sa stanovništvom objedinjuje: poslovanje sa građanima, privatno bankarstvo, sefove, mikro klijente i kontakt centar.

²⁶⁴

Izvor: www.kombank.com - sajt **Komercijalna banka a.d. Beograd**.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Slika 7.–Organizaciona šema Komercijalna banka ad Beograd
(Izvor: www.kombank.com - sajt **Komercijalna banka a.d. Beograd.**)



Banka u svojoj ponudi ima debitne i kreditne platne kartice²⁶⁵.

U debitne platne kartice *Komercijalne banke a.d. Beograd* spadaju: *Visa Electron*, *Maestro*, *Visa Classic*, *Dina Card Klasik* i *Visa Electron Prepaid Gift*.

Visa Electron platna kartica – Banka izdaje ovu platnu karticu svim vlasnicima tekućih računa, bez troškova izdavanja i članarine. Koristi se za plaćanje roba i usluga na mestima gde je vidno istaknut logo *Visa Electron*.

²⁶⁵ **Platne kartice** mogu biti debitne ili kreditne. Dok je platna kartica sredstvo plaćanja (ili jednostavnije – to je mala plastična kartica kojom se mogu plaćati roba i usluge), debitna i kreditna kartica su njene podvrste. Kada se koristite debitnim karticama, po pravilu morate na računu imati novac koji želite da potrošite. Kod kreditne kartice je potpuno suprotno – po pravilu, nemate novac koji trošite, već na kraju meseca (ili nekog drugog perioda plaćanja koji banka odredi) plaćate iznos koji ste potrošili u potpunosti ili delimično. (Šire o tome: Barać S., Stakić B., Hadžić M., Ivaniš M. – **Praktikum za bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine, str. 130.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Maestro platna kartica – izdaje se i funkcioniše po istim principima kao i *Visa Electron platna kartica*.

Visa Classic platna kartica – za ovu platnu karticu neophodno je otvoriti i namenski devizni račun u Banci.

Dina Card Klasik platna kartica - pripada paleti internacionalnog *DinaCard* programa i izdaje se i funkcioniše kao *Visa Electron* i *Maestro platne kartice*.

Visa Electron Prepaid Gift platna kartica – je poklon kartica sa novčanim iznosom koji korisnik sam odredi a namenjena je za davanje poklona pri raznim povodima, kao npr. za rođenje deteta, rođendane, svadbe i sl. Izdaje se uz obavezno prethodno otvaranje jedne od četiri prethodne platne kartice.

U kreditne platne kartice *Komercijalne banke a.d. Beograd* spadaju: *DinaCard*, *Visa Revolving*, *Master Installment*, *MasterCard charge* i *Visa Gold charge*.

Za fizička lica (stanovništvo), uključujući i lica koja se bave malim biznisom (privrednom delatnošću), Banka ima ponudu sledećih kredita:

- gotovinski krediti,
- potrošački krediti²⁶⁶,
- stambeni krediti,
- krediti za refinansiranje,
- turistički krediti,
- mikro biznis krediti,
- krediti za poljoprivrednike (*KOMBANK AGRAR* krediti),
- krediti za poslovni prostor,
- krediti za školovanje,
- gotovinski krediti po osnovu pologa depozita i
- krediti za legalizaciju.²⁶⁷

Banka ima ponudu sledećih kredita za poljoprivrednike (*KOMBANK AGRAR* krediti):

- kratkoročni krediti (za pripremu i održavanje poljoprivredne proizvodnje, za nabavku repromaterijala, tovnih grla, opreme i mehanizacije i za refinansiranje kredita u drugim bankama),
- krediti za investicije (za kupovinu poljoprivredne mehanizacije i opreme, za podizanje plastenika i staklenika i za druge namene u poljoprivredi),
- krediti za kupovinu zemljišta,
- krediti na bazi 100% depozita,
- krediti namenjeni finansiranju projekata energetske efikasnosti (za nabavku traktora i kombajna koji kao pogonsko gorivo koriste Eurodizel),
- krediti u dinarima sa subvencionisanjem dela kamatne stope od strane MPTŠV²⁶⁸ (za razvoj stočarstva, ratarstva, voćarstva, vinogradarstva i povrtarstva i za investiciona ulaganja u novu poljoprivrednu mehanizaciju, opremu i poljoprivredne objekte).

Bankoosiguranje je nov bankarski proizvod koji je Banka, na osnovu saglasnosti Narodne banke Srbije za obavljanje poslova zastupanja u osiguranju, uvrstila u svoj asortiman proizvoda od 01.12.2011. godine.

²⁶⁶ **Potrošački kredit** omogućava građanima da se na tržištu pojavljuju kao potrošači i kada nemaju dovoljno finansijskih sredstava i tako stimulišu ličnu potrošnju, preko koje utiču na povećanje proizvodnje potrošačkih dobara. Danas se opravdano može tvrditi da bez njega ne bi moglo da postoji savremeno potrošačko društvo zasnovano na masovnoj proizvodnji potrošačkih dobara. Unapređujući proizvodnju i potrošnju, potrošački kredit doprineo je podizanju životnog standarda i ekonomskom prosperitetu društva. (Izvor: Jovanić T. – **Potrošački kredit, Pravno – ekonomski aspekti**, Udruženje banaka, Beograd, 2004. godine, str. 5.).

²⁶⁷ Šire o tome: www.kombank.com - sajt **Komercijalna banka a.d. Beograd**.

²⁶⁸ **MPTŠV** – akronim od: Ministarstvo poljoprivrede, trgovine, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

U prvom periodu, reč je o saradnji Banke i Kompanije „Dunav osiguranje“, kao vodeće kuće na tržištu osiguranja u zemlji. Banka vrši prodaju proizvoda neživotnog osiguranja, i to: osiguranje od auto – odgovornosti i kasko – osiguranje motornih vozila.

Poslovi sa HOV – svim svojim klijentima, *Komercijalna banka a.d Beograd* pruža kompletnu uslugu po pitanju hartija od vrednosti i investicionog bankarstva kroz brokersko – dilerske poslove i poslove *kastodi*²⁶⁹ Banke.

Devizni poslovi obuhvataju: transfer novca, Western Union²⁷⁰, menjačke poslove, devizne penzije i ino čekove.

Komercijalna banka a.d Beograd, kao zastupnik mreže Western Union, je svim klijentima – građanima omogućila najbrži i siguran put do novca koji je poslat iz inostranstva.

Uslugu *iznamljivanja sefova* mogu koristiti domaća i strana fizička i pravna lica.

Web e – bank servis predstavlja najbrži i najlakši način plaćanja, a namenjen je građanima za obavljanje elektronskog bankarstva, preko Interneta, 24 sata dnevno, 7 dana u nedelji.

Trajni nalog se može koristiti za izmirivanje sledećih redovnih mesečnih obaveza: Telekom Srbija, Telenor, Elektrodistribucija Beograd, Infostan, VIP Mobile d.o.o., Uniqa životno osiguranje, Dunav životno osiguranje, plaćanje rate kredita, duga po kreditnoj kartici, zakupa sefa i drugih usluga koje se sa Bankom definišu.

PlatiMo servis za fizička lica predstavlja potpuno nov jedinstven sistem koji klijentima Banke omogućava da na izuzetno jednostavan i potpuno siguran način vrše plaćanja direktno sa svog mobilnog telefona.

mBank servis omogućava:

- proveru stanja i prometa po tekućim računima, računima dinarske i devizne štednje i platnim karticama, obavljanje svih vrsta bezgotovinskih transakcija,
- interni prenos sredstava sa jednog na drugi dinarski, devizni ili namenski račun za HOV i
- menjačke poslove.

6.4. POSLOVNA LINIJA ZA POSLOVANJE SA PRIVREDOM

Poslovna linija za poslovanje sa privredom (engl. *corporate banking*) predstavlja drugu grupu od šest grupa osnovnih bankarskih poslova.

Izvršni direktor (engl. *executive director / officer*) ove poslovne linije je po hijerarhiji i organizaciji rukovođenja direktno podređen Predsedniku Izvršnog odbora (engl. *Chief Executive officer*, akronim CEO).

Poslovna linija je podeljena na tri sektora:

- sektor za odnose sa klijentima pravnim licima (FO),
- sektor za kreditnu analizu i monitoring i
- sektor za korporativne finansije.

²⁶⁹ **Kastodi banka** je banka koja trguje hartijama od vrednosti u svoje ime za račun klijenta. Na taj način se banka pojavljuje na Berzi dok ime pravog vlasnika akcija ostaje skriveno. ... Prve dozvole za obavljanje **kastodi poslova** pojedine banke u Srbiji su u novije vreme dobile početkom 2007. godine od Komisije za hartije od vrednosti. (Šire o tome: www.wikipedia.org – sajt **wikipedia**.).

²⁷⁰ **Western Union** je kompanija za finansijske usluge i komunikacije sa sedištem u SAD – u. Do 2006. Western Union je bila najpoznatija američka kompanija u poslu razmene telegrama.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Sektorima rukovode direktori sektora koji su hijerarhijski podređeni izvršnom direktoru poslovne linije. Sektori spadaju u poslovne organizacione jedinice jer se u njima obavljaju osnovni bankarski poslovi.

6.4.1. Usluge pravnim licima

U okviru široke lepeze bankarskih proizvoda, *Komercijalna banka a.d Beograd* nudi sledeće usluge pravnim licima²⁷¹:

- platni promet (domaći platni promet i platni promet sa inostranstvom),
- on – line usluge pravnim licima,
- kreditiranje malih i srednjih preduzeća (akronim MSP),
- dokumentarni poslovi sa privredom,
- depozitni i međubankarski poslovi,
- poslovne platne kartice i
- instrumenti zaštite od promena deviznog kursa.

Poslovi platnog prometa se obavljaju u Sektoru platnog prometa. Sektorom rukovodi direktor sektora koji je hijerarhijski podređen izvršnom direktoru poslovne linije za operativne funkcije.

Platni promet obuhvata domaći (unutrašnji) platni promet i platni promet sa inostranstvom (međunarodni platni promet).

Platni promet *Komercijalne banke a.d Beograd* omogućava:

- otvaranje jednog ili više računa u bilo kojoj ekspozituri Banke,
- ispostavljanje naloga za plaćanje na bilo kom šalteru Banke,
- izvršenje naloga u internom bankarskom plaćanju u trenutku ispostavljanja naloga,
- međubankarske transfere odmah po odobravanju sredstava na račun Banke,
- dostavljanje izveštaja o promenama na računu, elektronskim putem ili na šalteru Banke i
- tajnost računa i sredstava na tekućem računu.

Za obavljanje domaćeg (unutrašnjeg) platnog prometa *Komercijalna banka a.d Beograd* ima u svojoj ponudi elektronsko bankarstvo (e - banking). Elektronsko plaćanje se vrši iz sedišta firme uz minimalno ulaganje u opremu za elektronsko bankarstvo.

Komercijalna banka a.d Beograd obavlja poslove platnog prometa sa inostranstvom na osnovu ovlašćenja Narodne banke Srbije, u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju („Službeni glasnik RS“ broj 62 / 06) i drugim propisima koji se odnose na poslove platnog prometa.

Zahvaljujući dugogodišnjoj likvidnosti i visokom ugledu u međunarodnim finansijskim krugovima, *Komercijalna banka a.d Beograd*, svim svojim klijentima pruža usluge u domenu deviznog poslovanja u zemlji i sa inostranstvom:

- otvaranje i vođenje deviznih računa domaćih i stranih pravnih lica,
- platni promet sa inostranstvom – plaćanja i naplate,
- devizno – valutni poslovi (efektiva) i
- kupoprodaja deviza.

²⁷¹

Pravno lice je organizacija kojoj pravni propisi daju sposobnost da bude subjekat prava i ima poslovnu sposobnost. ... U našem pravu fizičko lice postaje subjekat prava rođenjem, dok pravno lice kao organizacija nastaje ispunjenjem više pretpostavki. Svako pravno lice je jedna organizacija, ali nemaju sve organizacije svojstvo pravnog lica. (Šire o tome: Babić I. – **Privredno pravo**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine, str. 21.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Za otvaranje deviznih računa domaćih pravnih lica i preduzetnika potrebno je, pored Zahteva za otvaranje deviznog računa, podneti i:

- rešenje o upisu u registar nadležnog organa,
- izvod iz poreske evidencije,
- overene potpise lica ovlašćenih za zastupanje i
- ugovor o otvaranju i vođenju deviznog računa preduzetnika.

Komercijalna banka a.d Beograd izvršava plaćanja i prenose po tekućim i kapitalnim poslovima sa inostranstvom, u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju i pratećim podzakonskim aktima, uz primenu međunarodnih pravila i standarda. Plaćanja prema inostranstvu se vrše: doznakom, čekom, inkasom i dokumentarnim akreditivom.

Poslovanje sa efektivnim stranim novcem (devizno – valutni poslovi) Banka obavlja u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju i pratećim zakonskim propisima.

6.4.2. Kreditiranje malih i srednjih preduzeća

Komercijalna banka a.d Beograd, za mala i srednja preduzeća, nudi bogatu ponudu kreditnih proizvoda:

- kratkoročni krediti (finansiranje obrtnih sredstava, izvoza, tekuće likvidnosti i za ostale namene),
- krediti za obrtna sredstva²⁷²,
- okvirno obnovljivi krediti – revolving krediti²⁷³,
- investicioni krediti²⁷⁴,
- krediti pokriveni 100 % depozitom,
- overdraft krediti – iskorišćena sredstva po osnovu dozvoljenog prekoračenja po tekućim računima klijenata Banke,
- krediti iz kreditne linije Evropskog fonda za jugoistočnu Evropu (EFSE),
- krediti iz Fonda revolving kredita (EAR²⁷⁵),
- krediti iz kreditne linije Vlade Republike Italije,

²⁷² **Kratkoročni krediti za obrtna sredstva** – ovaj oblik bankarskih zajmova odobrava se u principu za povremene zalihe ili za pokriće potraživanja od kupaca. U principu bi trebalo da se radi o povremenim obrtnim sredstvima preduzeća, polazeći od toga da se trajni obrtni kapital kompanija pokriva iz sopstvenog obrtnog kapitala ili iz dugoročnih / srednjoročnih kredita koji se otplaćuju na bazi anuitetnih programa. Na toj osnovi bi kratkoročni krediti dati za povremena obrtna sredstva bili samolikvidirajući, jer bi mogli da budu otplaćeni u momentu kada prestanu da postoje povremene zalihe ili viškovi potraživanja od kupaca. (Šire o tome: Ćirović M. – **Bankarstvo**, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2007.godine, str. 95.).

²⁷³ **Revolving krediti** (revolving credits) nastali su iz kratkoročnih linija koje se primenjuju kod kratkoročnih privrednih kredita. Za razliku od njih, revolving krediti su srednjoročnog tipa (intermediate business loans) sa normalnim rokovima trajanja od 1 do 3 godine. Radi se zapravo o tipu kreditnog aranžmana koji se nalazi između kratkoročnih i investicionih kredita. Korišćenje sredstava po osnovu revolving kredita je fleksibilno, što znači da korisnik takvog kredita povlači sredstva u skladu sa dinamikom svojih potreba i otplaćuje prema svojim finansijskim mogućnostima u okviru dogovorenog roka. Kod revolving kredita se ugovorom između banke i kompanije određuje maksimalni iznos zaduženja do kojeg kompanija može da ide. Takođe se ugovara vremenski limit do kada revolving kredit može da bude korišćen. (Šire o tome: Ćirović M. – **Bankarstvo**, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2007.godine, str. 98.).

²⁷⁴ **Investicioni krediti (term loans)** - Sredstva iz dugoročnih zajmova (term loans) koriste se za finansiranje fiksnih aktiva kao i trajnog obrtnog kapitala. U zemljama sa razvijenim tržištem kapitala, jake kompanije mogu da biraju između dva oblika finansiranja: institucionalnog finansiranja kod banaka i finansiranje putem emisije vrednosnih papira na otvorenom finansijskom tržištu. To ne važi za manje kompanije, koje nemaju pristup tržištu kapitala, pa su upućene na korišćenje kredita banaka. Otplata kredita vrši se na osnovu anuitetnih programa u kojima mogu da budu predviđeni mesečni, kvartalni, polugodišnji ili godišnji rokovi. (Šire o tome: Ćirović M. – **Bankarstvo**, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2007.godine, str. 96.).

²⁷⁵ **EAR** (European Agency for Reconstruction) - Evropska agencija za rekonstrukciju.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

- krediti iz kreditne linije Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD),
- kreditna linija Evropske investicione banke (EIB²⁷⁶) i
- kreditna linija za razvoj energetske efikasnosti.

Banka propisuje niz uslova koje treba da ispunjava klijent – podnosilac zahteva za kredit: način otplate kredita, rok otplate kredita, iznos kredita, kamatnu stopu i druge kreditne uslove.

6.4.3. Dokumentarni poslovi sa privredom

U dokumentarne poslove sa privredom spadaju:

- bankarske garancije²⁷⁷ (dinarske i devizne garancije),
- akreditivi,
- eskont menica i avali.

Po nalogu klijenata *Komercijalna banka a.d Beograd* izdaje *bankarske garancije* kojima Banka kao garant preuzima na sebe neopozivu obavezu da će na zahtev trećeg lica, odnosno korisnika garancije, platiti utvrđeni iznos korisniku garancije ukoliko se ispune uslovi navedeni u samoj garanciji i to kao obeštećenje za neizvršeno plaćanje ili činidbu od strane svog klijenta za čiji račun Banka nastupa. Banka po nalogu svog klijenta izdaje sve vrste dinarskih i deviznih plativih i činidbenih garancija.

Banka po nalogu klijenta i za njegov račun, u skladu sa dobijenim instrukcijama, otvara *Nostro akreditive (uvozni poslovi)* na bazi položenog pokrića ili uz odloženo polaganje pokrića.

Zahvaljujući relativno velikom broju banaka sa kojima *Komercijalna banka a.d Beograd* ima korespondentske odnose, Banka može da pruži usluge u vezi *Loro akreditiva (izvozni poslovi)*.

Komercijalna banka a.d Beograd vrši eskont²⁷⁸ menica izdatih prvenstveno od strane bonitetnih i prvoklasnih klijenata uz regresno pravo remitenta²⁷⁹. U eskont se uzimaju solo menice²⁸⁰ koje imaju rok dospeća do 90 dana računajući od dana eskonta koje su indosirane na Banku punim

²⁷⁶ **EIB** (European Investment Bank) - Evropska investiciona banka.

²⁷⁷ **Bankarska garancija** predstavlja poseban instrument koji izdaje banka radi osiguranja plaćanja i radi izvršenja ugovornih obaveza u roku i na način kako je to u ugovoru predviđeno. Bankarska garancija po svom sadržaju i obavezi predviđa da će komitent banke izmiriti sve preuzete obaveze navedene u garanciji prema korisniku garancija, a ukoliko on to ne učini u roku, takvu obavezu izvršava banka. Kod bankarske garancije (njenog izdavanja i korišćenja) pojavljuje se više lica: nalogodavac garancije (dužnik); izdavalac garancije (banka garant); korisnik garancije (poverilac); posrednik garantovanju (korespondent banka); izdavalac supergarancije (konfirmirajuća banka, odnosno banka supergarant). Prema obavezi koja proističe iz garantovanja, izdate garancije od strane banke mogu biti: platežne i činidbene. Prema načinu izvršenja obaveza, garancije mogu biti: obične garancije, solidarne garancije, neposredne garancije, posredne garancije, notificirane (nepotvrđene) garancije, konfirmirane garancije, bezuslovne i uslovne garancije, nostro – garancije, loro garancije, super – garancije. (Izvor: Đukić Đ., Bjelica V., Ristić Ž. – **Bankarstvo**, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006. godine, str. 177. i 178.).

²⁷⁸ **Eskont – eskontovanje** (fr. *escompte*, odbijanje, odračunavanje, naknada), sin. *diskontovanje* – u bank., davanje menice u *eskont* (*diskont*): pokrivanje *kratkoročnog kredita* poslovnom menicom čiji je rok isplate 3 meseca; kredit se daje u visini vrednosti menice, umanjene za iznos kamate, obračunate od dana eskontovanja do dana prispeća menice, s tim što se menica, s danom prispeća, isplaćuje u njenom nominalnom iznosu. (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizazione – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1, str.333.).

²⁷⁹ **Remitent** (lat. *remittere*, vratiti, natrag baciti, davati) – lice koje izdavalac menice (čeka) označi na samoj menici kao ovlašćenika na pravo iz menice. *Trasat* – njemu treba da izvrši isplatu, ukoliko to svoje pravo r. nije preneo na drugog. Izdavalac menice ili čeka može biti i r. (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizazione – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 2., str. 1306.).

²⁸⁰ **Sopstvena menica** (sin. *solo menica, lična menica*), kad se izdavalac (trasant) obavezuje da će *sam izvršiti* isplatu. (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizazione – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1, str. 773.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

indosamentom²⁸¹. Eskont menica je, uz vrlo brzu i jednostavnu proceduru odobravanja vrlo efikasan način da klijenti obezbede potrebna likvidna sredstva za svoje tekuće poslovanje.

6.4.4. Depozitni i međubankarski poslovi, poslovne platne kartice i instrumenti zaštite od promene deviznog kursa

Za pravna lica i poslovne banke, *Komercijalna banka a.d Beograd* sigurno i efikasno vrši depozitne međubankarske poslove. Banka ima oko 90000 klijenata – pravnih lica sa kojima svakodnevno unapređuje međusobnu saradnju i nudi im sigurne, kvalitetne i dugoročne poslove u:

- oročavanju sredstava,
- namenskim depozitnim poslovima i
- poslovima sa gotovim novcem.

Komercijalna banka a.d Beograd nudi privrednim subjektima dve poslovne platne kartice:

- *Visa Business* kartica i
- *MasterCard Business* kartica.

Visa Business kartica je internacionalna kartica namenjena privrednim subjektima koji imaju otvoren tekući račun u Banci. Kartica se može koristiti za plaćanje roba i usluga u zemlji i inostranstvu, za podizanje gotovine u zemlji i inostranstvu i obavljanje internet transakcija.

MasterCard Business kartica je internacionalna debitna kartica koja se može koristiti za plaćanje roba i usluga i podizanje gotovine u zemlji i inostranstvu

Banka nudi sledeće proizvode u cilju zaštite od rizika deviznog kursa:

- terminska i pokrivena terminska kupoprodaja deviza – valutni forvard i
- dinarski depozit sa valutnom klauzulom.

Terminska kupoprodaja deviza (forvard) je transakcija u kojoj su se dve strane sporazumele da će izvršiti kupoprodaju inostrane i domaće valute u dogovorenom danu u budućnosti po unapred ugovorenom kursu (terminski kurs).

Pokrivena terminska kupoprodaji deviza (kvazi forvard) je transakcija u kojoj su se Banka i klijent sporazumeli da će izvršiti kupoprodaju inostrane i domaće valute pri čemu će klijent izvršiti uplatu dinarske protivvrednosti isti dan kada je transakcija dogovorena a Banka će kupljenu valutu obezbediti na dogovoreni datum u budućnosti.

Terminski ugovor omogućava uvozniku / izvozniku da fiksira devizni kurs koji će se primeniti pri kupoprodaju deviza.

Dinarski depozit sa valutnom klauzulom se nudi klijentima da slobodna dinarska sredstva oroče na period dogovoren sa Bankom uz zaštitu vrednosti depozita u slučaju pada (depresijacije) dinara u toku perioda oročenja.

²⁸¹ **Indosament** (itl. *in dorso*, *indosso*, na poledini) – izjava poverioca (*indosanta*) na poledini hartije od vrednosti (menice, čeka) da se potraživanje na osnovu te hartije od vrednosti ima isplatiti nekom drugom licu – drugom poveriocu (*indosataru*) koji u ovom kreditnom odnosu stupa na mesto indosanta. (Šire o tome: Kukoleča S. – **Organizacino – poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine, knjiga 1, str. 476.).

7. ISTRAŽIVAČKE TEHNIKE ZA UNAPREĐENJE KVALITETA BANKARSKIH PROIZVODA I USLUGA

7.1. POJAM I DEFINISANJE ZADOVOLJSTVA KLIJENATA (KORISNIKA BANKARSKIH PROIZVODA I USLUGA)

Stvaranje zadovoljnih klijenata banke (korisnika bankarskih proizvoda i usluga), je najvažniji a ujedno i najteži zadatak tržišno orijentisanih banaka. Pravila međunarodnog bankarskog tržišta se održavaju i na bankarsko tržište Republike Srbije, posebno kad je u pitanju satisfakcija²⁸² klijenata banaka.

Satisfakcija klijenata uslužnih podsektora je: "reagovanje potrošača na procenu viđene razlike između prethodnih očekivanja (ili određenog standarda performanse) i stvarnih performansi kako ih je video posle konzumiranja"²⁸³.

„Ukoliko definicije pojednostavimo moglo bi se reći da je *satisfakcija potrošača emocionalan odgovor potrošača (osećaj zadovoljstva), koji nastaje poređenjem očekivanja formiranih pre kupovine i viđenje (doživljene) performanse proizvoda / usluge.*“²⁸⁴

Satisfakcija klijenata je jedan od najvažnijih ciljeva i koncepta savremenog menadžmenta. Satisfakcija klijenata je važan pokazatelj poslovnog uspeha banke u prošlosti, sadašnjosti i pokazatelj njenog uspeha u budućnosti. Obezbeđivanje satisfakcije je glavno sredstvo za stvaranje dugoročne lojalnosti klijenata.

Satisfakcija klijenata predstavlja glavni izvor zadržavanja sadašnjih i privlačenja novih klijenata. Ovo je jedan od najvažnijih zadatak sa kojima se danas suočavaju sve banke. U poslednjih 20 godina, porastom konkurencije u bankarskom sektoru u inostranstvu, a i kod nas, jača potreba za primenom istraživanja satisfakcije klijenata prema uslugama koje nude bankarske institucije. „Da bi se javio osećaj zadovoljstva (satisfakcije) potrebno je da (najmanje) budu ispunjena očekivanja potrošača a po mogućstvu i nadmašena.

Dakle ukoliko satisfakciju (S) predstavimo kao funkciju očekivanja potrošača (Op) i viđenih doživljenih odnosno testiranih performansi proizvoda i usluga (P), u situacijama kad je

$$P = Op$$

javlja se satisfakcija potrošača, jer usluga ispunjava očekivanja.

Nekad performanse usluge prevazilaze (nadmašuju) očekivanja potrošača $P > Op$, što se naziva pozitivnim nepotvrđivanjem pretpostavljenog. Najviši stepen satisfakcije podrazumeva oduševljene ili zadivljenost potrošača.

Definisanje nezadovoljstva (dissatisfakcije) zavisi od toga da li se posmatra kao bipolarna suprotnost satisfakcije ili se satisfakcija i dissatisfakcija posmatraju u različitim dimenzijama.

Gledište da se radi o različitim dimenzijama proizilazi iz činjenice da potrošač u evaluaciji isporučene usluge može biti zadovoljan jednim aspektom izbora / performansi usluge a da bude nezadovoljan drugim aspektom.“²⁸⁵

²⁸² **Satisfakcija** (engl. *satisfaction*): zadovoljstvo, udovoljavanje, zadovoljenje.

²⁸³ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 101.

²⁸⁴ Veljković S. – Isto, str. 101.

²⁸⁵ Veljković S. – Isto, str. 101.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„Dakle, može se smatrati da je dissatisfakcija druga krajnost satisfakcije, odnosno da zavisi od istih funkcionalnih varijabli, te da se javlja u situacijama kada očekivanja potrošača nisu ispunjena tj. kad je: $Op > P$.“²⁸⁶

Značajan je broj autora koji smatraju da je kvalitet proizvoda / usluga samo jedan od elemenata koji utiče na zadovoljstvo / nezadovoljstvo klijenata. „Na satisfakciju potrošača dakle, po njima, pored percipiranog kvaliteta usluge utiču i kvalitet proizvoda, cena, situacioni faktori i lični faktori. U tom smislu je kvalitet usluge značajna, često i presudna komponenta, ali ne i jedina.“²⁸⁷

Za viđene, doživljene odnosno testirane performanse proizvoda ili usluga (P) se u praksi i literaturi koristi termin *percepcija*²⁸⁸.

Obzirom da je satisfakcija (S) klijenta u funkciji percepcije (P) i očekivanja klijenata (Op) može se matematički izraziti kao razlika ove dve promenljive:

SATISFAKCIJA (S) = PERCEPCIJA (P) – OČEKIVANJA KLIJENATA (Op).

Očekivanja klijenata, u ovom odnosu možemo smatrati verovatnoćom događaja posmatrano očima klijenata. Verovatnoća događaja se zasniva na njegovom prethodnom znanju, iskustvima i informacijama koje poseduje o usluzi. Percepcija predstavlja ocenu događaja u procesu proizvodnja i isporuke proizvoda i usluge. Specifičnost koja karakteriše bankarske usluge je da se percepcija po usluzi formira na osnovu percepcije o "paketu" usluga. Ova okolnost proizilazi iz karaktera bankarskog poslovanja, gde klijent prinuđen da kupi "paket" usluga, tj. da izvrši nekoliko povezanih transakcija kod iste banke.

7.2. TEHNIKE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA USLUGA I PROIZVODA

Svrha istraživanja tržišta je da se izmeri kvalitet usluga banke na što široj osnovi, odnosno uključivanjem što većeg broja korisnika usluga. Ova istraživanja se, po pravilu sprovode godišnje, a cilj im je da prevaziđu utiske i obuhvate i buduća očekivanja korisnika bankarskih usluga. Takođe, tržišna istraživanja banke, mogu koristiti i kako bi dobile informacije o kvalitetu usluga koje nudi konkurencija.

Mnoge banke praktikuju da korisnici usluga ocene proces usluživanja tako što će popuniti kratku anketu. Za pružanje kvalitetne usluge u bankarstvu važno je i da se uspostavi i sistem anketiranja novih korisnika usluga. Tako prilikom otvaranja tekućeg računa ili podnošenja zahteva za kredit ili platnu karticu, kada je reč o poslovanju sa stanovništvom, novi korisnici, na molbu službenika u nekim bankama popunjavaju, ankete vezane za njihove utiske o banci. Na osnovu dobijenih informacija od novih korisnika, banke mogu odrediti koje poslove bolje obavljaju u odnosu na konkurenciju.

„Sprovođenje istraživanja tržišta metodom ličnog intervjua je u praksi najobuhvatniji način istraživanja, ali zahteva i velika sredstva i duže vreme za obavljanje i primenjuje se kombinovano sa još nekim načinima. U uslužnim organizacijama se najčešće pored ličnog intervjua koriste: istraživanje tržišta putem telefonskog intervjua, istraživanje interne javnosti, *mystery shopping* i fokus grupe.“²⁸⁹

„Lično intervjuisanje je pogodno i zbog osećaja privatnosti koji omogućava ispitaniku da se slobodnije ponaša i odgovara u skladu sa svojim stvarnim stavovima o pojedinim temama.“²⁹⁰

²⁸⁶ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 102.

²⁸⁷ Veljković S. – Isto, str. 119.

²⁸⁸ **Percepcija** (engl. *perception*) – *percepcija* ili *opažanje* (lat. *perceptio*, engl. *perception* – primanje, opazanje) je proces sticanja, interpretacije, selekcije i organizacije senzorijskih informacija izazvanim čulnim nadražajima. Izvor: www.wikipedia.org – sajt **wikipedia**.

²⁸⁹ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 162.

²⁹⁰ Veljković S. – Isto, str.143.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

U određenim situacijama kada je potrebno dobiti određene informacije za što kraće vreme i sa manje troškova, tada se primenjuju druge tehnike istraživanja i metoda anketiranja kao što su npr.: telefonski intervju, anketa putem pošte, *on-line* tj. e-mail anketa i dr. Istraživanje kvaliteta usluga metodom *mystery shopping* (tajnih kupaca) predstavljaju istraživanja koje se sve češće koriste u uslužnoj ekonomiji, pa i u sektoru bankarstva. Ključni deo istraživanja čine tajni kupci, odnosno osobe koje u ulozi korisnika usluge posećuju poslovnice banke, opažaju i ocenjuju kvalitet pružanja usluge prema unapred određenim kriterijumima, a isključivo radi poboljšanja kvaliteta usluge. Na taj način tajni kupci omogućavaju neposredan uvid u stvarni kvalitet usluge. Tajni kupci moraju biti pažljivo odabrani kako bi odgovarali profilu tipičnog korisnika bankarskih usluga.

„Ciljevi projekta istraživanja tehnikom «Mystery shopping» na primeru banke mogu biti:

- sagledavanje ukupnog poslovanja banke na relaciji sa krajnim korisnicima (stanovništvom);
- sagledavanje poslovanja konkurentskih banaka, takođe na relaciji B2C (Business to customers);
- performanse banke i konkurencije u pogledu poslovnih klijenata (B2B sektor, tj. Business to Business).“²⁹¹

Praktikovanje fokus grupa takođe može biti koristan način da se utvrdi na osnovu kojih merila korisnici bankarskih usluga procenjuju kvalitet uslužnog procesa. Ova tehnika predstavlja tip kvalitativnog istraživanja koje se sastoji od neformalne diskusije na zadatu temu sa malim brojem izabраних učesnika koji razmenjuju lična iskustva i razmišljanja i upuštaju se u diskusiju koju usmerava i podstiče posebno obučeno lice banke koga uobičajeno nazivaju *moderator*.

„Ovom metodom mogu biti obuhvaćene teme koje su zastupljene u terenskoj odnosno telefonskoj anketi, ali se tokom razgovora u fokus grupama traže dublje analize i obrazloženja tipičnih stavova i ponašanja korisnika i potencijalnih korisnika određenih usluga.“²⁹²

„Niži nivoi menadžmenta, naročito zaposleni koji direktno kontaktiraju sa klijentima su potencijalno veoma značajan izvor korisnih informacija i predloga.“²⁹³

Da bi se dobile značajne informacije o kvalitetu bankarskih usluga podaci se ne moraju prikupljati samo od korisnika usluge. Osoblje banke koje je u svakodnevnom kontaktu sa korisnicima usluga može pružiti vredne podatke o kvalitetu uslužnog procesa. Tako banke anketiranjem osoblja mogu da dobiju informacije o tome kako njihovi službenici gledaju na ponašanje korisnika usluga, što na njih ostavlja poseban utisak, što saznaju iz kontakta sa korisnicima usluga. Ova tehnika istraživanja se naziva *istraživanje interne javnosti*.

7.3. MERENJE ZADOVOLJSTVA KLIJENATA BANAKA

Da bi se znalo kako klijenti reaguju i koliko su zadovoljni proizvodima / uslugama banke, potrebno je u određenim vremenskim razmacima vršiti odgovarajuće istraživanje sa ciljem merenja zadovoljstva (satisfakcije) klijenata.

Metodologije koje se primenjuju za merenje satisfakcije se razlikuju u zavisnosti od toga da li se istraživanje vrši na mikro ili makro planu.

²⁹¹ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine str. 147.

²⁹² Veljković S. – Isto, str. 148.

²⁹³ Veljković S. – Isto, str. 148.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„Merenje satisfakcije na mikro nivou rade preduzeća koja žele da utvrde kako proizvodi / usluge utiču na satisfakciju njihovih potrošača. Merenja se vrše na osnovu rezultata dobijenih istraživanjima koja se sprovode obično tehnikama intervjua i u nekim slučajevima putem fokus grupa.“²⁹⁴

Kod istraživanja i merenja satisfakcije mogu da se pojave sledeći problemi:

- rezultat istraživanja može biti ne upotrebljiv ukoliko su mereni pogrešni stavovi klijenta ili je uzorak klijenata nereprezentativan,
- rezultat istraživanja može biti posledica subjektivnosti i pristrasnosti stručnjaka koji vrše istraživanje.

Merenje satisfakcije klijenata na makro nivou sve se više vrši u poslednjih dvadesetak godina, kako bi se promovisao kvalitet proizvoda i usluga. Zbog toga su mnoge zemlje razvile sopstvene modele za merenje satisfakcije klijenata koji imaju različite nazive kao npr.: barometar satisfakcije potrošača, indeks satisfakcije potrošača i sl. „Prvi indeks satisfakcije ovakve vrste zaživeo je 1989. godine u Švedskoj – barometar satisfakcije potrošača (Sverige Kundbarometer). Indeks izračunavan na bazi istraživanja koje je sprovedeno jednom godišnje a obuhvatalo je intervjuisanje (telefonom) 25 000 ispitanika. Praćeni su i izračunavani rezultati za oko 100 kompanija u 30–ak sektora.“²⁹⁵

Do sada su mnoge zemlje razvile svoje nacionalne modele za merenje indeksa satisfakcije kao što su npr.: SAD, Japan, Švajcarska, Novi Zeland, Tajvan itd.

„Krajem devedesetih godina XX veka pokrenut je i Evropski indeks satisfakcije potrošača (ESCI – The European Customer Satisfaction Index), koji povezuje imidž, očekivanja potrošača, percipirani kvalitet i vrednosti što sve vodi satisfakciji potrošača. Model je napravljen na način da omogućava izračunavanje i komparacije na nivou preduzeća, grane i države.“²⁹⁶

U Republici Srbiji je 2009. godine razvijen *Srpski indeks satisfakcije potrošača*. Iako nisu prve pokrenule, najdalje su u razvoju nacionalnog indeksa satisfakcije potrošača otišle SAD. Prvi put je indeks predstavljen polovinom 1994. godine. Nastao je u saradnji *University of Michigan Business School*, *American Society for Quality* i *CFI Group*. Metodologija *ASCI* indeksa (*American Customer Satisfaction Index*) zasniva se ne samo na potrošačkim iskustvima već i očekivanjima i namerama u narednom periodu.

7.4. MODELI KVALITETA BANKARSKIH USLUGA

Postoje značajne razlike kada su u pitanju modeli za *merenje kvaliteta usluge*. Te razlike kod merenja kvaliteta usluge su najbolje ilustrovali N. Seth, S.G. Deshmukh & Prem Vrat (2004)²⁹⁷ u jednoj njihovoj studiji.

Oni su u svojoj studiji predstavili 19 različitih modela, koji se koriste za merenje kvaliteta usluge, nastalih u periodu 1984. – 2003. godine.

Najznačajniji modeli koji se često koriste u savremenim bankarskim istraživanjima, od 19 modela, su sledeći modeli:

SQ1: *Tehcnical and functional quality model* (Tehnički i funkcionalni kvalitet), autor Grönroos 1984.;

²⁹⁴ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 122.

²⁹⁵ Veljković S. – Isto, str. 122.

²⁹⁶ Veljković S. – Isto, str. 122.

²⁹⁷ Šire o tome: Seth, N., Deshmukh, S.G., & Vrat, P. „**Service quality models: a review**. *International Journal of Quality and Reliability Management*“, Vol. 22 No. 9, (2005), str. 913 – 949.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

SQ2: *GAP model* (Model gepova), grupe autora Parasuraman i saradnici, 1985.;

SQ5: *Performance only model* (Model baziran isključivo na performansama), autora Cronin & Taylor, 1992.;

SQ17: *Internet banking model* (Model internet bankarstva), autora Broderick and Vachirapornpuk, 2002.

„Na osnovu iscrpne analize i evaluacije modela po zadatim kriterijumima, te upoređivanja različitih stavova stručnjaka, nije bilo moguće definisati jedinstven stav o tome koji je model najbolji, odnosno univerzalno primenljiv i prihvaćen. Ipak, najveću primenu ima GAP model *shvatanja kvaliteta usluga*, dok SERVQUAL model *shvatanja dimenzija kvaliteta* ima najvišu primenu.“²⁹⁸

Parasuraman²⁹⁹ je sa svojim saradnicima razvio GAP³⁰⁰ model kvaliteta usluge koji je objavio u svom radu 1985. godine. Prema ovom modelu kvalitet usluge je u funkciji percepcije klijenta (korisnik usluge), „odnosno načina na koji je video i doživeo uslugu, i očekivanja koje je formirao pre kupovine odnosno korišćenja usluge:

$$SQ = \sum (P_{ij} - E_{ij})$$

gde je **SQ** (service quality) – kvalitet usluge; **P_{ij}** (perception) – viđenje performansi stimulansa i pod uticajem atributa **j**; **E_{ij}** (expectation) – očekivani kvalitet usluge za atribut **j** u odnosu na postavljene standarde za stimulans **i**.“³⁰¹

Ovaj model podrazumevao je postojanje pet osnovnih nesaglasnosti (odstupanja). Više stručnjaka koji se bave ovom temom su ovaj model delimično menjali i dopunjavali. Tako su Frost i Kumar³⁰² razvili 2000. godine GAP model kvaliteta usluge zasnovan na tri nesaglasnosti.

Neki autori su predlagali GAP model kvaliteta usluge koji bi pored osnovnih pet nesaglasnosti imao još devet nesaglasnosti, odnosno GAP model kvaliteta usluge sa četrnaest nesaglasnosti.³⁰³

Medjutim GAP model se ustalio na sedam nesaglasnosti. Ovakav model su razvili Luk i Layton³⁰⁴ 2002. godine. Oni su na tradicionalni model Parasuramana sa pet osnovnih nesaglasnosti dodali još dve nesaglasnosti i tako stvorili model sa sedam nesaglasnosti. Na slici 8. je prikazan GAP model kvaliteta usluge zasnovan na sedam nesaglasnosti.

Prva nesaglasnost (engl. GAP 1) se javlja usled razlike između očekivanja klijenta (korisnika usluge) i zapažanja menadžmenta banke po pitanju kvaliteta usluge. Ova nesaglasnost je posledica nemogućnosti menadžmenta banke da pravilno proceni potrebe korisnika usluge, pa zbog toga menaže kvalitetno da zadovolji potrebe korisnika usluge.

Druga nesaglasnost (engl. GAP 2) nastaje na razlici između zapažanja bankarskog menadžmenta i specifikacije o uslužnom kvalitetu. U ovom slučaju menadžment banke shvata očekivanja korisnika usluge, međutim nije u mogućnosti da ih ispuni iz određenih razloga.

Treća nesaglasnost (engl. GAP 3) predstavlja razliku između specifikacija u uslužnom kvalitetu i isporuke usluge. Ona nastaje zato što „postoje odstupanja između onog kako su menadžeri definisali usluge (kvalitet, standardi, način isporuke) i načina na koji je usluga stvarno isporučena potrošaču“³⁰⁵.

Četvrta nesaglasnost (engl. GAP 4) se javlja kada kod reklamiranja usluge kroz promotivne aktivnosti i reklama ne odgovara onome što je isporučeno korisniku usluge. Odnosno postoji „razlika

²⁹⁸ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 104.

²⁹⁹ A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „A conceptual model of service quality and its implications for future research“, Journal of Marketing, Vol.49 (Fall 1985), str. 44.

³⁰⁰ GAP (engl.) – čita se gep; jaz, praznina; u slobodnom prevodu: *nesaglasnost* ili *odstupanje*

³⁰¹ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 105.

³⁰² Arash Shahin, Monireh Samea, „Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion“, Macrothink Institute, Vol. 1, No.1: E2 (2010), str. 2.

³⁰³ Arash Shahin, Monireh Samea, Isto, str. 11.

³⁰⁴ Arash Shahin, Monireh Samea, Isto, str. 3.

³⁰⁵ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 105.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

između isporučene usluge i onoga što je obećano potrošaču putem raznih vidova komunikacija (najčešće se komuniciranjem potrošačima obeća znatno više nego što se pruži)³⁰⁶.

Peta nesaglasnost (engl. GAP 5) se javlja kao razlika između očekivane usluge i opažanja (percepcije) o isporučenoj usluzi. Drugim rečima „Gep percepcija isporuke usluge (vidjenje načina isporuke usluge očima potrošača – gep 5)“³⁰⁷.

Šesta nesaglasnost (engl. GAP 6) predstavlja razliku između očekivanja korisnika usluge i zapažanja zaposlenih u banci koji su u direktnom kontaktu u samom uslužnom procesu.

Sedma nesaglasnost (engl. GAP 7) predstavlja nesklad u razumevanju očekivanja korisnika usluge između menadžmenta i osoblja banke.

„Pod uticajem nevedenih osnovnih i dopunskih gepova kreira se finalni gep potrošača (odnosno gep usluge kako se još od strane nekih autora zove). Ovaj gep nastaje kao razlika između očekivanja potrošača u vezi usluge (gde veliku ulogu igraju i usmena propaganda, lične potrebe i iskustvo u prošlosti) i percepcije potrošača o tome kako je prošao u uslužnoj transakciji sa konkretnim preduzećem.“³⁰⁸

³⁰⁶ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 105.

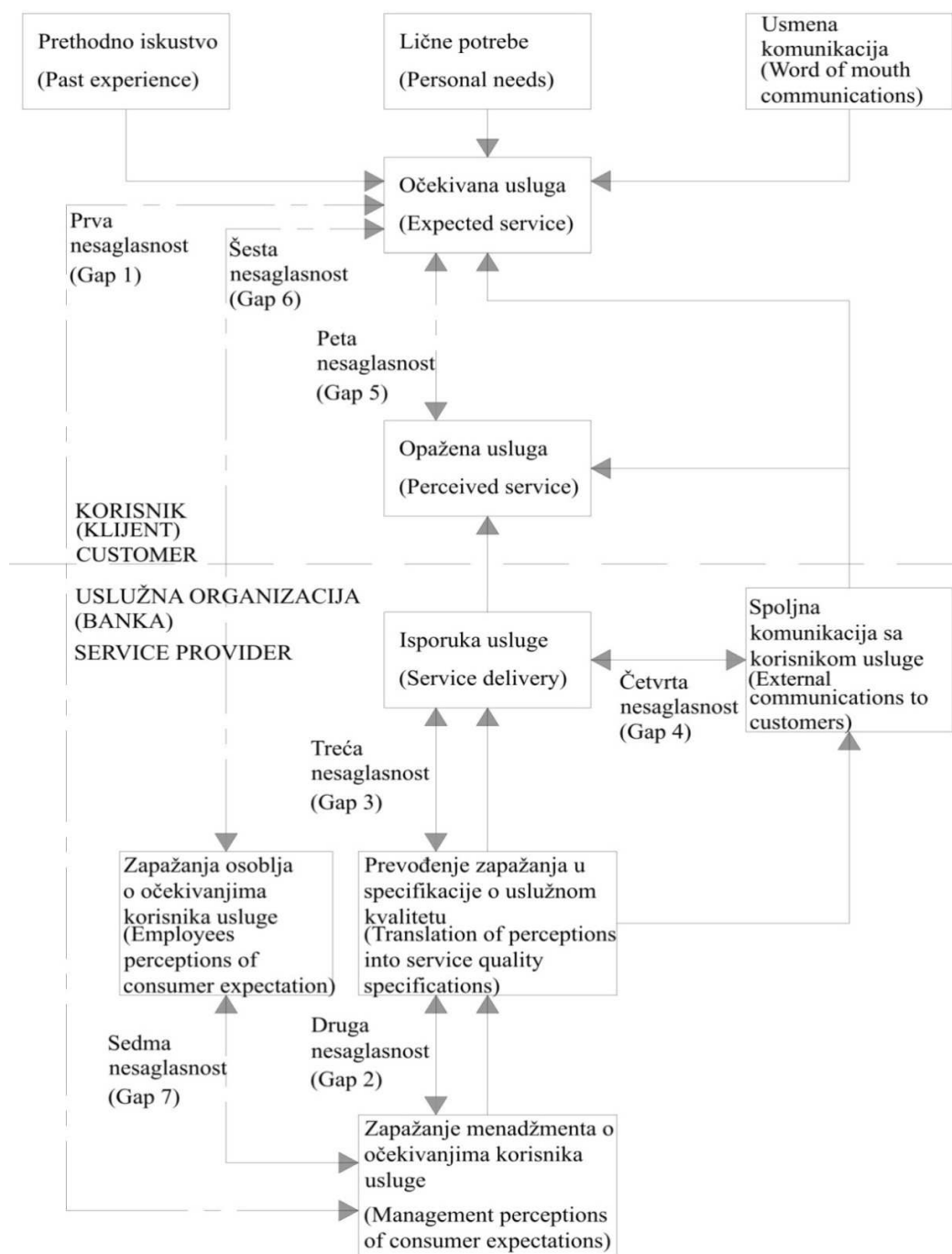
³⁰⁷ Veljković S. – Isto, str. 105.

³⁰⁸ Veljković S. – Isto, str. 105.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Slika 8.– GAP model kvaliteta usluga

Izvor: autor prema **Luk i Layton** (2002.)³⁰⁹



³⁰⁹ Preuzeto iz: Arash Shahin, Monireh Samea, „Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion“, Macrothink Institute, Vol. 1, No.1: E2 (2010), str. 10.

7.5. PRIMENA STATISTIČKIH METODA ZA ANALIZU KVALITETA PROIZVODA I USLUGA

7.5.1. Statistički skup i uzorak

„Skup svih elemenata na kojima se izvesna pojava statistički posmatra zove se *statistički skup*, *osnovni skup* ili *populacija*.“³¹⁰

Statistički skup može biti skup stvari (npr. razni proizvodi, privredni subjekti, prirodni resursi i sl.) ili bića (npr. stanovništvo, zaposleni, učenici, studenti, deca, životinje, biljke i sl.). U svakodnevnom govoru statistički skup se obično naziva populacija (npr. starosna populacija, populacija nezaposlenih i sl.).

„Pojedinačni elementi iz kojih se skup sastoji: preduzeća, poljoprivredne površine, stanovnici, delegati, zaključeni brakovi, živorođeni itd. nazivaju se *elementima* ili *jedinicama skupa*.“³¹¹

Izbor jedinica koje će sačinjavati statistički skup u praksi zavisi od cilja koji želimo da postignemo izučavanjem statističkog skupa.

„Formiranje statističkog skupa zavisi od *prirode pojave*, *cilja istraživanja* i *raspoloživih mogućnosti posmatranja*. Ali, pored toga kod formiranja statističkog skupa mora se voditi računa da statistički skup zadovolji svojstvo da bude *ralativno homogen*.“

Da bi mnoštvo jedinica sačinjavalo statistički skup, one moraju imati barem jednu zajedničku osobinu. Ukoliko jedinice imaju više zajedničkih osobina utoliko je skup homogeniji.“³¹²

Npr: klijenti jedne banke, iako se razlikuju po mnogim osobinama (fizička ili pravna lica, pol fizičkih lica, veličina pravnog lica itd.) predstavljaju statistički skup jer im je zajedničko to što su klijenti jedne iste banke odnosno imaju bar jednu zajedničku osobinu. Međutim, homogeniji skup bi činili samo klijenti, iz redova fizičkih lica ili bi skup sačinjavala samo pravna lica. Još veći stepen homogenosti skupa bi se postigao ukoliko bi statistički skup sačinjavali samo klijenti banke koji su npr: penzioneri.

„Osobine po kojima se jedinice određenog statističkog skupa međusobno razlikuju, ili se mogu razlikovati, nazivaju se *statističkim obeležjima*. Različiti vidovi u kojima se obeležje može javiti nazivaju se *modalitetima* tog obeležja.“

Obeležja se mogu deliti prema više kriterijuma ali je najvažnija podela na *atributivna* (opisna) i *numerička*.“³¹³

Atributivna obeležja se predstavljaju opisno (rečima). Npr: atributivna obeležja po kojima se jedinice skupa klijenata banke razlikuju su: pol. zanimanje, obrazovanje, itd.

Numerička obeležja se izražavaju bročano. Elementi ili jedinice skupa klijenata jedne banke se međusobom mogu razlikovati po sledećim numeričkim obeležjima: godine starosti, visina ličnog dohotka ili penzije itd.

„*Numerička obeležja* mogu biti: prekidna i neprekidna. *Prekidna obeležja* uzimaju samo izolovane diskontinuirane vrednosti (najčešće cele brojeve); do ovih numeričkih vrednosti dolazimo najčešće prebrojavanjem.“³¹⁴

Npr. takva obeležja mogu biti: veličina pravnih lica prema broju zaposlenih, broj klijenata banke koji su u radnom odnosu i sl.

³¹⁰ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – **Metodi statističke analize**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996. godine, str. 6.

³¹¹ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 6.

³¹² Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 6.

³¹³ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 8.

³¹⁴ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 8.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„Ako, međutim numeričko obeležje može imati ma koju vrednost unutar jednog intervala (npr: lični dohodakradnika, visina studenata, starost stanovnika, dnevna potrošnja turista), nazivamo ga *neprekidnim* ili *kontinuiranim*. Modalitete ovih obeležja određujemo merenjem.“³¹⁵

Da bi imali potpune željene podatke o karakteristikama osnovnog skupa (populacije) bilo bi potrebno izvršiti statistički popis svih elemenata (jedinica skupa). Međutim, kod relativno velikih osnovnih skupova bilo bi potrebno utrošiti mnogo vremena i novca za sprovođenje popisa.

„Zbog toga se popis često zamenjuje jednim drugim metodom za ispitivanje osnovnog skupa – *metodom uzorka*. Uzorak je deo osnovnog skupa, a svrha njegovog izbora je da se u što kraćem vremenu i sa što manjim troškovima dobije valjana informacija o karakteristikama celog skupa iz kojeg uzorak potiče.“³¹⁶

Npr., ako treba utvrditi prosečnu vrednost očekivanja i percepcije klijenata jedne banke, trebalo bi saznati vrednost očekivanja i percepcije svakog klijenta, a to je praktično nemoguće. Ukoliko se radi o relativno velikoj populaciji klijenata. Zato se izabira manji broj klijenata, pa se na osnovu saznanja o njihovim očekivanjima i percepcijama donosi sud (ocena) o prosečnim vrednostima očekivanja i percepcije svih klijenata jedne banke. Svi klijenti banke bi predstavljaju *populaciju*, a izabrana grupa klijenata bi bila *uzorak*.

„U ovakvom slučaju statistički skup se zove *populacija*, a izabrani podskup na kome ćemo izmeriti vrednost i obeležja X, zvaćemo *uzorak*.“³¹⁷

Da bi mogli da donesemo što tačnije zaključke o karakteristikama statističkog skupa na osnovu uzorka potrebno je da uzorak bude *reprezentativan*, odnosno uzorak treba da bude što sličniji statičkom skupu.

„Prema načinu *izbora*, uzorke delimo u dve osnovne grupe: na *slučajne* (*probabilističke*), zasnovane na verovatnoći, i na *namerne* (*neprobabilističke*). Ako prilikom izbora elemenata u uzorak, svaki element osnovnog skupa ima unapred poznatu verovatnoću da bude izabran, i ako je ova verovatnoća različita od nule, takav uzorak nazivamo *slučajnim*. Svi ostali metodi izbora uzorka su poznati kao neslučajni, a tako izabrani uzorci kao *namerni*.“³¹⁸

Među slučajnim uzorcima najpoznatiji je prost slučajan uzorak.

U ovom radu, istraživanje kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga biće vršeno na bazi prostog slučajnog uzorka.

Prost slučajan uzorak se dobija kada se iz statističkog skupa (populacije) veličine N izvlače uzorci od n elemenata (jedinica) tako da svaki mogući uzorak veličine n ima istu verovatnoću da bude izabran.

Autor ovog rada će formirati prost slučajan uzorak tako što će u poslovnici *banke Y* prikupljati anketne upitnike od onih klijenata koji budu želeli da učestvuju u popunjavanju upitnika.

7. 5. 2. Aritmetička sredina

Najširu upotrebu u statističkoj analizi ima *aritmetička sredina* ili *prosek*, kako se drugačije naziva.

³¹⁵ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – **Metodi statističke analize**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996. godine, str. 8.

³¹⁶ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 141.

³¹⁷ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 252.

³¹⁸ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 141. i 142.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„Aritmetička sredina skupa se dobija kad se zbir svih vrednosti obeležja podeli njihovim brojem. ... Za uzorak, veličine n , aritmetička sredina negrupisanih podataka uzorka, koju označavamo sa $\bar{x}$ (i čitamo "x bar") jednaka je:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_i + \dots + x_n}{n} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (1)$$

Ovo je primer aritmetičke sredine *negrupisanih podataka*. Svaki podatak se javlja samo jedanput (sa frekvencijom 1), pa se srednja vrednost dobija iz zbira vrednosti podataka podeljenog njihovim brojem.³¹⁹

Navedena formula će u radu biti korišćena pri izračunavanju aritmetičkih sredina dimenzija kvaliteta. Aritmetička sredina jedne dimenzije kvaliteta predstavlja aritmetičku sredinu od vrednosti aritmetičkih sredina tvrdnji koje čine tu dimenziju.

Međutim u statističkim istraživanjima se češće javljaju tzv. *grupisani podaci* u vidu rasporeda frekvencija. Za svaku moguću vrednost obeležja x utvrđuje se koliko elemenata (frekvencija) statističkog skupa uzima tu vrednost. Ako označimo različite vrednosti obeležja sa $x_1, x_2, x_3, \dots, x_i, \dots, x_k$, a njihove odgovarajuće frekvencije sa $f_1, f_2, \dots, f_i, \dots, f_k$, onda ćemo dobiti skup parova vrednosti $(x_1, f_1), (x_2, f_2), \dots, (x_k, f_k)$ koji se naziva „*raspodela apsolutnih frekvencija* posmatranog obeležja X na datom statističkom skupu“³²⁰.

„Ponderisana aritmetička sredina uzorka biće:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k f_i x_i \quad (2).“^{321}$$

U ovom radu, prema prethodnoj formuli biće izračunate aritmetičke sredine tvrdnji (atributa), pri čemu će ocene od 1 do 7 predstavljati moguće različite vrednosti posmatranog obeležja X . Svakoj mogućoj vrednosti obeležja X dodeliće se određen broj elemenata statističkog skupa (frekvencije) koga će činiti broj klijenata koji budu dali određenu ocenu (od 1 do 7) za svaku tvrdnju. Npr., ako ocenu 1 daju 0 klijenata, ocenu 2 daju 0 klijenata, ocenu 3 daju 5 klijenata, ocenu 4 daju 6 klijenata, ocenu 5 daju 5 klijenata, ocenu 6 daju 10 klijenata i ocenu 7 daju 5 klijenata, onda će broj klijenata činiti *apsolutne frekvencije* (f_i) a ocene će predstavljati različite vrednosti posmatranog obeležja (x_i). Broj n predstavlja veličinu uzorka koji u ovom primeru iznosi:

$$n = f_1 + f_2 + \dots + f_7 = 31 \text{ klijent.}$$

„Aritmetička sredina grupisanih podataka poznata je pod nazivom *ponderisana aritmetička sredina* jer se sve vrednosti obeležja u skupu ili uzorku uzimaju onoliko puta koliko se one javljaju, tj. ponderišu se njihovim frekvencijama.“³²²

„Aritmetička sredina je srednja vrednost koja se u statistici i uopšte u praksi najčešće koristi kao mera centralne tendencije, odnosno sintetički pokazatelj lokacije skupa ili uzorka. Njena prednost u odnosu na druge srednje vrednosti je u tome što se može podvrći daljim algebarskim operacijama (moguće je, na primer, izračunati aritmetičku sredinu aritmetičkih sredina).“³²³

U ovom radu, aritmetičke sredine dimenzija kvaliteta usluga će biti izračunate od vrednosti aritmetičkih sredina tvrdnji (atributa).

³¹⁹ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – **Metodi statističke analize**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996. godine, str. 39.

³²⁰ Vuković N. – **Statistika**, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003. godine, str. 21.

³²¹ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – **Metodi statističke analize**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996. godine, str. 39.

³²² Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 40.

³²³ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 41.

7. 5. 3. Varijansa i standardna devijacija

Varijansa (S^2) i standardna devijacija ($\sigma = + \sqrt{S^2}$) spadaju u grupu parametara kojima se opisuju rezultati posmatranog obeležja X na datom statističkom skupu, odnosno njima se izračunavaju varijabiliteti posmatranog obeležja. Ti parametri su tzv. mere varijabiliteta ili mere disperzije.

„Vrednosti parametara koji spadaju u mere varijabiliteta treba da ukažu na dve činjenice. Prvo, njihov iznos govori koliko su srednje vrednosti obeležja X dobri predstavnici svih njegovih vrednosti na posmatranom skupu, drugo, ovi parametri treba da pokažu koliko se svi elementi na posmatranom skupu međusobno razlikuju u odnosu na dato obeležje X.“³²⁴

„Ako je varijabilitet posmatranog obeležja mali, onda to znači da srednja vrednost može biti dobar predstavnik posmatranog obeležja, a ako je njegov varijabilitet veliki to znači da će srednja vrednost biti loš predstavnik tog obeležja.“³²⁵

„**Varijansa** je aritmetička sredina kvadrata odstupanja vrednosti obeležja X od njihove aritmetičke sredine. Pozitivna vrednost korena varijanse naziva se **standardna devijacija**.“³²⁶

Ako je obeležje X grupisano i dato raspodelom frekvencija „tada je varijansa obeležja X data izrazom

$$S^2 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2 \cdot f_i. \quad (3)$$

Prethodni obrazac za izračunavanje varijanse za grupisane podatke se daljim raščlanjivanjem svodi na obrazac koji se češće koristi za njeno utvrđivanje:

$$S^2 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^k x_i^2 f_i - \bar{x}^2. \quad (4)$$

„Prednost ove formule je u tome što se varijansa računa neposredno iz samih vrednosti obeležja a ne preko odstupanja aritmetičke sredine od vrednosti obeležja, što je jednostavnije i preciznije kad odstupanja nisu celi brojevi, a ona to najčešće nisu.

Pošto je varijansa iskazana u mernim jedinicima na kvadrat, uzima se njen pozitivan kvadratni koren i dobija najčešće korišćena apsolutna mera disperzije, standardna devijacija, σ . Prema tome, formula za standardnu devijaciju za negrupisane podatke biće:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i^2 - \bar{x}^2} \quad (5)$$

a za grupisane:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^k f_i x_i^2 - \bar{x}^2}. \quad (6)$$

„Varijabilitet u uzorcima je po pravilu manji od varijabiliteta u osnovnom skupu. Zbog toga su i varijanse većine uzoraka (veličine n) manje od σ^2 Ovo posebno važi kada ocenjivanje vršimo pomoću malih uzoraka.“³³⁰

U slučaju uzoraka koriste se sledeće formule za izračunavanje varijanse uzorka i standardne devijacije uzorka:

³²⁴ Vuković N. – **Statistika**, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003. godine, str. 44.

³²⁵ Vuković N. – Isto, str. 44.

³²⁶ Vuković N. – Isto, str. 50.

³²⁷ Vuković N. – Isto, str. 51.

³²⁸ Vuković N. – Isto, str. 52.

³²⁹ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – **Metodi statističke analize**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996. godine, str. 55.

³³⁰ Šire o tome: Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 174.

„Varijansa uzorka predstavlja prosek sume kvadrata odstupanja vrednosti u uzorku od aritmetičke sredine uzorka. Obeležavamo je sa S^2 i za grupisane podatke izračunavamo po formuli:

$$S^2 = \frac{\sum f_i \cdot (x_i - \bar{x})^2}{n-1}. \quad (7)$$

Standardna devijacija uzorka se izračunava kao pozitivan kvadratni koren iz varijanse uzorka:

$$S = \sqrt{S^2} = \sqrt{\frac{\sum f_i \cdot (x_i - \bar{x})^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{\sum f_i x_i^2 - n\bar{x}^2}{n-1}}. \quad (8) \quad \text{„331}$$

7. 5. 4. Analiza varijanse (ANOVA)

Analiza varijanse ima primenu kako u prirodnim tako i društvenim naukama.

Pri analizi podataka dobijenih primenom SERVQUAL modela može se vršiti testiranje jednakosti prosečnih vrednosti (aritmetičkih sredina) tvrdnji (atributa) za dve ili više grupa klijenata primenom analize varijanse. Uzorak koga čine klijenti muškog i ženskog pola, različitih godina starosti i različitog obrazovanja i zanimanja, se može podeliti na dve ili više grupa (podskupova). Te grupe se mogu obrazovati na osnovu polova, starosne dobi ili obrazovanja i zanimanja ili njihovom kombinacijom. Tada se mogu testirati jednakosti aritmetičkih sredina tih grupa (podskupova) analizom varijanse. Primena ovog postupka predstavlja logično rešenje za poređenje sredina grupa klijenata u situacijama kada postoji više od dve grupe klijenata, jer se primenom jednog postupka istovremeno ispituju jednakosti aritmetičkih sredina više grupa (podskupova). Tako se utvrđuje da li postoje statistički značajne razlike u očekivanjima i percepcijama grupa klijenata.

„Suština analize varijanse je u razlaganju ukupnog varijabiliteta posmatrane pojave na sastavne komponente (izvore): varijabilitet koji nastaje pod uticajem kontrolisanih faktora i tzv. rezidualni varijabilitet, nastao pod uticajem ostalih, tj. nekontrolisanih faktora. Rezidualni varijabilitet obuhvata slučajna kolebanja i moguća dejstva drugih faktora (sama reč rezidual znači ostatak). Pravilo je da se ispitivani (kontrolisani) faktor smatra značajnim ukoliko varijabilitet koji on prouzrokuje značajno premašuje rezidualni varijabilitet.“³³²

7. 7. 5. Regresiona analiza

„U svakoj naučnoj disciplini osnovni problem je utvrđivanje veza između promenljivih veličina. Te veze mogu biti potpuno određene. Na primer, u fizici se može utvrditi tačna funkcionalna zavisnost između udaljenosti objekata od zemlje i gravitacione sile, ili između gasa u zatvorenoj posudi i temperature.

³³¹ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – **Metodi statističke analize**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996. godine, str. 56.

³³² Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 232.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Međutim, u biološkim i društvenim naukama moramo se suočiti sa mnogo komplikovanijom situacijom. Ovdje imamo daleko manje razloga da očekujemo otkrivanje tačno određene veze između promenljivih veličina. Zato su se, u ovim naučnim disciplinama, morala koristiti statistička izučavanja koja mere prosečne promene jedne veličine izazvane promenama druge veličine. *Regresiona analiza*³³³ upravo ima za cilj da utvrđuje i meri veze takvog tipa.“³³⁴

Pri analizi rezultata dobijenih primenom servqual modela se može utvrditi statistička značajnost uticaja određenih faktora na npr. lojalnost klijenata ili npr. koje su dimenzije kvaliteta značajnije za klijentov izbor banke.

„Kod regresione analize nužno je *unapred* odrediti koja pojava će imati ulogu zavisne promenljive a koja nezavisne promenljive. Ovo se utvrđuje na osnovu prethodnih teorijskih, ili empirijskih saznanja, ili pretpostavki o prirodi analiziranih pojava.“³³⁵

Pet dimenzija (opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost, empatija / ljubaznost) kvaliteta mogu da predstavljaju pet nezavisnih promenljivih vrednosti a zavisna promenljiva može biti npr. lojalnost klijenata ili npr. klijentov izbor banke.

Tako, npr; zadovoljstvo klijenata zavisi od svake dimenzije kvaliteta. Da bismo istovremeno izučavali međudejstvo više dimenzija kvaliteta može se koristiti metoda višestruke regresione analize. Pri tome se svaka dimenzija kvaliteta tretira kao nezavisna promenljiva veličina a zadovoljstvo klijenata, lojalnost klijenta i sl. se tretira kao zavisna promenljiva. Obzirom da se sa povećanjem broja nezavisnih promenljivih komplikuje postupak izračunavanja, u praksi se u novije vreme vrši statistička obrada podataka pomoću računara.

„Regresiona analiza je jedan od najvažnijih i najčešće korišćenih statističkih metoda i ima veliku primenu u ekonomiji i ostalim društvenim naukama.“³³⁶

Postoji prosta i višestruka linearna regresija.

Prosta linearna regresija se primenjuje kada imamo dve pojave između kojih postoji linearna (pravolinijska) povezanost pri čemu jedna pojava ima ulogu nezavisne promenljive a druga pojava ima ulogu zavisne promenljive.

„Višestruka linearna regresija predstavlja proširenje proste linearne regresije na situaciju kada se pored zavisne promenljive Y , u model uključuju dve ili više nezavisne promenljive.“³³⁷

„Pretpostavimo da smo k pojava identifikovali kao nezavisne promenljive i označimo ih sa $X_1, X_2, \dots, X_k$. Višestruki linearni regresioni model postavimo tako što ćemo dati jednačinu za proizvoljnu zavisnu promenljivu Y_i u skupu.

Višestruki linearni regresioni model:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i, \quad (9)$$

gde su:

Y_i i –ta zavisna slučajna promenljiva

$X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{ki}$ i – te vrednosti nezavisnih promenljivih

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ parametri modela

ε_i stohastički član, ili slučajna greška

k broj nezavisnih promenljivih.“³³⁸

³³³ **Regresiona analiza** – Termin *regresija* prvi je upotrebio naučnik Francis Galton 1885. godine prilikom istraživanja naslednih osobina dece u odnosu na roditelje. Šire o tome: Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – **Metodi statističke analize**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996. godine, str. 275.

³³⁴ Vuković N. – **Statistika**, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003. godine, str. 202.

³³⁵ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – **Metodi statističke analize**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996. godine, str. 274.

³³⁶ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 275.

³³⁷ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 317.

³³⁸ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – Isto, str. 317.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Parametri modela $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$ predstavljaju nepoznate parametre. Zadatak statistike svodi se na njihovo ocenjivanje koristeći podatke uzorka, da bi se na osnovu tih ocena izvršilo predviđanje. U prethodnoj formuli β_0 predstavlja odsečak prave na Y osi (vrednost Y kada je X jednako 0) a parametri $\beta_1, \dots, \beta_k$ predstavljaju koeficijente pravca prave (tangens ugla koji zaklapa prava sa pozitivnim smerom X ose).

„Slučajnu grešku definišemo kao razliku između stvarne vrednosti parametra osnovnog skupa i ocenjene vrednosti ovog parametra koju izračunavamo na osnovu uzorka. Slučajna greška odražava rizik vezan za primenu metoda uzorka a to je da između strukture osnovnog skupa i strukture uzorka postoji neizbežna razlika.“³³⁹

Za statističku analizu podataka postoje brojni programi (softverski paketi) koji su razvijeni u svetu. Jedan od najpoznatijih je *statistički paket za društvene nauke* (engl. *The Statistical Package for the Social Sciences*, akronim SPSS).

Ovaj paket, pored statističkih analiza koje su opisane u prethodnom tekstu ovog rada, koristi i druge statističke analize i razne testove za statističko zaključivanje radi donošenja zaključaka o vrednostima parametara osnovnog skupa (populacije) na osnovu informacija dobijenih iz uzorka.³⁴⁰

³³⁹ Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – **Metodi statističke analize**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996. godine, str. 149.

³⁴⁰ Šire o tome: www.wikipedia.org – sajt **wikipedia**.

7.6. MODEL DIMENZIJA KVALITETA BANKARSKIH USLUGA

7. 6. 1. Analiza dimenzija kvaliteta usluga u bankarstvu

Najšire prihvaćen model dimenzije kvaliteta usluge je SERVQUAL (Service Quality) model. Ovaj model su razvili Parasuraman i saradnici, 90 – tih godina prošlog veka. Ovaj model je u početku imao deset dimenzija (odrednica, komponenata, determinanti) kvaliteta. Te dimenzije su bile:

- „(1) reliability (pouzdanost);
- (2) responsiveness (odziv / odgovornost);
- (3) competence (sposobnost);
- (4) access (pristupačnost);
- (5) courtesy (ljubaznost);
- (6) communication (komunikacija);
- (7) credibility (verodostojnost);
- (8) security (sigurnost);
- (9) understanding / knowing the customer (razumevanje);
- (10) tangibles (opipljivost).“³⁴¹

Parasuraman i saradnici su (1988. godine) deset dimenzija kvaliteta sveli na pet dimenzija: 1) pouzdanost (reliability), 2) sigurnost (assurance), 3) posvećenost / empatija / ljubaznost (empathy), 4) odziv / odgovornost (responsiveness) i 5) opipljivost (tangibles).³⁴²

Ovih pet osnovnih dimenzija kvaliteta usluge predstavlja sledeće:

- „ – pouzdanost (sposobnost da se isporuči obećana usluga na odgovarajući način),
- odgovornost (brižljivost, spremnost da se pomogne i pruži brza usluga),
- sigurnost (znanje i učtivost zaposlenih, i sposobnost da steknu poverenje u njih),
- empatije (pružanje personalizovane usluge, posmatranje potrošača kao pojedinca),
- opipljivi elementi (prisustvo fizičkih elemenata – materijalizacija usluge)“.³⁴³

Ove dimenzije kvaliteta predstavljaju i činioce tzv. Servqual skale, jednog od najčešće korišćenih mernih instrumenata kvaliteta usluga. Servqual multidimenzionalna skala je zasnovana na algoritmu: očekivanja – opažanja (percepcije). Ova skala svih pet dimenzija kvaliteta usluge meri sa ukupno 22 atributa, a korisnik usluge opisuje svoje zadovoljstvo nivoom kvaliteta tako što ocenjuje svaki od atributa odgovarajućim stepenom saglasnosti sa istim na sedmostepenoj skali.³⁴⁴

Zadovoljstvo (percepcija) se na sedmostepenoj skali iskazuje sa 1 ako se klijent uopšte ne slaže a sa 7 ukoliko se klijent potpuno slaže. Vrednost na skali od 2 do 6 predstavljaju međuvrednosti odnosno percepciju između potpunog nezadovoljstva i potpunog zadovoljstva.

„Dobijeni rezultati se upoređuju sa odgovorima potrošača u pogledu očekivanja od "kompanije svetske klase " tj. "odlične kompanije", odnosno "izvrsne kompanije" u datoj grani poslovanja. Dok se

³⁴¹ A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „A conceptual model of service quality and its implications for future research“, Journal of Marketing, Vol.49 (Fall 1985), str. 47.

³⁴² Šire o tome: Francis Buttle, Manchester Business School Manchester, UK, „Servqual: review, critique, research agenda“, European Journal of Marketing 30,1, April 1995., Vol. 30 No.1. (1996), str.9.

³⁴³ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 112.

³⁴⁴ Šire o tome: Francis Buttle, Manchester Business School Manchester, UK, „Servqual: review, critique, research agenda“, European Journal of Marketing 30,1, April 1995., Vol. 30 No.1. (1996), str.9. – 10.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

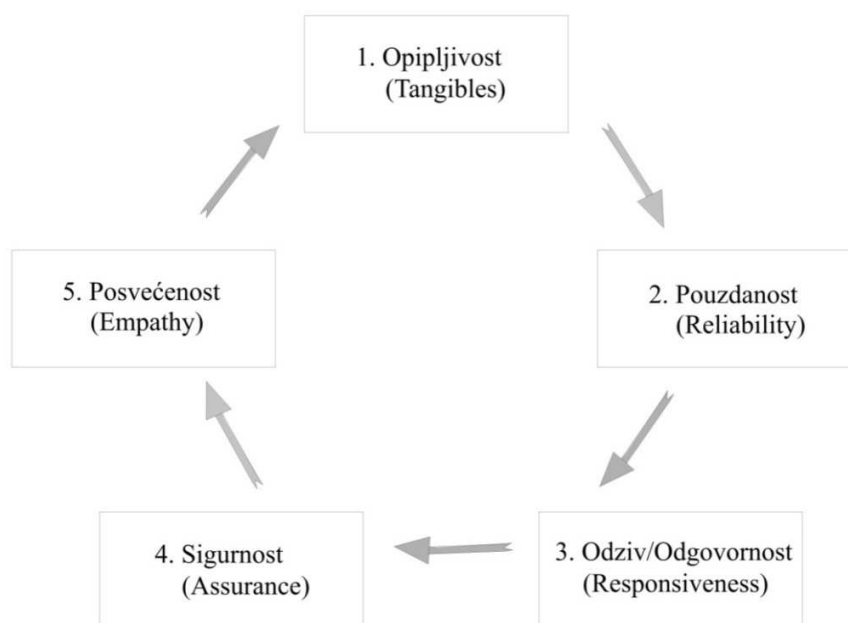
pitanja o konkretnom preduzeću odnose na konkretno iskustvo potrošača sa uslugama tog preduzeća, i samim tim definišu percepcije, tj. njegovo subjektivno vidjenje, rezultati koji se daju za imaginarnu ili stvarnu idealnu kompaniju, predstavljaju u stvari želje i očekivanja potrošača u datom uslužnom biznisu. Rezultati se mogu porediti i generalno i po pojedinim dimenzijama, kako bi se otkrilo gde postoje najveća odstupanja usluge od očekivanja potrošača.³⁴⁵

Servqual je dosta primenjivan u različitim kulturama, na poslovnom i tržištu finalnih potrošača, u različitim uslužnim granama, u profitnom i neprofitnom sektoru... Kada je reč o konkretnim slučajevima, primenu je našao u: poslovanju sa nekretninama, javnim programima rekreacije, školskim i visokoškolskim ustanovama različitog profila, maloprodajnim objektima, računovodstvenim firmama, distributerima gasa i električne energije, bankarskom sektoru, zdravstvu, preduzećima za razne vrste usluga (čišćenje, opravke i sl.), restoranima brze hrane...³⁴⁶

Kod Servqual skale se pouzdanost u pružanju usluge odnosi na ishod, odnosno rezultat pružene usluge, dok se ostale 4 dimenzije odnose na sam način usluživanja, slika 9.

Slika 9.– Dimenzije SERVQUAL skale

Izvor: autor prema **Parasuraman** (1988.)³⁴⁷



Opipljivost kao prva dimenzija kvaliteta usluge odnosi se na fizički izgled objekta kome se pruža usluga, opremu, osoblje i pisane promotivne materijale. Svi ovi faktori utiču na klijenta banke pri njegovom vrednovanju kvaliteta bankarskih usluga.

³⁴⁵ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 112.

³⁴⁶ Veljković S. – Isto, str. 112.

³⁴⁷ A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, „SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality“, Journal of Retailing, Vol.64, No1 (Spring 1988), str.23.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Pouzdanost, kao druga dimenzija kvaliteta usluge, predstavlja sposobnosti bankarskog osoblja da uslugu pruži u skladu sa potrebnim klijentima.

Odziv / odgovornost, kao treća dimenzija kvaliteta usluge, predstavlja pre svega sposobnost banke da pomogne klijentima u različitim situacijama u procesu usluživanja i pruži brzu uslugu odnosno blagovremeno odgovori na njihove zahteve.

Sigurnost, kao četvrta dimenzija kvaliteta usluge se prepoznaje kroz znanje, stručnost i predusretljivost bankarskog osoblja s kojim klijent dolazi u kontakt.

Posvećenost / empatija je peta dimenzija kvaliteta usluge koja predstavlja sposobnost bankarskog osoblja da uspostavi i održava dobru komunikaciju sa klijentom i posveti mu potrebnu pažnju u cilju razumevanja klijenta.

Autori *SERVQUAL modela* (Parasuraman i drugi 1988.) zagovornici su shvatanja da je osnovna svrha merenja kvaliteta usluga postavljanje dijagnoze postojećeg stanja i nivoa kvaliteta, kao i utvrđivanje odstupanja percipiranog kvaliteta u odnosu na očekivani, mereno kroz pet osnovnih dimenzija kvaliteta (opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost, empatija³⁴⁸).

SERVQUAL: kvalitet usluga = performanse – očekivanja

Neki autori koriste *ponderisani SERVQUAL*: Kvalitet usluge = značaj dimenzija x (performanse – očekivanja)/broj performansi.

Prema ovom modelu pozitivna razlika predstavlja bolju uslugu od očekivane i kvalitet usluge koji nadmašuje očekivanja tj. percepciju visokog kvaliteta. Sa druge strane negativna razlika predstavlja lošu uslugu i loš kvalitet usluge. Ukoliko je razlika između percipiranog i očekivanog kvaliteta jednaka nuli to označava zadovoljavajući kvalitet, odnosno ispunjenje očekivanja klijenata.

Varijanta *Servquala* zasnovana na *upoređivanju percipiranog kvaliteta sa definisanim idealnim kvalitetom* kao usvojenom zajedničkom merom (SQ7. Evaluated performance and normed quality model – Teas, 1993.³⁴⁹) nastao je kao rezultat uočenih konceptualnih i operativnih problema u definisanju značenja očekivanja, te moguće dvosmislenosti u teoretskoj oceni i interpretaciji modela zasnovanog na merenju nesaglasnosti (GAP- a). Ovi problemi posledica su suštinskih razlika u nivou očekivanja među ispitanicima, u zavisnosti od njihovih prethodnih iskustva, znanja pa i zahteva koje postavljaju pred banke kao pružaoce usluga.

Na bazi analize i testiranja *Servqual modela*, njegove validnosti i opravdanosti koncipiran je *model merenja performansi dimenzija kvaliteta* (Performance only model – Cronin and Taylor, 1992.³⁵⁰). Njegovi autori Cronin i Taylor su zastupali shvatanje, na bazi provedenih testiranja i istraživanja, da najpouzdanije podatke o kvalitetu usluge daje neponderisano merenje i gradacija percepcije o pojedinim performansama dimenzija kvaliteta.

SERVPREF: Kvalitet usluge = performanse, odnosno *ponderisani SERVPREF*: Kvalitet usluga = značaj dimenzija x performanse.

Servpref je skala koja je trebalo da otkloni nedostatke *Servqual* skale. Prema mišljenju autora ovog modela, učinak usluge a ne odnos između opažanja i očekivanja određuje kvalitet usluge (Cronin, Taylor, 1992., Cronin, Taylor, 1994.). Inače *Servpref* se sastoji od istih dimenzija/odrednica i atributa od kojih se sastoji *Servqual* skala.

³⁴⁸ Neki autori prevode engl. termin *empathy* kao posvećenost a engl. termin *responsivness* kao odziv.

³⁴⁹ Šire o tome: Seth, N., Deshmukh, S.G., & Vrat, P. „Service quality models: a review. *International Journal of Quality and Reliability Management*“, Vol. 22 No. 9, (2005), str. 922.

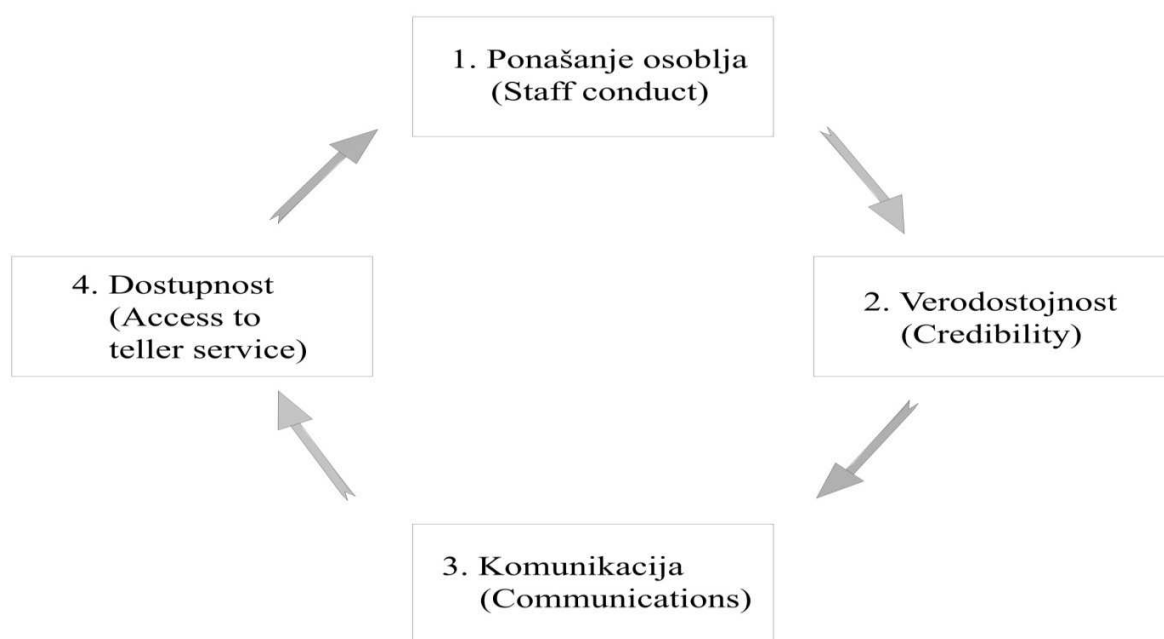
³⁵⁰ Šire o tome: Seth, N., Deshmukh, S.G., & Vrat, P. „Service quality models: a review. *International Journal of Quality and Reliability Management*“, Vol. 22 No. 9, (2005), str. 920. i Francis Buttle, Manchester Business School Manchester, UK, „Servqual: review, critique, research agenda“, *European Journal of Marketing* 30,1, (April 1995.), Vol. 30 No.1. (1996), str. 14.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Servpref, kao i Servqual skala je bila namenjena svim uslužnim organizacijama tako da je i dalje nedostajao standardizovani instrument za ocenjivanje kvaliteta usluživanja u finansijskom sektoru, odnosno u bankarstvu.

Stvaranje *Bankserv skale* (Avkiran, 1994., Avkiran, 1999.³⁵¹) predstavljalo je pokušaj prilagođavanja skala za merenje kvaliteta sektoru bankarstva. Bankserv skala je bankarskom sektoru prilagođena Servqual skala, ona je takođe zasnovana na algoritmu „očekivanja – opažanja“. Putem Bankserv skale očekivanja i utisci po pitanju kvaliteta bankarskih usluga mere se kroz 4 dimenzije/odrednice, odnosno ponašanje osoblja (engl. *staff conduct*), verodostojnost (engl. *credibility*), komunikaciju (engl. *Communications*) i dostupnost (engl. *Acess to teller service*), kao što je prikazano na slici 10. Ove 4 dimenzije Bankserv skale specifikovane su kroz 17 pojedinačnih atributa.

Slika 10.– Dimenzije Bankserv skale
Izvor: autor prema Avkiran (1994.)³⁵²



Tako se pod *ponašanjem osoblja* u smislu kvaliteta usluge vrednuje spremnost osoblja banke da pomogne korisniku, brzina i pravovremenost usluživanja, briga za korisnikove potrebe, ljubaznost tokom procesa usluživanja, vrednost uniformi, profesionalnost u izgledu i ophođenju i spremnost osoblja da se izvini ako napravi grešku tokom isporuke usluge. Kada je *verodostojnost u pružanju usluge* u pitanju ona podrazumeva da osoblje banke blagovremeno informiše korisnika o svim informacijama koje su za njega značajne, sposobnost osoblja da ispravi eventualne počinjene greške, i osećaj sigurnosti

³⁵¹ Šire o tome: Avkiran, N. K., „Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.12, No.6 (1994), str.10 – 18.

³⁵² Avkiran, N. K. - Isto, str.10 – 18.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

kod korisnika tokom procesa usluživanja. Treća dimenzija/odrednica kvaliteta usluge po Bankserv skali je *komunikacija*. Ona se odnosi na sposobnost osoblja da ukaže korisniku kako može da snizi troškove u poslovanju sa bankom, ispoljena opšta i pojedinačna znanja bankarskog osoblja o svim uslugama koje banka pruža, kvalitet saveta datih korisniku po pitanju upravljanja finansijskih sredstava, upoznavanje korisnika sa različitim mogućnostima investiranja sredstava kojima raspolaže, i tačnost informisanja korisnika o vremenu isporuke usluge. *Dostupnost* kao dimenzija/odrednica kvaliteta u usluživanju odnosi se na broj slobodnih bankarskih šaltera i broj bankarskih službenika koji su raspoloživi za realizaciju usluživanja klijenata banke.

I za Bankserv skalu se može, kao i za Servqual skalu, reći da je kod nje zanemaren učinak u procesu usluživanja. Obzirom na takvu primedbu, formirana je *Bankpref skala*. Ova skala se u odnosu na Bankserv skalu razlikuje u sledećem:

a) kao i kod Servpref modela, u Bankpref modelu se prednost daje učinku u procesu usluživanja, u odnosu na očekivanja i utisak o isporučenoj usluzi;

b) dok se sedmostepena skala za merenje važnosti i slaganja korisnika sa pojedinim atributima zamenjuje petostepenom kako bi se obezbedilo manje rasipanje stavova.

Ako se uporede dimenzije/odrednice kvaliteta usluga koje daju prethodno navedene skale primećuje se da se većina njih odnosi na uslužno osoblje, pa samim tim i kvalitet usluga u bankarstvu u najvećoj meri zavisi od bankarskih službenika koji su u neposrednom kontaktu sa korisnicima tokom procesa usluživanja.

Četiri od pet dimenzija/odrednica kvaliteta Servqual skale (pouzdanost, odziv, sigurnost i posvećenost) i sve četiri odrednice Bankserv skale (ponašanje osoblja, verodostojnost, komunikacija i dostupnost), odnose se na važnost bankarskih službenika za kvalitet u usluživanju.

Međutim nije dovoljno samo poboljšavati učinak službenika u banci, već je radi stvaranja konkurentne prednosti potrebno da banka zadovoljava i druge uslove koji su neophodni za poboljšanje kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga. Pre svega, banka treba da ima isti tretman za svakog klijenta bez obzira na njegov socijalni status, da blagovremeno i potpuno informiše klijenta o usluzi koju koristi, odnosno da klijentu isporučuje samo željene usluge uz ekonomski prihvatljivu cenu.

Pored modela istraživanja tržišta zasnovanim na dimenzijama/odrednicama Servqual, Servpref, Bankserv ili Bankpref skale, ili njihovoj kombinaciji, neke banke koriste i *Kano model*³⁵³ odnosno model atraktivnog kvaliteta, slika 11.

Ovim modelom, prvo se obavlja segmentacija kvaliteta usluge sistemom dva pitanja od kojih se prvo odnosi na *fizičko stanje* a druge na *opažanje korisnika usluge*. Kroz prvo pitanje se utvrđuje da li je učinak usluga prema korisnikovom mišljenju dovoljan ili nedovoljan za zadovoljenje njegove potrebe, dok se drugim pitanjem utvrđuje koji nivo zadovoljstva usluga može izazvati kod korisnika, na osnovu njegovog opažanja kvaliteta usluge. U zavisnosti od potrebe, korisnici usluga mogu izraziti tri različite vrste zadovoljstva, koje se razvrstavaju u *osnovne potrebe, očekivane potrebe i atraktivne dodatke*³⁵⁴.

Osnovne potrebe tiču se odlika koje usluga obavezno mora da ima prema očekivanjima korisnika, odnosno one odlike koje se podrazumevaju. Termin "podrazumeva se" uzima se kao nešto što korisnik očekuje kao sigurno i to je ono što on računa da sigurno dobija korišćenjem određenje bankarske usluge. Ne postojanje neke od osnovnih osobina usluge vodi direktno u nezadovoljstvo korisnika usluge.

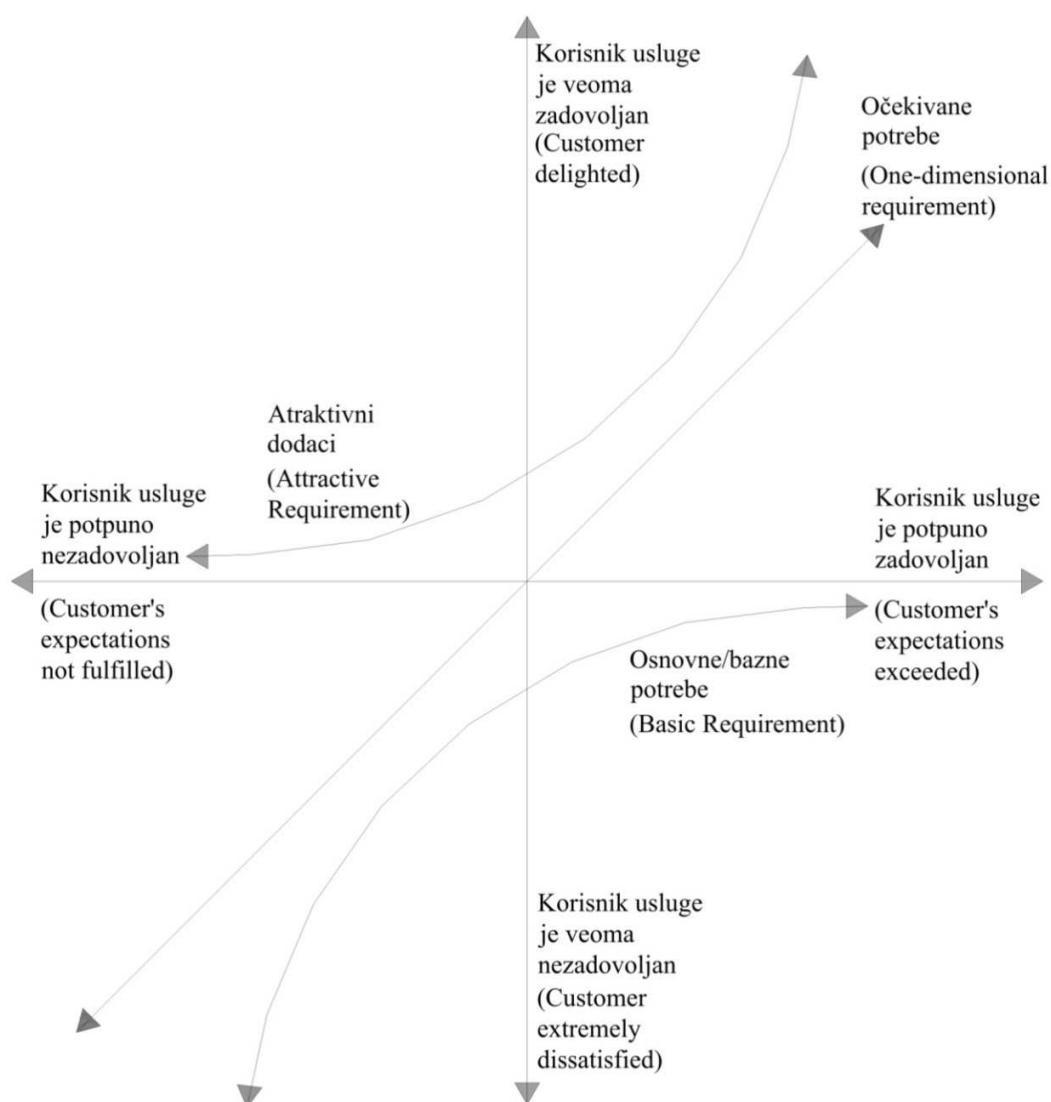
³⁵³ Šire o tome: Erica Lynn Farmer CMQ / OE, CSSBB, MBB & Zultner, R. E, Mazur, G, H. „**The Kano model: recent developments. Seventh Symposium of Quality Function Deployment**“, Austin, Texas, (December 2, 2006.).

³⁵⁴ Kurt Matzler, Hans H. Hinterhuber, „**How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment**“, Austria, Technovation, Vol. 18. No.1, (1998.), str.28.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Slika 11.– Kano model satisfakcije klijenata

Izvor: autor prema **Kurt Matzler** (1998.)³⁵⁵



³⁵⁵ Kurt Matzler, Hans H. Hinterhuber, „How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment“, Austria, Technovation, Vol. 18. No.1, (1998.), str.28.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Očekivane potrebe, zasnovane su na shvatanju da je zadovoljstvo potrošača proporcijalno sa funkcionalnošću usluge. Tako primena sintagme "bolje je više" prilikom koncipiranja bankarske usluge može da poveća stepen zadovoljstva korisnika, pa će on samim tim takvu uslugu smatrati kvalitetnijom.

Atraktivni dodaci su osobine koje bankarska usluga sadrži, a čija je svrha da prijatno iznenade i oduševe korisnika. To su one osobine usluga koje nadmašuju potrebe korisnika, koje on nije očekivao u usluzi, a koje će u još većem stepenu zadovoljiti njegove potrebe. Na taj način se primenom Kano modela u sveobuhvatnom istraživanju tržišta mogu dobiti i informacije vezane za nijanse u kvalitetu bankarskih usluga, koje su u pojedinim slučajevima izuzetno važne za unapređenje poslovanja.

7. 6. 2. SERVQUAL model dimenzija kvaliteta usluga na primeru Banke Y

U originalnom obliku model SERVQUAL sastoji se od 22 para tvrdnji na Likertovoj skali, koje su strukturirane oko pet dimenzija kvaliteta usluge (Cronin i Taylor³⁵⁶). Svaka tvrdnja se pojavljuje dva puta. Prvom tvrdnjom se mere očekivanja potrošača u pojedinačnoj uslužnoj delatnosti. Druga odražava percipirani nivo usluge koju je pružila pojedina uslužna organizacija u navedenoj delatnosti. Tvrdnje su osmišljene tako da se mogu grupisati u jednu od pet dimenzija kvaliteta usluge. Svaku tvrdnju prati skala od sedam vrednosti, počevši od ocene "u potpunosti se slažem" (7) do one "u potpunosti se ne slažem" (1). Najviša vrednost na skali odnosi se na visoka očekivanja i visok nivo percepcije. Kvalitetna usluga jeste rezultat ispunjenih očekivanja (ili premašenih), dok se nesaglasnost (odstupanje, jaz) pojavljuje kada očekivanja nisu ispunjenja, a izračunava se kao *razlika između vrednosti percepcije i očekivanja*. *Pozitivna razlika* pokazuje da je očekivanje ostvareno ili premašeno, a *negativna* da očekivanje nije ostvareno. Jazovi se mogu analizirati za svaku pojedinu tvrdnju i mogu se sabirati kako bi se dobio ukupni rezultat za svaku dimenziju.³⁵⁷

Za istraživanje percepcije i očekivanja kvaliteta bankarskih usluga koriste se razni anketni upitnici. Jedan od najčešće korišćenih anketnih upitnika je upitnik koga su razvili Parasuraman i saradnici 1988. godine.

Ispitanici popunjavaju dva upitnika. U prvom upitniku se pitanja odnose na očekivanja klijenata, a u drugom upitniku se pitanja odnose na percepciju klijenata.

Sledeće 22 tvrdnje su tvrdnje definisane na osnovu originalnog Servqual upitnika (Parasuraman³⁵⁸ i saradnici 1988.) i Servqual upitnika za ispitivanje kvaliteta usluge (Veljković S.³⁵⁹ 2009.):

1. Vaša banka ima opremu modernog izgleda
2. Eksterijer i enterijer Vaše banke je vizuelno dopadljiv
3. Zaposleni u Vašoj banci uredno izgledaju

³⁵⁶ Cronin, J. J. Jr and Taylor, S.A., „Measuring service quality: a reexamination and extension“, Journal of Marketing, Vol. 56, (July 1992.) str. 55 – 68., preuzeto iz Francis Buttle, Manchester Business School Manchester, UK, „Servqual: review, critique, research agenda“, European Journal of Marketing 30,1, April 1995., Vol. 30 No.1. (1996), 12-14.

³⁵⁷ Šire o tome: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L.Berry, „SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality“, Journal of Retailing, Vol.64, No1 (Spring 1988), str.12 – 40.

³⁵⁸ A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L.Berry, Isto, str. 38 – 40.

³⁵⁹ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 268.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

4. Materijali vezani za uslugu (brošure, prospekti i obrasci) Vaše banke su vizuelno prihvatljivi

5. Vaša banka ispunjava poverene poslove u dogovorenom roku
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka pokazuje iskrene napore da ga reši
7. Vaša banka je pouzdana u pružanju usluge
8. Vaša banka pruža usluge u vreme kada je obećala da će je pružiti
9. Vaša banka se trudi da pruža usluge bez greške
10. Osoblje Vaše banke kaže tačno kada će usluga biti pružena
11. Osoblje Vaše banke pruža brzu uslugu
12. Osoblje Vaše banke je uvek spremno da pomogne
13. Osoblje Vaše banke je raspoloženo za Vaša pitanja i odgovore na njih
14. Ponašanje osoblja Vaše banke doprinosi poverenju klijenata
15. Kada obavljate transakcije sa Vašom bankom osećate se sigurno
16. Osoblje Vaše banke je uvek u kontaktu sa Vama
17. Osoblje Vaše banke ima znanja da odgovori na Vaša pitanja
18. Osoblje Vaše banke posvećuje Vam pažnju kao pojedincu
19. Radno vreme Vaše banke odgovara potrebama svih klijenata
20. Vaša banka ima zaposlene koji Vam pružaju ličnu pažnju
21. Vaša banka radi u Vašem najboljem interesu
22. Zaposleni u Vašoj banci razumeju Vaše specifične potrebe

Navedenim upitnikom obuhvaćeno je opšte prihvaćenih pet osnovnih dimenzija kvaliteta usluga:

- opipljivost (engl. *tangibles*), pitanja/tvrdnje red. br. 1-4;
- pouzdanost (engl. *reliability*), pitanja/tvrdnje red. br. 5-9;
- odgovornost (engl. *responsiveness*) pitanja/tvrdnje red. br. 10-13;
- sigurnost (engl. *assurance*) pitanja/tvrdnje red. br. 14-17 i
- empatija/ ljubaznost (engl. *empathy*) pitanja/tvrdnje red. br. 18-22.

„Ispitivanjem navedenih dimenzija o viđenju (percepciji) potrošača na slučaju konkretne kompanije i postavljanjem pitanja o očekivanjima u pogledu istih dimenzija kvaliteta usluge od "idealne" kompanije ili lidera po kvalitetu usluga u tom sektoru, može se doći do čitavog niza korisnih informacija koje mogu da posluže u različite svrhe. To se pre svega odnosi na:

- određivanje prosečnog rezultata odstupanja između percepcije potrošača i očekivanja, po svakoj od posmatranih dimenzija,
- ocenu kvaliteta usluge konkretne kompanije po svih pet dimenzija kvaliteta,
- praćenje potrošačevih očekivanja i percepcije (po svim i/ili pojedinačnim dimenzijama) tokom vremena,
- poređenje SERVQUAL rezultata sa rezultatima konkurenata,
- identifikovanje i analizu segmenata koji se međusobno značajno razlikuju sa aspekta ocena performansi kompanije,
- upoređivanje internih standarda kvaliteta i odstupanja (između filijala, različitih odeljenja unutar kompanije i sl.).

Na osnovu dobijenih podataka sprovode se korektivne akcije, ali i kontinuirano poboljšanje kvaliteta.“³⁶⁰

³⁶⁰ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 269.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Autor rada je sproveo istraživanje kvaliteta bankarskih usluga u ekspozituri *Banke Y*, primenom anketnog metoda, kao jednom od najčešće korišćenih metoda u terenskim istraživanjima za merenje kvaliteta bankarskih usluga, na osnovu ispitivanja stavova klijenata banke o nivou kvaliteta bankarskih usluga.

Važno je istaći da je sprovedeno istraživanje bilo usmereno na merenje kvaliteta bankarskih usluga koje se pružaju klijentima iz reda stanovništva. Istraživanje sprovedeno primenom SERVQUAL modela se odnosilo na merenje kvaliteta uslužnog procesa u banci.

Obzirom na komplikovanu proceduru dobijanja saglasnosti za opsežnija merenja rejtinga stavova klijenata *Banke Y*, anketiranje klijenata je izvršeno u periodu od tri dana, u poslovnici *Banke Y* u različitim intervalima u toku dana, potpuno dobrovoljnim pristankom klijenata da učestvuju u anketi utvrđivanja stavova u pogledu kvaliteta uslužnog procesa.

Rezultati istraživanja su prikazani u tabelama od 1. do 4.

Tabela 1. prikazuje očekivanja (Op) kvaliteta usluge, dok tabela 2. prikazuje percepciju (P) kvaliteta usluge.

Uz svaku ocenu tvrdnji od 1 (uopšte se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem) dat je broj klijenata koji su dali tu ocenu. Za svaku tvrdnju data je i aritmetička sredina tvrdnje, odnosno svaka pojedinačna tvrdnja ima svoju prosečnu ocenu.

Takođe za svaku od pet dimenzija kvaliteta usluge data je aritmetička sredina dimenzije (prosečna ocena na osnovu prosečnih ocena tvrdnji koje čine tu dimenziju).

U tabeli 3. su prikazane aritmetičke sredine tvrdnji (prosečna ocena tvrdnji) za percepciju (P) i očekivanje (Op). Na osnovu tih prosečnih vrednosti izračunate su Servqual ocene tvrdnji (S) odnosno izračunata je satisfakcija klijenata za svaku tvrdnju.

Pozitivne vrednosti Servqual ocena znače da je percepcija (P) veća od očekivanja (Op), odnosno percipirani kvalitet usluge je zadovoljavajući, jer je očekivanje ostvareno ili premašeno.

Negativne vrednosti Servqual ocena znače da je percepcija (P) manja od očekivanja (Op), odnosno percipirani kvalitet usluge je nezadovoljavajući jer očekivanja nisu ostvarena. U ovakvim slučajevima kada je negativna ocena, javlja se nesaglasnost (odstupanje) ili jaz kvaliteta usluge kako se drugačije naziva.

Sve četiri tvrdnje koje pripadaju dimenziji „*opipljivost*“ su dobile pozitivne ocene, što znači da je percepcija nadmašila očekivanja. Takođe i dimenzija „*opipljivost*“ ima pozitivnu ocenu koja je data u tabeli 4.

Tvrdnje od red. broja 5, zaključno sa red. brojem 9, koje se odnose na dimenziju „*pouzdanost*“ su dobile negativne ocene, što znači da nisu ispunjena očekivanja, odnosno percepcije za svaku tvrdnju su manje od očekivanja.

Kod ove dimenzije javlja se nesaglasnost kvaliteta usluge, jer klijenti nemaju dovoljno poverenja u konkretnu banku, odnosno dimenzija ima negativnu ocenu, što se vidi u tabeli 4.

Tvrdnje od red. broja 10, zaključno sa red. brojem 13, čine dimenziju „*odgovornost*“.

Tvrdnja pod red. brojem 10. je ocenjena negativnom ocenom, dok su ostale tri tvrdnje ocenjene pozitivno. Prosečna ocena za celu dimenziju je ipak pozitivna što se vidi u tabeli 4.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Tabela 1. – Očekivanja (Op) kvaliteta usluge (31 klijent)

$$S = P - Op$$

Naziv dimenzije	Tvrđnja broj		1	2	3	4	5	6	7	aritmetička sredina tvrdnji	aritmetička sredina
OPIPLJIVOST	1	Vaša banka ima opremu modernog izgleda	0	0	6	6	4	10	5	5.0645	
	2	Eksterijer i enterijer Vaše banke je vizuelno dopadljiv	0	0	0	4	16	6	5	5.3871	
	3	Zaposleni u Vašoj banci uredno izgledaju	0	0	0	0	5	15	11	6.1935	
	4	Materijali vezani za usluge Vaše banke su vizuelno prihvatljivi	0	0	0	2	10	10	9	5.8387	5.62096774
POUZDANOST	5	Vaša banka ispunjava poverene poslove u dogovorenom roku	0	0	4	6	5	10	6	5.2581	
	6	Kada klijenti imaju problem Vaša banka pokazuje iskrene napore da se reši	0	0	5	5	9	7	5	5.0645	
	7	Vaša banka je pouzdana u pružanju usluge	0	2	5	6	6	6	6	4.8710	
	8	Vaša banka pruža usluge u vreme kada je obećala da će je pružiti	0	0	4	6	5	7	9	5.3548	
	9	Vaša banka se trudi da pruža usluge bez greške	0	0	3	5	8	6	9	5.4194	5.19354839
ODGOVORNOST	10	Osoblje Vaše banke kaže tačno kada će usluga biti pružena	0	2	4	5	4	8	8	5.1613	
	11	Osoblje Vaše banke pruža brzu uslugu	0	1	2	2	9	8	9	5.5484	
	12	Osoblje Vaše banke je uvek spremno da pomogne	0	1	1	3	11	7	8	5.4839	
	13	Osoblje Vaše banke je raspoloženo za Vaša pitanja i odgovore na njih	0	2	2	5	8	6	8	5.2258	5.35483871
SIGURNOST	14	Ponašanje osoblja Vaše banke doprinosi poverenju klijenata	0	1	3	6	5	7	9	5.3226	
	15	Kada obavljate transakcije sa Vašom bankom osećate se sigurno	0	0	4	5	7	6	9	5.3548	
	16	Osoblje Vaše banke je uvek pristojno u kontaktu sa Vama	0	0	0	2	9	11	9	5.8710	
	17	Osoblje Vaše banke ima znanja da odgovori na Vaša pitanja	0	0	3	8	6	8	6	5.1935	5.43548387
EMPATIJA/ LJUBAZNOST	18	Osoblje Vaše banke posvećuje Vam pažnju kao pojedincu	0	0	4	5	7	7	8	5.3226	
	19	Radno vreme Vaše banke odgovara potrebama svih klijenata	0	2	2	4	6	9	8	5.3548	
	20	Vaša banka ima zaposlene koji Vam pružaju ličnu pažnju	2	2	4	5	6	5	7	4.7419	
	21	Vaša banka radi u Vašem najboljem interesu	1	2	3	3	9	6	7	5.0323	
	22	Zaposleni u Vašoj banci razumeju Vaše specifične potrebe	1	2	4	5	6	8	5	4.8387	5.05806452

Kod dimenzije „sigurnost“ koja obuhvata tvrdnje od red. broja 14. zaključno sa red. brojem 17, prve dve tvrdnje su dobile negativne ocene dok su ostale dve ocenjene pozitivno.

Prosečna ocena za ovu dimenziju je ipak negativna jer je negativniji uticaj prve dve tvrdnje. Banka, prema tome, ne uliva klijentima dovoljnu sigurnost.

Kod dimenzije „empatija / ljubaznost“ koja obuhvata tvrdnje od red. broja 18. do zaključno sa red. brojem 22, tvrdnje pod red. brojem 19. i 21. su negativno ocenjene a ostale tri pozitivno ocenjene.

Prosečna ocena za ovu dimenziju je ipak pozitivna, što ukazuje da je percipirani kvalitet nadmašio očekivanja.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Tabela 2. – Percepcija (P) kvaliteta usluge (31 klijent)

$$S = P - Op$$

Naziv dimenzije	Tvrđnja broj		1	2	3	4	5	6	7	aritmetička sredina tvrdnji	aritmetička sredina dimenzije
OPIPLJIVOST	1	Vaša banka ima opremu modernog izgleda	0	0	5	6	5	10	5	5.1290	
	2	Eksterijer i enterijer Vaše banke je vizuelno dopadljiv	0	0	0	4	14	7	6	5.4839	
	3	Zaposleni u Vašoj banci uredno izgledaju	0	0	0	0	2	15	14	6.3871	
	4	Materijali vezani za usluge Vaše banke su vizuelno prihvatljivi	0	0	0	2	9	10	10	5.9032	5.7258065
POUZDANOST	5	Vaša banka ispunjava poverene poslove u dogovorenom roku	0	2	4	7	4	8	6	4.9677	
	6	Kada klijenti imaju problem Vaša banka pokazuje iskrene napore da se reši	0	2	5	6	7	6	5	4.8065	
	7	Vaša banka je pouzdana u pružanju usluge	0	3	6	5	7	5	5	4.6452	
	8	Vaša banka pruža usluge u vreme kada je obećala da će je pružiti	0	1	4	6	4	8	8	5.2258	
	9	Vaša banka se trudi da pruža usluge bez greške	0	1	3	4	9	6	8	5.2903	4.9870968
ODGOVORNOST	10	Osoblje Vaše banke kaže tačno kada će usluga biti pružena	0	2	5	4	5	8	7	5.0645	
	11	Osoblje Vaše banke pruža brzu uslugu	0	1	1	3	8	9	9	5.6129	
	12	Osoblje Vaše banke je uvek spremno da pomogne	0	1	1	3	10	7	9	5.5484	
	13	Osoblje Vaše banke je raspoloženo za Vaša pitanja i odgovore na njih	0	1	2	5	8	6	9	5.3871	5.4032258
SIGURNOST	14	Ponašanje osoblja Vaše banke doprinosi poverenju klijenata	0	2	4	5	5	7	8	5.1290	
	15	Kada obavljate transakcije sa Vašom bankom osećate se sigurno	0	2	3	6	7	5	8	5.0968	
	16	Osoblje Vaše banke je uvek pristojno u kontaktu sa Vama	0	0	0	2	8	11	10	5.9355	
	17	Osoblje Vaše banke ima znanja da odgovori na Vaša pitanja	0	0	3	8	6	7	7	5.2258	5.3467742
EMPATIJA/	18	Osoblje Vaše banke posvećuje Vam pažnju kao pojedincu	0	0	2	6	7	8	8	5.4516	
LJUBAZNOST	19	Radno vreme Vaše banke odgovara potrebama svih klijenata	0	3	3	5	6	7	7	5.0323	
	20	Vaša banka ima zaposlene koji Vam pružaju ličnu pažnju	1	3	2	7	6	6	6	4.8065	
	21	Vaša banka radi u Vašem najboljem interesu	1	2	3	4	8	6	7	5.0000	
	22	Zaposleni u Vašoj banci razumeju Vaše specifične potrebe	1	1	5	4	6	6	8	5.0323	5.0645161

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Tabela 3. – Prosečne ocene tvrdnji (31 klijent)

$$S = P - Op$$

Naziv dimenzije	Tvrdnja broj		PERCEPCIJA (P)	OČEKIVANJE (Op)	SERVQUAL OCENA (S)
OPIPLJIVOST	1	Vaša banka ima opremu modernog izgleda	5.1290	5.0645	0.0645
	2	Eksterijer i enterijer Vaše banke je vizuelno dopadljiv	5.4839	5.3871	0.0968
	3	Zaposleni u Vašoj banci uredno izgledaju	6.3871	6.1935	0.1935
	4	Materijali vezani za usluge Vaše banke su vizuelno prihvatljivi	5.9032	5.8387	0.0645
POUZDANOST	5	Vaša banka ispunjava poverene poslove u dogovorenom roku	4.9677	5.2581	-0.2903
	6	Kada klijenti imaju problem Vaša banka pokazuje iskrene napore da se reši	4.8065	5.0645	-0.2581
	7	Vaša banka je pouzdana u pružanju usluge	4.6452	4.8710	-0.2258
	8	Vaša banka pruža usluge u vreme kada je obećala da će je pružiti	5.2258	5.3548	-0.1290
	9	Vaša banka se trudi da pruža usluge bez greške	5.2903	5.4194	-0.1290
ODGOVORNOST	10	Osoblje Vaše banke kaže tačno kada će usluga biti pružena	5.0645	5.1613	-0.0968
	11	Osoblje Vaše banke pruža brzu uslugu	5.6129	5.5484	0.0645
	12	Osoblje Vaše banke je uvek spremno da pomogne	5.5484	5.4839	0.0645
	13	Osoblje Vaše banke je raspoloženo za Vaša pitanja i odgovore na njih	5.3871	5.2258	0.1613
SIGURNOST	14	Ponašanje osoblja Vaše banke doprinosi poverenju klijenata	5.1290	5.3226	-0.1935
	15	Kada obavljate transakcije sa Vašom bankom osećate se sigurno	5.0968	5.3548	-0.2581
	16	Osoblje Vaše banke je uvek pristojno u kontaktu sa Vama	5.9355	5.8710	0.0645
	17	Osoblje Vaše banke ima znanja da odgovori na Vaša pitanja	5.2258	5.1935	0.0323
EMPATIJA/	18	Osoblje Vaše banke posvećuje Vam pažnju kao pojedincu	5.4516	5.3226	0.1290
LIUBAZNOST	19	Radno vreme Vaše banke odgovara potrebama svih klijenata	5.0323	5.3548	-0.3226
	20	Vaša banka ima zaposlene koji Vam pružaju ličnu pažnju	4.8065	4.7419	0.0645
	21	Vaša banka radi u Vašem najboljem interesu	5.0000	5.0323	-0.0323
	22	Zaposleni u Vašoj banci razumeju Vaše specifične potrebe	5.0323	4.8387	0.1935

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Tabela 4. – Prosečne Servqual ocene dimenzija kvaliteta usluge (31 klijent)

$$S = P - Op$$

Naziv dimenzije	PERCEPCIJA (P)	OČEKIVANJE (Op)	SERVQUAL OCENA (S)
OPIPLJIVOST	5.725806452	5.620967742	0.10483871
POUZDANOST	4.987096774	5.193548387	-0.206451613
ODGOVORNOST	5.403225806	5.35483871	0.048387097
SIGURNOST	5.346774194	5.435483871	-0.088709677
EMPATIJA/LJUBAZNOST	5.064516129	5.058064516	0.006451613

7.6.3. Analiza podataka i diskusija rezultata

U ovom radu primenjen je SERVQUAL model, najpopularniji i najčešće primenjivan instrument, za merenje kvaliteta usluga, koga su razvili Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985; 1988.).

Empirijsko istraživanje je sprovedeno u *Banci Y*, primenom anketnog metoda, kao jednom od najčešće korišćenih metoda u terenskim istraživanjima za merenje kvaliteta bankarskih usluga, na osnovu ispitivanja stavova klijenata banke o nivou kvaliteteta bankarskih usluga.

Važno je istaći da je sprovedeno istraživanje bilo usmereno na merenje kvaliteta bankarskih usluga koje se pružaju klijentima iz reda stanovništva. Istraživanje sprovedeno primenom SERVQUAL modela se odnosilo na merenje kvaliteta uslužnog procesa u banci.

Pri istraživanju je primenjen originalni oblik SERVQUAL modela koji se sastoji od 22 para tvrdnji na Likertovoj skali, koje su strukturirane oko pet dimenzija kvaliteta usluge (opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija/ljubaznost). Klijenti su popunjavali po dva upitnika, koja su sadržala po 22 tvrdnje. Prvi upitnik se odnosio na ispitivanje očekivanja klijenata (Op) a drugi se odnosio na ispitivanje percepcije klijenata (P), kako bi se procenio kvalitet usluga poslovne banke (satisfakcija klijenata - S), kao razlika između prosečne ocene percepcije i prosečne ocene očekivanja za svaku od 22 tvrdnje.

U istraživanju su dobrovoljno učestvovala 34 klijenta *Banke Y*. Posle pregleda upitnika konstatovano je da je za dalju obradu pogodno koristiti 31 par popunjenih upitnika. Tri para upitnika nisu bila potpuno popunjena, ili su bila nedovoljno jasno popunjena, pa nisu bili pogodni za dalju obradu.

Pri anketiranju klijenata nisu uzimani njihovi lični podaci kao što su npr.: pol, godine starosti, bračno stanje, obrazovanje i tsl. Zbog toga nije moguće uzorak dalje raščlanjavati na podskupove prema ličnim podacima, odnosno nije moguće vršiti upoređivanje dobijenih prosečnih vrednosti konstatacija za podskupove klijenata.

Analiza podataka, dobijenih anketiranjem klijenata banke, sprovedena je korišćenjem računarskog programa *Microsoft Excel*.

Od statističkih analiza primenjena je *aritmetička sredina* (prosek), koja inače ima najširu primenu u statističkoj analizi. Za izračunavanje aritmetičkih sredina tvrdnji, korišćena je *aritmetička*

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

sredina grupisanih podataka (ponderisana aritmetička sredina). Pri izračunavanju aritmetičkih sredina dimenzija kvaliteta, korišćena je *aritmetička sredina negrupisanih podataka*, tako što je aritmetička sredina svake dimenzije kvaliteta izračunavana kao aritmetička sredina od vrednosti aritmetičkih sredina tvrdnji koje čine tu dimenziju.

Rezultati istraživanja, posle statističke obrade podataka, upućuju na opšti zaključak da *Banka Y* još uvek ne vodi dovoljno računa o kvalitetu usluga koje pruža klijentima iz reda stanovništva.

U ovom radu je predstavljena analiza najznačajnijih nesaglasnosti (odstupanja, gepova) između poslovnih banaka i klijenata njihovih usluga po pitanju pogleda na kvalitet.

Najveća nesaglasnost (odstupanje, gep) se pojavljuje uz tvrdnje 19. (vrednost Servqual ocene je – 0,3226). „Radno vreme Vaše banke odgovara potrebama svih klijenata“. Kod ovih tvrdnji su očekivanja klijenata bila znatno veća od percepcije, jer klijenti sa pravom očekuju da banka bolje uskladi radno vreme sa radnim vremenom klijenata, odnosno da uvede radno vreme i nedeljom.

Suprotno tome najmanja nesaglasnost se pojavila uz tvrdnje 21. (vrednost Servqual ocene je – 0,0323). „Vaša banka radi u Vašem najboljem interesu“. Za ove tvrdnje očekivanje se skoro ne razlikuje od percepcije.

Interesantno je da ova dva para tvrdnji pripadaju dimenziji *empatija / ljubaznost* koja i pored ovih nesaglasnosti ima pozitivnu Servqual ocenu.

Najveću pozitivnu razliku između percepcije i očekivanja, odnosno najveću pozitivnu Servqual ocenu (0,10483871) ima dimenzija *opipljivost*. Ali bez obzira na dobru ocenu za ovu dimenziju klijenti ne pridaju u stvarnosti takav značaj opipljivim elementima usluge.

Sprovedenom istraživanju se može osporiti pouzdanost nalaza istraživanja na osnovu prikupljenih i obrađenih podataka, obzirom da je istraživanje sprovedeno na relativno malom uzorku. Međutim, *naučni cilj* istraživanja je ostvaren, obzirom da su korišćene tehnike koje banke mogu primenjivati za otkrivanje i otklanjanje propusta u procesu usluživanja, i za unapređenje kvaliteta svojih proizvoda i usluga.

U budućim istraživanjima bilo bi veoma korisno da se analizom obuhvate i finansijski elementi, kao što su npr.: visina kamatnih stopa, razne povoljnosti pri korišćenju kredita, raznovrsnost platnih kartica, fleksibilnost pri izdavanju čekova klijentima i sl. Bilo bi interesantno utvrditi da li su, i u kojoj meri, navedeni finansijski elementi značajniji za klijentov izbor banke u odnosu na kvalitet uslužnog procesa.

Pored toga, potrebno je da se sprovede komparativna analiza stavova i percepcija klijenata iz reda stanovništva i klijenata iz reda privrednih subjekata. Nova istraživanja mogla bi da ispituju i uticaj koji pojedinačno svaka dimenzija kvaliteta ima na lojalnost klijenata ili npr. koje su dimenzije kvaliteta značajnije za klijentov izbor banke. Pri tome se svaka dimenzija kvaliteta tretira kao nezavisna promenljiva veličina a zadovoljstvo klijenata, lojalnost klijenta i sl. se tretiraju kao zavisne promenljive.

7.7. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KLIJENTIMA

Marketinški orijentisane banke svakodnevno u svom poslovanju imaju praćenje sadašnjih i predviđanje budućih potreba klijenata. Uspostavljanje aktivnih poslovnih odnosa i tesnih poslovnih veza sa klijentima, preduslovi su za stvaranje lojalnosti i dugoročne profitabilnosti banke.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

„U poslednjih desetak godina razvio se čitav niz koncepata koji se suštinski manje ili više razlikuju, ali svi u fokusu imaju razvoj odnosa sa potrošačima. Najčešće spominjani:

- Relationship marketing (marketing odnosa);
- Databa marketing (marketing pomoću baze podataka);
- Customer Relationship Management – CRM (upravljanje odnosima sa kupcima).

Osim toga u literaturi se mogu sresti i izrazi, poput:

- Marketing zadržavanja;
- Međuzavisni marketing;
- Marketing lojalnosti;
- 1:1 (One to One) marketing;
- Partnership marketing;
- Marketing sa dozvolom;
- Frequency marketing;
- Real – time marketing...³⁶¹

Marketing odnosa, prema većini autora predstavlja novi pravac marketinga koji je karakterističan za poslednju deceniju XX veka. Obzirom da se radi o jednom relativno novom pristupu marketinga još uvek ne postoji opšteprihvaćena definicija, i pored toga što se relativno veliki broj stručnjaka i naučnika bavi ovom temom. „Zaključak je da je najpotpunija definicija koju je dao Gronross i koja glasi:

„Relationship marketing predstavlja identifikovanje, uspostavljanje, razvoj i održavanje (i po potrebi prekid) odnosa sa kupcima i drugim stejkholderima, uz ostvarivanje profita, a na način da se ispune ciljevi svih strana, što se postiže zajedničkom razmenom i ispunjavanjem obećaja.“³⁶²

Upravljanje odnosima sa potrošačima (engl. *Customer Relationship Management* – akronim CRM) predstavlja sastavni deo savremenog marketinga većine banaka. Obzirom na sve veću konkurenciju na tržištu finansijskih usluga, mnoge banke su prinuđene da prihvate načela CRM koncepta. Opstanak i dalji razvoj banaka često zavisi od pružanja dodatnih vrednosti, koje bi trebalo da prevaziđu očekivanja klijenata tokom dužeg perioda. Danas nije dovoljno da banke budu usmerene samo na razvoj kvalitetnih proizvoda i usluga, već je od velikog značaja da banke izgrade stabilne poslovne odnose sa svojim klijentima, a što banke danas postižu primenom načela CRM koncepta. Povezanost banke i njenih klijenata je prvenstveno zasnovana na obostranoj dugoročnoj koristi. Zbog toga banke kao ponuđači finansijskih usluga imaju zadatak da ostvare što veći profit povećanjem stepena satisfakcije i lojalnosti klijenata. Istovremeno, dugoročnom poslovnom saradnjom sa određenom bankom, klijenti očekuju da dobijaju povoljnije kreditne uslove, da proces pružanja usluga bude kvalitetniji kao i da odnos banke prema njima bude takav da nivo njihovog poverenja u banku se stalno povećava.

U nekim bankama smatraju da su shvatili kako da zadovolje klijente evidentiranjem njihovih žalbi. Međutim, najčešće nezadovoljni klijenti ne ulažu žalbe već samo prestanu da budu korisnici bankarskih proizvoda i usluga.

Najbolje što banka može da učini jeste da olakša postupak ulaganja žalbi. Formulari, predlozi, besplatni telefonski pozivi, web sajtovi i e-mail adrese omogućavaju brzu komunikaciju u odnosima klijent – banka. Banka mora na svaku žalbu da reaguje brzo i na najbolji način jer nije dovoljno samo da prikuplja žalbe klijenata.

Npr., *Banca Intesa* u Republici Srbiji pored kontakt centra i e-maila preko kojih je moguće uložiti žalbu (www.bancaintesa.rs), nudi mogućnost anketiranja putem projekta "100% Vas slušamo". U

³⁶¹ Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine, str. 172., 173.

³⁶² Veljković S. – Isto, str. 173.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

svakoj od filijala moguće je popuniti formular sa pitanjima i uložiti prigovor. Na taj način umesto nekadašnje knjige utisaka klijenti koji ne koriste internet mogu veoma precizno da daju komentare na poslovanje banke i svoje predloge u cilju poboljšavanja uslova.

Ekspanzije Interneta i savremenih informacionih – komunikacionih tehnologija omogućila je i razvoj elektronskog bankarstva. Sada se interakcija između banaka i klijenata ne zasniva samo na personalnim vezama i kontaktima, nego i na elektronskim odnosima koje podrazumeva informaciono – komunikaciona tehnologija, što omogućava bržu i precizniju realizaciju transakcija. Međutim, iako se primena CRM-a ne može zamisliti bez moderne informacione tehnologije banke ne smeju zanemariti važnost ličnih odnosa, jer oni predstavljaju garanciju dugoročne saradnje. Banke, pre svega moraju pokazati da razumeju i poštuju svoje klijente da brinu o njima i da su iskreno usmerene na rešavanje njihovih problema i finansijskih potreba.

Poslednjih godina u Republici Srbiji je povećan interes banaka za unapređenje odnosa sa svojim korisnicima proizvoda i usluga. Razlog za to je uviđanje da izgradnja dugoročnih veza sa njima dovodi do smanjenja stope napuštanja klijenata, smanjenja troškova i povećanja prihoda.

Uprkos problemima i nepoverenju svojih klijenata, neke banke su razvile *relationship* strategije koje usmeravaju aktivnosti stvaranja, održavanja i upoređivanja odnosa klijenata i banke.

Klijenti banke predstavljaju *resurs* banke a briga o njima predstavlja doprinos u izgradnji lojalnosti i poverenja na duži rok. Odnosi sa klijentima moraju biti sastavni deo bančinog *konecpta brige* o korisnicima usluga (*customer care*).

8. ZAKLJUČAK

Razvoj organizacije banaka je započet razvojem prve komercijalne banke (*Banca di Genova*) osnovane 1320. godine, a kasnije u poznom srednjem veku i prve emisije banke (*Sverigen Riksbank*–Švedska) osnovane 1668. godine. Osnovni razlozi zbog kojih su osnovane prve banke su:

- sve veće korišćenje raznovrsnog kovanog novca koji se pojavio još u ranom srednjem veku,

- relativno visok stepen razvoja menjačkih i kreditnih poslova i
- pojava državnih zajmova i međunarodnih kredita.

Za početak značajnih promena u razvoju banaka može se uzeti period od druge polovine XIX veka. Period od 1860. godine do 1960. godine je karakterističan po postojanju tzv. tradicionalnih banaka koje su se, obzirom na njihovu funkciju i organizaciju, obično delile na: investicione, depozitne, hipotekarne i univerzalne banke. Period od 1960. godine do 1990. godine se smatra periodom tzv. industrijskog bankarstva. Za ovaj period su karakteristični osnovni modeli organizovanja bankarstva: anglosaksonski i kontinentalni–evropski model bankarstva. Period od 1960. godine se uzima i kao period razvoja savremenih banaka tržišnog tipa. Za savremene banke tržišnog tipa karakteristični su sledeći modeli organizovanja banaka:

- britanski,
- američki i
- nemački (hibridni) model organizovanja banaka.

Period od 1990. godine je karakterističan po organizovanju međunarodnog bankarstva, odnosno po formiranju međunarodnih (multinacionalnih) banaka kao rezultat mega–fuzije banaka iz različitih država, odnosno sa različitih kontinenata.

Krajem prošlog i početkom ovog veka, zbog sve snažnije konkurencije kako između banaka tako i između banaka i nebankarskih finansijskih institucija (Finansijske kompanije, Penzioni fondovi, Osiguravajuća društva, Investicioni fondovi i Berzanski posrednici), dolazi do stvaranja novih modela organizacije banke, kao što su:

- *Model supsidijarne banke*, tj. banke koja u svojoj organizacionoj šemi ima, pored bankarskih poslova, i oblast supsidijarnih (dopunskih, pomoćnih) poslova, odnosno ima preduzeća (supsidijarna preduzeća), koja su naslonjena na banku i njeno poslovanje a koja se bave privrednim poslovima (proizvodnja, turizam, osiguranje, dilersko–brokerski poslovi, trgovina i sl.) i

- *Model finansijske holding kompanije* tj. banke koja je razvila, pored bankarskih poslova, i druge poslove vezane za finansije, kao što su: osiguranje, lizing, komercijalno–bankarski poslovi, poslovi sa nekretnima i sl.

Za današnje savremene poslovne banke tržišnog tipa, karakteristična su dva modela njihove unutrašnje organizacije:

- banke organizovane po teritorijalnom principu i
- banke organizovane po funkcionalnom principu.

Funkcionalni princip organizacije banke (divizije, sektori, službe/direkcije, odeljenja,...) je danas prisutan kako kod malih i srednjih, tako i kod velikih banaka koje obavljaju veoma raznovrsne bankarske poslove i posluju na širokom području države, odnosno imaju razgranatu mrežu poslovnih jedinica–ekspozitura.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Poslovne banke, kao deo bankarskog sistema koji je podsistem finansijskog sistema, čine osnovu bankarskog sistema, jer su preko novčanih sredstava i kredita vezane za sistem finansiranja reprodukcije, odnosno finansiranja privrednih društava. Obzirom na tu ulogu, koju poslovne banke imaju u finansijskom sistemu kao podsistemu privrednog sistema države, za poslovne banke je od posebne važnosti njihova upravljačka struktura, unutrašnja organizacija i kvalitet njihovih proizvoda i usluga.

Poslovne banke u borbi sa konkurencijom, moraju da poklanjaju sve veću pažnju poboljšavanju kvaliteta svojih proizvoda i usluga.

U današnje vreme u Republici Srbiji, banke sve teže ostvaruju konkurentsku prednost na osnovu novih proizvoda i usluga, obzirom da su ponude banaka veoma slične, kako u poslovanju sa stanovništvom, tako i u poslovanju sa privredom. Zbog toga je potrebno da se poslovne banke okrenu poboljšavanju kvaliteta proizvoda i usluga kao izvoru za što bolje pozicioniranje na tržištu.

Da bi to ostvarile, poslovne banke treba da sprovedu istraživanja o kvalitetu proizvoda i usluga koje pružaju klijentima, kako bi utvrdile potrebni kvalitet proizvoda i usluga koji zahtevaju klijenti.

Na osnovu rezultata dobijenih takvim istraživanjima, rukovodstva banaka mogu dovoljno tačno da odrede potrebne aktivnosti koje treba preduzimati da bi se poboljšao kvalitet proizvoda i usluga.

Privlačenje klijenata i uspostavljanje dobrih poslovnih odnosa sa njima, kao i njihovo što duže zadržavanje kroz model satisfakcije, treba da bude primarni zadatak svake poslovne banke.

Poslovanje banaka orijentisanih prema klijentima je u funkciji kreiranja njihovog zadovoljstva, kroz ispunjavanje potreba i želja, sa ciljem da banka ostvari konkurentsku prednost, a samim tim i profit i dugoročni rast i razvoj. Potrebno je imati u vidu, da očekivanja klijenata iz reda stanovništva (fizička lica) nisu ista kao i očekivanja klijenata iz reda privrednih subjekata (pravna lica). Klijenti iz reda stanovništva uglavnom žele banku koja nudi povoljnije kamatne stope i bolje uslove za otplatu kredita, dok klijenti iz reda privrede radije biraju banku na osnovu sposobnosti banke da podmiri njihove finansijske potrebe.

Iako kvalitet usluga nije jedini činilac koji utiče na odluku klijenta da koristi neku bankarsku uslugu, posebno na manje razvijenim finansijskim tržištima kao što je Republika Srbija, ipak je taj činilac veoma značajan.

U ovom radu, na osnovu analize literature, sagledana su različita shvatanja kvaliteta usluga i analizirane su dimenzije (odrednice, determinante) kvaliteta usluga, a takođe su proučavane nesaglasnosti (odstupanja, gepovi) koje se najčešće dešavaju pri pružanju bankarskih usluga.

Takođe opisane su i tehnike koje se mogu koristiti za istraživanje kvaliteta usluga kao i tehnike radi prikupljanja podataka o tome kakvu uslugu bi klijenti želeli.

U ovom radu primenjen je SERVQUAL model, najpopularniji i najčešće primenjivan instrument, za merenje kvaliteta usluga, koga su razvili Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985; 1988.).

Empirijsko istraživanje je sprovedeno u *Banci Y*, primenom anketnog metoda, kao jednom od najčešće korišćenih metoda u terenskim istraživanjima za merenje kvaliteta bankarskih usluga, na osnovu ispitivanja stavova klijenata banke o nivou kvaliteteta bankarskih usluga.

Važno je istaći da je sprovedeno istraživanje bilo usmereno na merenje kvaliteta bankarskih usluga koje se pružaju klijentima iz reda stanovništva. Istraživanje sprovedeno primenom SERVQUAL modela se odnosilo na merenje kvaliteta uslužnog procesa u banci.

Pri istraživanju je primenjen originalni oblik SERVQUAL modela koji se sastoji od 22 para tvrdnji na Likertovoj skali, koje su strukturirane oko pet dimenzija kvaliteta usluge (opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija/ljubaznost). Klijenti su popunjavali po dva upitnika, koja su sadržala po 22 tvrdnje. Prvi upitnik se odnosio na ispitivanje očekivanja klijenata (Op) a drugi se odnosio na ispitivanje percepcije klijenata (P), kako bi se procenio kvalitet usluga poslovne banke

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

(satisfakcija klijenata - S), kao razlika između prosečne ocene percepcije i prosečne ocene očekivanja za svaku od 22 tvrdnje.

U istraživanju su dobrovoljno učestvovala 34 klijenta *Banke Y*. Posle pregleda upitnika konstatovano je da je za dalju obradu pogodno koristiti 31 par popunjenih upitnika. Tri para upitnika nisu bila potpuno popunjena, ili su bila nedovoljno jasno popunjena, pa nisu bili pogodni za dalju obradu.

Pri anketiranju klijenata nisu uzimani njihovi lični podaci kao što su npr.: pol, godine starosti, bračno stanje, obrazovanje i tsl. Zbog toga nije moguće uzorak dalje raščlanjavati na podskupove prema ličnim podacima, odnosno nije moguće vršiti upoređivanje dobijenih prosečnih vrednosti konstatacija za podskupove klijenata.

Analiza podataka, dobijenih anketiranjem klijenata banke, sprovedena je korišćenjem računarskog programa *Microsoft Excel*.

Od statističkih analiza primenjena je *aritmetička sredina* (prosek), koja inače ima najširu primenu u statističkoj analizi. Za izračunavanje aritmetičkih sredina tvrdnji, korišćena je *aritmetička sredina grupisanih podataka* (*ponderisana aritmetička sredina*). Pri izračunavanju aritmetičkih sredina dimenzija kvaliteta, korišćena je *aritmetička sredina negrupisanih podataka*, tako što je aritmetička sredina svake dimenzije kvaliteta izračunavana kao aritmetička sredina od vrednosti aritmetičkih sredina tvrdnji koje čine tu dimenziju.

Rezultati istraživanja, posle statističke obrade podataka, upućuju na opšti zaključak da *Banka Y* još uvek ne vodi dovoljno računa o kvalitetu usluga koje pruža klijentima iz reda stanovništva.

Postavljena *hipoteza H1*, da banka ulaže dovoljno truda u *dimenziju opipljivosti* kvaliteta usluga je potvrđena kao istinita, jer je dobijena pozitivna SERVQUAL ocena (S) kao razlika aritmetičkih sredina percepcije (P) i očekivanja (Op) za dimenziju *opipljivost*. Ovo ne mora da znači da su klijenti previše oduševljeni što banka ulaže puno sredstava u *opipljive dokaze* kvaliteta usluga (savremena oprema banke, eksterijer i enterijer banke, stilski odeveni službenici banke, dopadljivi reklamni materijali i sl.), jer se finansijska sredstva za ovu namenu izdvajaju na osnovu previsokih kamata, nepovoljnih kreditnih uslova i tsl.

Istraživanje je pokazalo da pri pružanju potrebnih bankarskih usluga, klijenti percipiraju niži nivo pouzdanosti i tačnosti banke od očekivanog nivoa, odnosno dobijena je negativna SERVQUAL ocena (S) za dimenziju *pouzdanost*. Takav rezultat znači da postavljena *hipoteza H2* nije potvrđena, što predstavlja veliki nedostatak banke da klijentima pruži pouzdano i tačno obećanu uslugu.

Postavljena *hipoteza H3*, da klijenti opažaju nedostatak želje bankarskih službenika za pružanjem brze usluge i nespremnost službenika da pruže pomoć klijentima nije potvrđena, jer je dobijena pozitivna SERVQUAL ocena (S) za dimenziju *odgovornost*. Ovaj rezultat ohrabruje jer znači da su rukovodstvo i službenici banke uvek spremni i raspoloženi da klijentima pruže brzu uslugu u planiranom ili dogovorenem roku.

Kod dimenzije „*sigurnost*“, prve dve tvrdnje su dobile negativne ocene dok su ostale dve ocenjene pozitivno. Međutim, prosečna ocena za ovu dimenziju je ipak negativna, jer je negativniji uticaj prve dve tvrdnje. Banka, prema tome, ne uliva klijentima dovoljnu sigurnost iako su klijenti dali visoke ocene za pristojnost i znanje službenika banke. Uzroke za ovakav rezultat treba verovatno tražiti u nepouzdanom finansijskom sistemu države i nedovoljnom angažovanju najvišeg rukovodstva banke na povećanju satisfakcije klijenata. Na osnovu takvog rezultata, *hipoteza H4*, da klijenti banke opažaju visok nivo znanja službenika banke i imaju visok nivo poverenja u službenike pri vršenju transakcija nije potvrđena.

Postavljena *hipoteza H5*, da klijenti opažaju visok nivo ljubaznosti službenika banke je potvrđena, jer je dobijena pozitivna ocena za dimenziju *empatija / ljubaznost* što ukazuje da je percipirani kvalitet nadmašio očekivanja.

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Sprovedenom istraživanju se može osporiti pouzdanost nalaza istraživanja na osnovu prikupljenih i obrađenih podataka, obzirom da je istraživanje sprovedeno na relativno malom uzorku. Međutim, *naučni cilj* istraživanja je ostvaren, obzirom da su korišćene tehnike koje banke mogu primenjivati za otkrivanje i otklanjanje propusta u procesu usluživanja, i za unapređenje kvaliteta svojih proizvoda i usluga

U budućim istraživanjima bilo bi veoma korisno da se analizom obuhvate i finansijski elementi, kao što su npr.: visina kamatnih stopa, razne povoljnosti pri korišćenju kredita, raznovrsnost platnih kartica, fleksibilnost pri izdavanju čekova klijentima i sl. Bilo bi interesantno utvrditi da li su, i u kojoj meri, navedeni finansijski elementi značajniji za klijentov izbor banke u odnosu na kvalitet uslužnog procesa.

Pored toga, potrebno je da se sprovede komparativna analiza stavova i percepcija klijenata iz reda stanovništva i klijenata iz reda privrednih subjekata. Nova istraživanja mogla bi da ispituju i uticaj koji pojedinačno svaka dimenzija kvaliteta ima na lojalnost klijenata ili npr. koje su dimenzije kvaliteta značajnije za klijentov izbor banke. Pri tome se svaka dimenzija kvaliteta tretira kao nezavisna promenljiva veličina a zadovoljstvo klijenata, lojalnost klijenta i sl. se tretiraju kao zavisne promenljive.

U ovom radu je predstavljena analiza najznačajnijih nesaglasnosti (odstupanja, gepova) između poslovnih banaka i klijenata njihovih usluga po pitanju pogleda na kvalitet. Takođe, opisane su i analizirane su dimenzije kvaliteta i objašnjene su tehnike koje se mogu koristiti radi prikupljanja podataka o očekivanjima i percepcijama klijenata. Pored toga, objašnjena je primena statističkih metoda koje imaju najčešću primenu pri analizi kvaliteta proizvoda i usluga.

Obzirom da su klijenti banaka, u današnje vreme, relativno dobro informisani o ponudama raznih poslovnih banaka i drugih finansijskih organizacija, neophodno je da poslovne banke sa više angažovanja rade na razvoju kvalitetnijih proizvoda i usluga, kako bi obezbedili konkurentnost, razvoj i profitabilnost.

LITERATURA

1. Babić I. – **Privredno pravo**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine.
2. Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Organizacija bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine.
3. Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M. – **Poslovno bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine.
4. Barać S., Stakić B., Hadžić M., Ivaniš M. – **Praktikum za bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine.
5. Barać S., Stakić B., Ivaniš M., Hadžić M., Jeremić Z., Terzić I. – **Pojmovnik finansija i bankarstva**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine.
6. Ćirović M. – **Bankarstvo**, Naučno društvo Srbije, Beograd, 2007. godine.
7. Đukić Đ., Bjelica V., Ristić Ž. – **Bankarstvo**, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006. godine.
8. Hadžić M. – **Bankarstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2008. godine.
9. Ivaniš M. – **Osnovi finansija**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine.
10. Jovanić T. – **Potrošački kredit, Pravno – ekonomski aspekti**, Udruženje banaka, Beograd, 2004. godine.
11. Komazec S., Krstić B., Živković A., Ristić Ž. – **Bankarski menadžment: Upravljanje savremenim bankarstvom**, Čigoja štampa, Beograd, 1998. godine.
12. Kukoleča S. – **Organizaciono-poslovni leksikon – izraza, pojmova i metoda**, Knjige 1. i 2., Izdavačka radna organizacija „Rad“, Beograd, 1986. godine.
13. Miljević M. – **Metodologija naučnog rada**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007. godine.
14. Miljević M. – **Poslovna etika i komuniciranje**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006. godine.
15. Petrović Z. - **Računovodstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2005. godine.
16. Petrović Z. - **Upravljačko računovodstvo**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski osiguranje, Beograd, 2005. godine.
17. Vasiljev S. – **Marketing**, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2004. godine.
18. Velika grupa autora – redakcioni odbor: Blagojević B. ... i dr. – **Mala enciklopedija Prosveta: opšta enciklopedija**, knjige 1., 2. i 3., Izdavačka radna organizacija Prosveta, Beograd, 1986. godine.
19. Veljković S. – **Marketing usluga**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009. godine.
20. Vuković N. – **Statistika**, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003. godine.
21. Žižić M., Lovrić M., Pavličić D. – **Metodi statističke analize**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996. godine.

Stručni časopisi:

1. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „**A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Furture Research**“, Journal of Marketing, Vol.49, (Fall 1985.).
2. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, „**SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**“, Journal of Retailing, Vol.64, No1 (Spring 1988.).
3. Arash Shahin Monirel Samea, „**Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion**“, Macrothink Institute, Vol.1. No.1: E2 (2010.).
4. Avkiran, N. K., „**Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking**“, International Journal of Bank Marketing, Vol.12, No.6 (1994.).
5. Cronin, J. J. Jr and Taylor, S.A., „**Measuring service quality: a reexamination and extension**“, Journal of Marketing, Vol. 56, (July 1992.), preuzeto iz Francis Buttle, Manchester Business School Manchester, UK, „**Servqual: review, critique, research agenda**“, European Journal of Marketing 30,1, April 1995., Vol. 30 No.1. (1996.).
6. Erica Lynn Farmer CMQ / OE, CSSBB, MBB & Zultner, R. E, Mazur, G. H. „**The Kano model: recent developments. Seventh Symposium of Quality Function Deployment**“, Austin, Texas, (December 2, 2006.).
7. Francis Buttle, Machester Business School Manchester, UK, „**Servqual: Review, critique, research agenda**“, European Journal of Marketing 30,1, April 1995. Vol.30 No.1. (1996.).
8. Gronroos, Christian, „**A service oriented approach to Marketing of Services**“, European Journal of Marketing, Vol. 12, No. 8. (1985.)
9. Kurt Matzler, Hans H. Hinterhuber, „**How to make Product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment**“, Austria, Technovation, Vol. 18. No.1, (1998.).
10. Lehtinen Uolevi and Jarmo R. Lehtinen, „**Service Quality: A study of quality dimensions**“, (1982.) preuzeto iz A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „**A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Furture Research**“, Journal of Marketing, Vol.49, (Fall 1985.).
11. McKechnie, S: „**Consumer Buying Behavior in Financial Services: An Overview**“ Objavljeno u Meidan, A., Lewis, B., Moutintio, L.: „Financial Services Marketing: A Reader“, The Dryden Press, (1997.) i / ili Harison, T.: „**Financial Services Marketing**“, Prentice – (Fall 2000).
12. Sasser, W. Earl, Jr., R. Paul Olsen and D. Daryl Wyckoff (1978), „**Managment of Service Operations: Text and Cases**“, Boston: Allyn & Bacon preuzeto iz A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml & Leonard L. Berry, „**A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Furture Research**“, Journal of Marketing, Vol.49, (Fall 1985.).
13. Seth N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P., „**Service quality models: a review. International Journal of Quality and Reliability Management**“, Vol 22, No.9, (2005.).
14. Seth, N., Deshmukh, S.G., & Vrat, P. „**Service quality models: a review. International Journal of Quality and Reliability Management**“, Vol. 22 No. 9, (2005), i Francis Buttle, Manchester Business School Manchester, UK, „**Servqual: review, critique, research agenda**“, European Journal of Marketing 30,1, April 1995., Vol. 30 No.1. (1996.).

POSLOVNA BANKA I KVALITET NJENE PONUDE

Ostali izvori:

1. Srpski standard SRPS ISO 9000:2001. – **Sistemi menadžmenta kvalitetom - Osnove i rečnik**, I izdanje, Institut za standardizaciju Srbije (ISS), Beograd, 2001. godine.
2. Savić M. – **Organizacija banke po funkcionalnom principu**, Diplomski rad, Univerzitet Singidunum, Poslovni fakultet, Beograd, 2009. godine.
3. www.bancaintesa.rs – sajt **Banca Intesa ad Beograd**
4. www.kombank.com – sajt **Komercijalna banka a.d. Beograd**
5. www.wikipedia.org – sajt **wikipedia**