DDR - UTICAJ UPRAVLJANJA ODNOSA SA POTROŠAČIMA NA KVALITET BANKARSKIH USLUGA U SRBIJI

By Verica Bulović - II provera

WORD COUNT	79306	TIME SUBMITTED	24-JUN-2016 02:44PM
		PAPER ID	23589864

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

UTICAJ UPRAVLJANJA ODNOSA SA POTROŠAČIMA NA KVALITET BANKARSKIH USLUGA U SRBIJI

Doktorska disertacija

Mentor:

dr Stevan Vasiljev prof. emeritus

Kandidat:

mr Verica Bulović

Beograd, 2016.

MENTOR:

prof.dr Stevan Vasiljev

ČLANOVI KOMISIJE:

prof. dr Radmila Živković

prof.dr Stipe Lovreta

Datum odbrane doktorske disertacije:

_____

S A D R Ž A J

I U V O D 8

1. KONCEPT MENADŽMENTA ODNOSA SA POTROŠAČIMA U USLUŽNIM PREDUZEĆIMA 18

1.1. Potrošač u fokusu izgradnje dugoročnih odnosa sa uslužnom organizacijom 21

1.1.2. Privlačenje i zadržavanje potrošača 28

1.1.3. Satisfakcija potrošača 29

1.1.4. Izgradnja lojalnosti potrošača 32

1.2. Tehnologija kao element CRM strategije 36

1.3. Značaj ljudskog faktora u CRM-strategiji 40

1.3.1. Ponašanje zaposlenih 43

1.3.2. Motivacija zaposlenih 43

1.4. Strateški pristup upravljanju odnosima sa potrošačima 46

1.5. Upravljanje vrednošću životnog veka potrošača 52

1.6. Uvođenje strategije upravljanja odnosa sa potrošačima 55

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA U BANKARSTVU 61

2.1. Primena marketing koncepta u bankarstvu 61

2.2. Relationship marketing u bankama 64

2.3. Upravljanje odnosima sa korisnicima bankarskih usluga 67

2.3.1. Prednosti koje bankarske organizacije imaju od primene CRM-a 72

2.3.2. Prednosti koje imaju potrošači od primene CRM-a u bankama 74

2.3.3. Prednosti koje CRM ima za zaposlene u banci 78

2.4. Evolucija CRM-a u bankarstvu 79

2.5. Dodirne tačke potrošača sa bankom 82

2.6. Upravljanje vrednošću potrošača u bankarstvu 84

2.7. Informaciona podrška u razvoju CRM-a u bankarstvu 87

3. DIMENZIJA KVALITETA U USLUŽNIM BANKARSKIM ORGANIZACIJAMA . 91

2.8. Modeli kvaliteta primenjivi u bankarskom sistemu 94

2.8.1. Groonros-ov model kvaliteta ... 95
2.8.2. SERQUAL ili Parasuraman/Zeithaml/Berry model kvaliteta ... 97
2.8.3. BANKSERV - model kvaliteta prilagođen bankarskim uslugama ... 100
2.8.4. GAP model kvaliteta ... 101
2.8.5. Model totalnog kvaliteta ili TQM ... 103
3.2. Unapređenje i upravljanje kvalitetom bankarskih usluga ... 107
3.2.1. Principi na kojima se zasniva unapređenje kvaliteta u uslužnim preduzećima ... 111
3.3. Satisfakcija potrošača i kvalitet usluga ... 115
3.4. Koraci koje banka treba da preduzme do ostvarivanja satisfakcije potrošača ... 117
3.5. Povezanost lojalnosti, satisfakcije potrošača i profitabilnosti poslovanja bankarske organizacije ... 120
4. KARAKTERISTIKE SAVREMENOG USLUŽNOG SEKTORA I AKTUELNO STANJE U REPUBLICI SRBIJI ... 124
4.1. Makroekonomski trendovi i kretanja u bankarskoj industriji ... 126
4.2. Karakteristike bankarskog sektora Republike Srbije ... 130
4.3. Praktični aspekti unapređenja kvaliteta usluga u bankama ... 134
4.3.1. Banca Intesa ... 135
4.3.2. Komercijalna banka ... 138
4.3.3. UniCredit banka ... 140
4.3.4. Raiffeisen banka ... 141
4.3.5. Societe Generale ... 144
4.4. Inovativni bankarski proizvodi ... 145
4.5. Kultura i etika u razvoju kvaliteta bankarskih usluga ... 149
5. MARKETING ISTRAŽIVANJE O UTICAJU CRM-a NA KVALITET BANKARSKIH USLUGA ... 154
5.1. Metodologija istraživanja ... 155
5.1.2. Varijable ... 157
5.1.3. Instrumenti istraživanja ... 159
5.1.4. Prirema podataka za analizu ... 160
5.1.5. Statistička obrada rezultata istraživanja ... 160
5.1.6. Struktura uzorka ... 161
5.2. Analiza rezulata istraživanja ... 162

II ZAKLJUČAK **215**
PRILOG **218**
LITERATURA **222**
Popis slika , grafikona i tabela **232**

Uticaj upravljanja odnosa sa potrošačima na kvalitet bankarskih usluga u Srbiji

- Apstrakt –

Značaj usluga u globalnom poslovnom okruženju je veoma veliki, jer su usluge sadržane u gotovo svim ekonomskih procesima i predstavljaju jedan od važnijih pokretača svetske ekonomije. S druge strane, zahtev za brzim promenama i unapređenjem kvaliteta na svim nivoima, podudara se sa razvojem uslužnog sektora, a pretpostavlja postojanje praktične, racionalne i društveno-ekonomski opravdane strategije razvoja. Koristeći naučne metode u radu je prikazan koncept upravljanja odnosima sa potrošačima s posebnim naglaskom na to kako uvođenje CRM-a u bankarsko poslovanje utiče na kvalitet bankarskih usluga u Srbiji. U radu su predstavljena postojeća saznanja o upravljanju odnosima sa potrošačima u bankarskim organizacijama, ali i na koji način će promene koje prate savremeno poslovanje uticati na CRM sistem. Kvalitet usluga s obzirom na značaj i ulogu koju ima može da se svrsta u red najvažnijih instrumenata uslužnog marketinga. U sklopu disertacije sprovedeno je empirijsko istraživanje među korisnicima bankarskih usluga u Srbiji. Osnovni cilj istraživanja je sagledavanje uticaja upravljanja odnosa sa potrošačima na kvalitet bankarskih usluga u Srbiji i satisfakciju korisnika, a time i na profitabilnost bankarskih institucija u posmatranom prostornom i vremenskom okviru istraživanja.

Ključne reči: CRM, potrošač, kvalitet, bankarske institucije, Srbija

The impact of CRM on the quality of banking services in Serbia

- Abstract -

The importance of services in the global business environment very large, because the services are included in almost all economic processes and represent one of the major drivers of the world economy. On the other hand, the requirements for rapid change and improving quality at all levels, coincides with the development of the service sector, and assumes the existence of practical, rational and socio-economically justified development strategy. Using scientific methods in the paper presents the concept of consumer relationship management with special emphasis on how the introduction of CRM in banking affects the quality of banking services in Serbia. The paper presents the current knowledge about managing relationships with customers in banking organizations, but also how the changes that accompany modern business affect the CRM system. Given the importance of the role, the quality of services can be classified in order of the most important instruments of service marketing. As part of the thesis conducted empirical research among users of banking services in Serbia. The main objective of the study was to assess the impact of the management of relationships with consumers on the quality of banking services in Serbia and user satisfaction, and thus the profitability of the banking institutions in the observed spatial and temporal framework of the research.

Keywords: CRM, customer, quality, banking institution, Serbia

I UVOD

Uslužne aktivnosti su sadržane u gotovo svakom ekonomskom procesu i s pravom zaslužuju atribut jednog od važnijih pokretača ekonomskog mehanizma. Istovremeno, zahtev za brzim promenama i unapređenjem kvaliteta na svim nivoima, podudara se sa razvojem uslužnog sektora, a pretpostavlja postojanje praktične, racionalne i društveno-ekonomski opravdane strategije razvoja. Uslužna preduzeća, uključujući banke, su od velikog značaja za privredu svake zemlje, jer doprinose rastu bruto domaćeg proizvoda (BDP) i stopi zaposlenosti. Kao što sektor usluga pruža značajan doprinos savremenoj ekonomiji, potrošači takođe imaju koristi od većeg izbora usluga i njihove lake dostupnosti.

Zbog ubrzanog tempa razvoja uslužnih delatnosti i stalnog priliva novih preduzeća u uslužni sektor, uslužna preduzeća rade u sve složenijem, konkurentnom poslovnom okruženju. Pomenuta situacija komkurentske borbe među preduzećima u dinamičnom okruženju doprinela je primeni novog koncepta marketinga u savremenoj teoriji i praksi tzv. *relationship marketinga.* Ovaj novi pristup u marketingu, nasuprot tradicionalnom, transakcionom marketingu može se definisati kao identifikacija, uspostavljanje, razvoj i održavanje odnosa sa kupcima i drugim stejkholderima uz isporuku vrednosti potrošačima na takav način koji omogućava da se ispune ciljevi svih strana uz ostvarivanje profita, što se postiže samo zajedničkom razmenom i ispunjavanjem obećanja.

Upravljanje odnosima sa potrošačima (engl. Customer Relationship Management ili skraćeno CRM) je nova oblast u menadžmentu koja ima fokus na strategiji razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima i veoma je slična konceptu relationship marketinga. Razlika između ova dva koncepta se nalazi u činjenici da CRM dublje analizira dugoročne odnose sa potrošačima, posmatrajući elemente tog odnosa (počevši od uspostavljanja organizacione strukture, poslovne kulure, pa do programa uspostavljanja razvoja dugoročnih odnosa), dok relationship marketing ima akcenat na finalizaciji i konkretizaciji programa za uspostavljanje dugoročnih odnosa sa potršačima(komunikacija, programi lojalnosti za potrošače, prilagođena ili kastomizirana ponuda i dr.). CRM možemo definisati kao skup aktivnosti preduzeća koje su usmerene na interakciju sa potrošačima, kao i podršku koju pružaju potrošačima nakon obavljene usluge.

Sve više uslužnih firmi uvodi CRM strategije, a vodeće banke se upravo okreću ovom novom konceptu putem razvijanja odnosa sa postojećim korisnicima usluga, zadržavanju postojećih korisnika usluga, a zatim se posvećuju i većim marketing naporima za sticanje novih klijenata ili zaustavljenje gubljenja postojećih. U uvođenju CRM-a značajnu ulogu igra i razvoj novih računarskih tehnologija, Interneta i softvera za kreiranje baza podataka. Internet tehnologija utiče na promene poslovnih transakcija od push strategije proizvoda do pull strategije kupca, koje rezultiraju promenama pozicije kupca u lancu vrednosti. S druge strane, uvođenje novih

tehnologija utiče na krupne promene u funkcionisanju banaka. Klasično bankarsko poslovanje koje se zasniva na ličnim odnosima bankarskih službenika sa klijentima se sve više zamenjuje sa automatizovanom proizvodnjom i isporukom usluga. Bankarske i finansijske usluge se pojavom elektronskog bankarstva sve više depersonalizuju, te produbljivanje odnosa sa korisnicima usluga koji se nalaze ispred računara predstavlja izazov. Podršku uspostavljanju CRM-a u bankam 2 pružaju programski paketi, međutim njihova primena podrazumeva suštinsku promenu u organizacionoj filozofiji preduzeća čiji je naglasak na potrošaču. Ti programski paketi tj. razvijanje odgovarajućeg softvera i hardvera, omogućavaju da CRM sistem postane u velikoj meri automatizovan proces, sa zadatkom da pruži ne samo informacije, već i da služi kao značajna podrška donošenju odluka i analizi situacije na tržištu.

Za očekivati je da ovaj koncept dobije i značajno mesto u sektoru uslužnih bankarskih institucija u Srbiji, ali osnovni preduslov njegovog uspostavljanja predstavljaju postojanje zakonskog i institucionalnog okvira, makroekonomska stabilnost kao i poverenje u funkcionisanje finansijskog sistema. Nakon sveobuhvatne bankarske reforme koja je spovedena u finansijskom sektoru, stvoreni su glavni institucionalni okviri za funkcionisanje bankarskog tržišta, u velikoj meri je vraćeno poverenje korisnika usluga u domaći finansijski i bankarski sistem, došlo je do otvaranja predstavništva stranih banaka i stvoreni su preduslovi za dalji razvoj i unapredjenje kvaliteta u ovoj oblasti. Ovakav pristup treba da omogući bankama da maksimiziraju konkurentske prednosti koje poseduju i fokusiraju se na zadovoljenje specifičnih potreba korisnika usluga. To treba da rezultira većom satisfakcijom klijenata, generisanjem njihove lojalnosti i posledično većim obimom kupovine usluga i većom profitabilnošću uslužnih bankarskih organizacija u Srbiji.

Svaka bankarska uslužna organizacija mora da u svojim naporima da obezbedi satisfakciju potrošača, vodi računa o sledećim ključnim potrebama potrošača: potrebu za pravednošću, sigurnošću i poštovanjem. Posebno je značajna *potreba za sigurnošću*, imajući u vidu izgubljeno poverenje u bankarski sektor u Republici Srbji. Smatrajući da je veoma važno ispuniti ove uslove, uslužne bankarske organizacije u Republici Srbiji sve veći akcenat stavljaju na *etičke norme bankarskog poslovanja*.

Ključni element u relationship konceptu je uspostavljanje poverenja, otvorenosti i satisfakcije koju korisnik usluge doživljava koristeći neke od usluga svoje banke. Jedno istraživanje obavljeno u nekoliko evropskih zemalja od strane Odeljenja za Menadžment na Univerzitetu Aarhus u Danskoj [1] pokazuje redosled kriterijuma koje su korisnici finansijskih odnosno bankarskih usluga naveli kao presudne za izgradnju osećaja potpune satisfakcije u odnosima sa matičnom bankom: kvalitet usluge, razvijena distributivna mreža, tehnologija, elektronski poizvodi usluge visokog nivoa sigurnosti, inovativni proizvodi, cena, ljubaznost i profesionalnost

135

[1]Gronross, C., *Service Management and Marketing*, Lexington Books, San Francisko, 1990, str. 72

bankarskog osoblja, kvalitetni saveti, fleksibilan pristup i kompatibilni i integrisani proizvodi i usluge.

Kvalitet usluge je jedan od ključnih faktora u privlačenju novih i zadržavanju postojećih potrošača i njihove satisfakcije i posledično veće lojalnosti preduzeću čijom uslugom su zadovoljni. Tradicionalno shvatanje kvaliteta je proizvodno orijentisano, jer naglašava usklađenost proizvoda i usluga u odnosu na ptrethodno utvrđene specifikacije i očekivane karakteristike koje se definišu kao standard za ocenu kvaliteta. Međutim, tradicionalno shvatanje kvaliteta i njegova dosledna primena vrlo lako mogu uslužnu finansijsku odnosno bankarsku organizaciju da dovedu u situaciju da bude daleko iza konkurencije, iako je uložila ogromne napore da ostvari unapred definisane kriterijume tj. standarde kvaliteta. Ono što se javlja kao zaključak je da je jedino korisnik bankarske usluge merodavan da određuje kvalitet usluge, a orijentacija na korisnika ukazuje da je koncept kvaliteta marketinški zasnovan.

U bankarstvu se pod pojmom kvaliteta usluge podrazumeva mišljenje u svesti potrošača o karakteristikama koristi koju su ostvarili prilikom kupovine usluge. Kvalitet usluge je veoma složen pojam koji je blisko povezan sa očekivanjima potrošača i njihovom satisfakcijom. Satisafakcija potrošača je u tesnoj vezi sa kvalitetom pružene usluge, ali isto tako kvalitet usluge je povezan sa satisfakcijom potrošača. Iz tih razloga upravljanje kvalitetom usluge nije usmereno samo na postizanje visokih performansi, već i na poštovanje potreba i očekivanja raznih interesnih grupa u uslužnoj bankarskoj organizaciji. Upravljanje kvalitetom bankarskih usluga i preduzimanje aktivnosti unapređenja kvaliteta predstavljaju sastavni deo proseca satisfakcije korisnika bankarskih usluga kao i ostvarivanja profita banke.

Kada je u pitanju poboljšanje kvaliteta bankarskih usluga i kvaliteta ukupnog poslovanja banaka u Republici Srbiji, ostvarena su značajna unapređenja poslova uvođenje novih i inovativnih bankarskih proizvoda, elektronskih servisa i niz poboljšanja, ali bez obzira na to primetno je zaostajanje u odnosu na poslovne procese u bankama u razvijenim tržišnim privredama. Tu se, pre svega, misli na potpunu primenu informacione tehnologije, uvođenje internet bankarstva i ostalih inovacija za proširenje tradicionalnog paketa bankarskih usluga, unapređenje u upravljanju troškovima, razvoj sofisticiranog marketinga i prodaje bankarskih usluga, primenu koncepta totalnog kvaliteta i upravljanje odnosima sa svim korisnicima usluga.

Reforma finansijskog sistema, a time i bankarskog sektora u Srbiji je omogućila jačanje domaćeg bankarskog sistema i pripremu za uključivanje u međunarodne bankarske i finansijske tokove. Zahvaljujući toj reformi, stvoreni su institucionalni uslovi za unapređenje kvaliteta bankarskog servisa, vraćeno je poverenje u domaće banke i domaću valutu i bankama je omogućeno da razvijaju poslovanje, portfolio i kvalitet svojih usluga po uzoru na uspešne inostrane banke.

Predmet istraživanja

Predmet rada je analiza i istraživanje koncepta upravljanja odnosima sa potrošačima u bankarskim institucijama, efikasnost njihove primene u Srbiji i posledični uticaj na kvalitet bankarskih usluga. Za banke kao finansijske insitucije koje su marketinški orjentisane i imaju komercijalnu osnovu privređivanja, jednu od osnovnih strategija poslovanja predstavlja upravljanje odnosima sa potrošačima. U savremenom poslovnom okruženju uspostavljanje dugotrajno održivog odnosa sa klijentom predstavlja jedan od osnovnih parametara uspešosti poslovanja. Osnovnu polugu za ostvarivanje dugoročne lojalnosti kao krajnjeg cilja uslužne organizacije predstavlja satisfakcija potrošača koja se ostvaruje kvalitetnom poslovnom saradnjom počevši sa upoznavanjem potreba potrošača, njihovih navika i želja te njihovog zadovoljenja.

Napredak ostvaren u domenu informaciono-komunikacionih tehnologija je doneo izmene u tradicionalnom načinu poslovanja u bankarstvu i doprineo je uspostavljanju novih ekonomskih principa. Elektronsko poslovanje u bankarstvu podrazumeva prelazak na bezgotovinsko plaćanje putem kartica, upotrebu ATM sistema (bankomata), POS terminala, internet bankarstvo, upotrebu mobilnih telefona za mobilno bankarstvo i slanje SMS poruka. Koristeći savremene tehnologije banke se sve više približavaju potrošačima, smanjuje se cena pojedinačnih transakcija, povećava se broj transakcija, ostvaruje se ušteda u troškovima poslovanja, smanjuje se vreme isporuke usluge, smanjuje se broj grešaka prilikom elektronskih transakcija, poboljšava se podrška korisnicimašto sve utiče na povećanje zadovoljstva potrošača.

Baze podataka predstavljaju osnov za kreiranje efikasnih i efektivnih marketinških strategija, primenu direktnog marketinga kao i drugih vidova tržišnog komuniciranja. Kao odgovor bankarskih organizacija na zahteve potrošača koji se konstantno menjaju i povećavaju, razvija se strategija upravljanja odnosa sa potrošačima koja integriše procese i tehnologije na način da se obezbedi pouzdan, razumljiv i inegrisan pristup bazi potrošača, sa ciljem da se sa potrošačima izrade interaktivni odnosi koji će doneti obostranu korist potrošačima i privrednim subjektima.

Problem istraživanja

Ovo istraživanje odgovara na potrebu za dalje razumevanje koncepta CRM-a i njegov uticaj na razvoj kvaliteta usluga u bankarskim institucijama u Srbiji. S obzirom na ključnu ulogu CRM-a i kvaliteta usluge u pozicioniranju banaka, *možemo definisati problem istraživanja na sledeći način*:

- Osnovni domen istraživanja je sagledavanje svih faktora koji su potrebni za uspešnu implementaciju CRM-a u bankarskom okruženju, kao i uticaj koji imaju odnosi sa potrošačima na upravljanje kvalitetom usluga od strane banaka u Srbiji.

Pitanja, koja bi u tom kontekstu mogla da se razmatraju radi kompletnog sagledavanja definisanog problema istraživanja su:

1. Kakvo je trenutno stanje u uslužnim bankarskim institucijama u Republici Srbiji sa aspekta aplikacije saznanja o menadžmentu odnosa sa potrošačima?
2. Koliko su važni koncept menadžment odnosa sa potrošačima i kvalitet usluga u preduzećima, a naročito bankama kao uslužnim preduzećima?
3. Koji su relevantni faktori koji utiču na uspešnu implementaciju menadžmenta odnosa sa potrošačima u bankarskim institucijama, a koji je stepen tog uticaja?
4. Koja su najznačajnija područja koja predstavljaju potencijalni izvor povećanja kvaliteta u uslužnim bankarskim institucijama?
5. Postoji li uzročno posledična povezanost izmedju kvaliteta usluge, satisfakcije korisnika i profitabilnosti poslovanja u bankama?

Ciljevi rada

Osnovni cilj doktorske disertacije možemo postaviti kao afirmisanje značaja upravljanja bankarskih organizacija odnosima sa potrošačima, kao i kreiranje i uspostavljanje strategije bankarskih organizacija koja će osigurati dugoročno uspešno poslovanje i utvrđivanje ključnih elemenata ovog procesa koje se bazira na teorijskim saznanjima relevantne literature iz oblasti marketinga u bankarstvu, strategijskog marketinga i menadžmenta, kao i uvida u poslovnu praksu banaka.

Upravljanje odnosima sa potrošačima u bankarstvu predstavlja relativno novu naučnu oblast u svetu, a naročito u bankarskom sektoru u Srbiji i stoga bavljenje ovom problematikom ima veliki teorijski i praktični značaj. Istraživanje koje je sprovedeno dalo je uvid u mišljenje potrošača o raznim aspektima odnosa banaka sa potrošačima, stavljajući akcenat na kvalitet usluge i satisfakciju potrošača.

Na osnovu prethodno navedenog *ciljevi ovog rada* se mogu definisati na sledeći način:

- Shvatanje značaja uspostavljanja menadžmenta odnosa sa potrošačima, radi povećanja stepena lojalnosti i satisfakcije korisnika usluga u bankama u Srbiji.
- Identifikovanje i implementacija najprikladnije metodologije istraživanja u rešavanju postavljenog problema i cilja istraživanja.
- Sprovođenje primarnog istraživanja u bankama u Srbiji sa namerom da se otkriju svi relevantni faktori CRM-a koji utiču na nivo kvaliteta bankarskih usluga.
- Sagledavanje značaja unapređenja kvaliteta usluge u realizaciji najvažnijeg marketing cilja uslužnih institucija, a to je zadržavanje sadašnjih i privlačenje novih korisnika (klijenata).
- Razumevanje važnosti nivoa kvaliteta usluge u okvirima novog marketing koncepta u uslužnim bankarskim institucijama u Republici Srbiji.

- Utvrđivanje stepena uticaja menadžmenta odnosa sa potrošačima na kvalitet usluga bankarskih institucija, a odnosi se na percepciju koju klijenti banke imaju o dometima kvaliteta usluga određene bankarske institucije.
- Objavljivanje empirijskih rezultata primarnog istraživanja koje je sprovedeno u sklopu disertacije.
- Davanje preporuka o metodama kroz koje banke mogu izvršiti poboljšanje menadžmenta odnosa sa potrošačima i kvaliteta usluga u sektoru bankarstva u industriji finansijskih usluga u Srbiji.

Osnovne hipoteze od kojih polazimo u istraživanju

Uvažavajući napred navedene odrednice o osnovnom domenu istraživanja, za ovaj rad možemo definisati sledeću

Generalnu hipotezu - H_0:

- *Upravljenje odnosima sa potrošačima u uslužnoj bankarskoj instituciji, koje se zasniva na identifikovanju klijenata banaka i uspostavljanju dugoročnih odnosa sa njima signifikantno utiče na kvalitet isporučenih usluga i na stepen satisfakcije potrošača, čime značajno doprinosi unapređenju celokupnog poslovanja i profitabilnosti bankarske institucije.*

Posebne hipoteze istraživanja:

- U uslovima globalizacije tržišta i jake konkurencije među bankama, izloženosti potrošača različitom i sve većem broju usluga, primena koncepta menadžmenta odnosa sa potrošačima postaje neophodna.
- Uspešno usvajanje i primena strategije upravljanja odnosima sa potrošačima podrazumeva postojanje određenih preduslova kao što su posvećenost svih struktura menadžmenta tom zadatku, uključenost zaposlenih i razvoj menadžerskih veština na svim nivoima organizacije.
- Menadžment odnosa sa potrošačima je u direktnoj korelaciji sa kvalitetom bankarskih usluga (obučeno osoblje, komunikacija sa klijentima, efikasnost bankarskih službenika, razne usluge koje se nude, etičko ponašanje i dr.).
- Implementacija koncepta menadžmenta odnosa sa potrošačima donosi određene benefite bankarskoj instituciji koji se ogledaju u satisfakciji potrošača, njihovoj lojalnosti i većoj profitabilnosti poslovanja banaka.

Postavkom navedenih hipoteza nastoji se utvrditi kako implementacija savremenog marketing koncepta CRM-a utiče na kvalitet usluga u bankarstvu. Uticaj pojedinih faktora upravljanja odnosima sa potrošačima koje sugeriše literatura o marketingu usluga (nezavisna varijabla) na

kvalitet usluga (zavisna varijabla) će se proceniti u empirijskom istraživanju koje je predstavljeno u petom delu rada.

Metodološko informativna osnova istraživanja

Metode istraživanja postavljenog problema kombinovane su prema posebnostima predmeta koji je sadržaj istraživanja. U radu će se poći od od definisanja pojma menadžmenta odnosa sa potošačima, zatim će se dati pregled postojećeg stanja u bankarskom sektoru u Srbiji kao i tendencije u razvoju bankarskih usluga, da bi se potom prešlo na definisanje pojma kvaliteta usluga. Prilikom postavljanja teorijske osnove rada koristiće se sledeće metode: istorijska, deskriptivna, deduktivna i induktivna, metoda deskripcije i statistička metoda. Za proveru postavljene hipoteze H_0 dominiraju postupci posmatranja definisanog problema i postupak ispitivanja u okviru sprovedenog marketing istraživanja u centralnom delu rada. Ove metode pogoduju formiranju teorijskog okvira istraživanja, a uvažavaju zahteve jasnoće, preciznosti, pouzdanosti i objektivnosti.

Kao posebno važan metodološki aspekt, ističemo i empirijski karakter ovog istraživanja koji se ogleda u nameri da se postavljena hipoteza posmatra u kontekstu činjenica koje se mogu iskustveno proveriti i potvrditi. Naime, analiza uticaja definisanih nezavisnih varijabli CRM-a na kvalitet usluge i satisfakciju korisnika, u ovom radu, podrazumeva pregledno i sistematično empirijsko istraživanje u konkretnoj praksi bankarskih institucija u Republici Srbiji. Kao glavni metod istaživanja u ovom delu rada koristili smo metod ispitivanja. Pri tome, primenili smo tehniku anketnog ispitivanja potrošača – korisnicika usluga u bankama u Srbiji. Prilikom sastavljanja anketnog upitnika koji se koristio za terensko ispitivanje u ovom istraživanju namera je da se u potpunosti uvaže opšta pravila sastavljanja upitnika definisana prema brojnim autorima iz ove oblasti. *Statističko istraživanje realizovalo kroz nekoliko etapa*:

- Statističko posmatranje i prikupljanje podataka;
- Grupisanje i sredjivanje podataka;
- Obrada podataka;
- Analiza i prezentacija rezultata istraživanja.

Prilikom terenskog istraživanja primenile su se metode analize i sinteze, metod indukcije i dedukcije, metod komparacije, metode apstrakcije i konkretizacije, metoda klasifikacije, istorijska metoda, te metode generalizacije i specijalizacije. Analizirani su i sadržaji sekundardnih izvora podataka. U okviru statistike obrade rezultata i zaključivanja korišćena je deskriptivna statistika. Prilikom statistike zaključivanja primenili smo neparametarske testove kao i parametarski test analiza varijanse ili ANOVA.

U izboru metoda pošlo se od principa njihove neutralnosti, prema kome primena izabranog metoda za ocenjivanje i proveru brojnih teorijskih pretpostavki i praktičnih saznanja nema uticaja na promenu definisanog problema. Kako bi se postavljeni problem što preciznije sagledao, korišćena su i savremena informaciona sredstava te statistički prograi za obradu rezultata istraživanja SPSS 20 i STATA koji omogućavaju različite vrste statističke analize podataka i prikazivanja rezultata istraživanja.

Naučni i društveni doprinos istraživanja

Na bankarski sektor utiču intezivne promene poslovnog okruženja i uzrokoju potrebu za brzim i fleksibilnim prilagođavanjem novim tržišnim uslovima privređivanja. U oblasti informatike i telekomikacionih tehnologija došlo je do promena u načinu poslovanja, definisanju poslovnih strategija i organizacionih struktura. Novi učesnici se pojavljuju, a postojeći se moraju e kovati i prilagoditi promenama. Uspešnost bankarske organizacije kao i postignuti rezultati se vrednuju na finansijskim tržištima kao i procesu proizvodnje i prodaje finansijskih usluga. Osnovni parametar njihove uspešnosti je uspostavljanje kvalitetnog i dugoročnog odnosa sa potrošačima.

Uvođenje koncepta upravljanja odnosa sa potrošačima u bankarsko poslovanje se stavlja u funkciju optimizacije upravljanja životnog ciklusa potrošača, povećanja profitabilnosti poslovanja i profita te ostvarivanja satisfakcije potroš u cilju ostvarivanja njihove dugoročne lojalnosti. Koncept upravljanja odnosa sa potrošačima može se definisati kao način poslovanja i uspostavljanj komunikacije sa potrošačem koje ima ulogu u prikupljanju podataka, njihovom smeštanju i analizi i pretvaranju u validne informacije koje služe tokom svake transakcije potrošača.

Upravljanje odnosima sa potrošačima predstavlja novi v poslovanja bankarskih organizacija na finansijskom tržištu Republike Srbije, a koje počiva na mark nškom pristupu poslovanja i predstavlja sastavni deo elektronske trgovine. CRM predstavlja jedan od najvažnijih segmenata strateškog planiranja preduzeća, a koji je potrebno posmatrati u kontekstu marketinškog i promotivnog miksa i kao deo integrisanih marketing komunikacija.

Razna istraživanja koja su sprovedena u oblasti CRM-a su usmerena na to otkriju na koji način se može sprovesti efikasna CRM strategija u preduzećima, bilo kroz informacione tehnologije, e-poslovanje ili e-commerce. Dodatna istraživanja sprovede međunarodnom planu dovela su do razvoja različitih modela kvaliteta usluga, uključujući Grönroos model, Lehtinen i Lehtinen model kao i Parasuraman-Zeithaml model. Težište sprovedenih istraživanja je bilo na tome kako poboljšati primenu menadžmenta odnosa sa potrošačima u praksi preduzeća i ujedno kvalitet pruženih usluga. Međutim, ovo istraživanje razlikuje se od prethodnih zato što se nastoje identifikovati varijable koje utiču na CRM i razmatra se mogući uticaj CRM-a na razvoj kvaliteta usluga u bankarskim institucijama u Srbiji.

Nalazi ovog istraživanja mogli bi koristiti bankama u Republici Srbiji, jer se u radu govori o prednostima primene vrhunskog CRM-a u organizaciji i poslovanju banaka i pružanju kvalitetne usluge, varijablama koje utiču na CRM i na koji način banke mogu prilagoditi te varijable tako da pozitivno utiču na njihov CRM i kvalitet usluge. S druge strane, kvalitetna usluga utiče na nivo satisfakcije klijenata banke i povećava se lojalnost potrošača bankarskoj organizaciji, te se nadamo da će rezultati, na neki način služiti bankama da osiguraju svoj uspeh na tržištu. Konačno, to bi moglo dovesti do pogodnosti za banke, njihove klijente kao i privredu Srbije u celosti.

Opis sadržaja doktorske disertacije

Rad je podeljen u šest poglavlja:

U **prvom delu** rada će se predstaviti detaljan opis teorijske rasprave o menadžmentu odnosa sa potrošačima. Poseban fokus će biti na prirodi menadžmenta odnosa sa potrošačima, o opredeljenju organizacije da se uvede CRM strategija, neophodni preduslovi za taj korak, svrsi CRM u službi preduzeća, kao i benefitima koje donosi organizaciji. Takođe je važno pojasniti pojmove potrošača, kupca i klijenta prije nego li se započinje rasprava o CRM-u. Za potrebe ovog istraživanja, koncept potrošača se koristi za opisivanje osoba u kontekstu u kojem se korisnici usluge, a naročito bankarske usluge, koristi u širem smislu. U smislu korišćenja usluga komercijalne banke klijent bi bio ispravniji termin.

U **drugom delu** rada su predstavljene specifičnosti upravljanja odnosima sa potrošačima u bankarskim uslužnim organizacijama. Poslednjih godina banke se sve više okreću korišćenju sistema CRM-a koji može pomoći u poslovanju objedinjujući tehnologiju i ljudske resurse koji pomažu da se bolje razume ponašanje potrošača, kao i njihova vrednost. Predstavili smo prednosti koji banke imaju od uvođenja sistema CRM-a, pojam vrednosti potrošača kao i tipove klijenata banke. Pored toga, banke imaju specifičnosti koje se tiču komunikacije sa klijentima pa smo ukratko objasnili na koje načine klijent pristupa banci (call centar, mail, elektronsko bankarstvo, filijale i dr.).

Treći deo rada obuhvata novi koncept kvaliteta u uslužnim finansijskim i bankarskim organizacijama, u okviru kog se sagledava geneza marketing pristupa kvalitetu, odnosno različiti modeli kvaliteta koji se mogu sresti u literaturi marketinga usluga. Za sve modele kvaliteta usluga zajedničko je da u fokusu svog posmatranja imaju satisfakciju korisnika, te njihova primena, posledično, kao jedan od glavnih ciljeva ima unapređenje satisfakcije i lojalnosti korisnika usluga. U ovom delu rada posebna pažnja posvećena je pitanjima uvođenja Internet i elektronskog bankarstva, kao i pitanje kulture i etike u ovom segmentu uslužnih delatnosti.

Četvrti deo rada posmatra opšte karakteristike savremenog uslužnog sektora i aktuelno stanje u Republici Srbiji, sa posebnim osvrtom na evoluciju domaćeg finansijskog i bankarskog sistema u

periodu od reforme bankarskog sistema do 2016. godine. Suština nove filozofije bankarskog poslovanja i novih bankarskih strategija je uspostavljanje veza sa izmenjenom bankarskom sredinom i brzim i nevidljivim promenama, posebno preko obezbeđivanja novih proizvoda, osvajanja novih tržišta, novih kanala distribucije, uvećanja vrednosti za akcionare, diverzifikacije poslovanja, konsolidacije banka, ostvarenja veće profitabilnosti i drugog. Kroz praktične primere prikazaće se način na koji banke u Srbiji unapređuju ukupan kvalitet svojih usluga. Osnovna zamisao je da se sagledaju najznačajnije usluge i inovativni finansijski odnosno bankarski proizvodi koji su prisutni u ponudi uslužnih bankarskih organizacija. Pored toga, ideja je i da se kroz kratku prezentaciju banaka razmotre i svi ostali aspekti koji bitno utiču na povećanje ukupnog kvaliteta usluga i satisfakciju korisnika u bankarstvu. U ovom delu rada će se obraditi i savremeni bankarski prozvodi koji se nalaze u ponudi banaka u Srbiji.

U **petom delu rada** će se predstaviti marketing istraživanje koje je sprovedeno putem anketnog upitnika prema klijentima banaka u Srbiji. Zapravo, želimo sagledati varijable CRM-a koje utiču na kvalitet usluga banaka, kao i stepen njihovog uticaja. Za potrebe istraživanja smo sproveli anketu online i popunjavanjem upitnika u bankama. Koristili smo struktuirani upitnik sa raznovrsnim pitanjima koja mere stavove ispitanika. Kroz statističku analizu su dobijeni podaci koji ukazuju na najznačajnije elemente CRM-a, a dubljom statističkom analizom otkrivene su statistički značajne razlike u odgovorima ispitanika. Testiranjem hipoteza smo dobili odgovore na pitanja koliko utiču pojedini faktori na upravljanje odnosa sa potrošačima u bankama.

Šesti deo rada zapravo predstavlja zaključni deo istraživanja, a posvećen je saznanjima do kojih se došlo kroz teorijska saznanja o CRM-u i terensko istraživanje koje se sprovelo. Zaključna razmatranja sumiraju rezultate istraživanja u teorijskom i praktičnom smislu i posebno sagledavaju direktnu vezu izmedju CRM-a i unapređenja kvaliteta, ostvarene satisfakcije korisnika i profitabilnosti poslovanja uslužnih bankarskih organizacija. Rezimirajući rezultate isreaživanja zaključujemo da postoji direktna veza između unapređenja kvaliteta i upravljanja odnosa sa potrošačima koji zauzimaju sve važnije mesto u poslovanju bankarskih organizacija u Republici Srbiji.

1. KONCEPT MENADŽMENTA ODNOSA SA POTROŠAČIMA U USLUŽNIM PREDUZEĆIMA

Kupac predstavlja osetljiviji resurs u poslovnoj sferi, koji za razliku od pre nekoliko decenija postaje u potpunosti svestan svojih mogućnosti i kao platežno spremna individua postavlja visoke standarde i očekivanja. Posmatrano sa aspekta finalne potrošnje, kupac sve više zahteva kontinuiranu pažnju preduzeća koju nagrađuje svojom lojalnošću. Zadovoljstvo potrošača datom uslugom je jedini način da se održe dobri poslovni rezultati. Moderna poslovna komunikacija sa korisnicima zahteva modifikovani odnos sa istima, u kojem će se u osnovni poslovni koncept kompanije identifikovati korisnik kao suštinski i glavni izvor prihoda i profitabilnosti, ali istovremeno to zahteva i promene na nivou komunikacije i održavanja odnosa sa korisnicima usluga.

Krajem 20.veka dolazi do naglog razvoja informatičke tehnologije koja omogućava bolje povezivanje preduzeća i kompanija. Razvijaju se novi koncepti marketinga, poput *relationship marketing* (marketing odnosa), *customer relationship management - CRM* (upravljanje odnosima sa potrošačima) i *database marketing* (marketing baza podataka).

Prvi put se u literaturi spominje **koncept marketing odnosa** (Berry, 1983)[2] kao "privlačenje, zadržavanje i unapređenje veza sa potrošačima". Prema Kotleru "marketing odnosa je praksa stvaranja dugoročnih zadovoljavajućih odnosa s ključnim partnerima, klijentima, dobavljačima i distributerima u cilju zadržavanja dugoročnog preferisanja i poslovanja. Marketing odnosa dovodi do čvrstih ekonomskih, tehničkih i društvenih veza između strana, a takođe smanjuje vreme i trošak transakcije".[3] Marketing odnosa se posmatra i kao raspodela koristi između proizvođača i potrošača, tako Gordon navodi da je to "stalni proces identifikovanja i kreiranja nove vrednosti sa individualnim potrošačem, te raspodelu koristi koje proističu iz međusobne interakcije tokom saradnje između dvaju strana."[4] Sve navedene definicije u fokus stavljaju relacije koje preduzeće ima sa potrošačima i drugim stejkholderima (dobavljači, banke, investicione kompanije, distributeri, osiguravajuća društva i dr.) na način da se ispunjavaju njihovi međusobni ciljevi uz ostvarivanje profita.

Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) se razlikuje u odnosu na marketing odnosa iz razloga što odnose preduzeća i stejkholdera dublje analizira. Prilikom prve kupovine potrošač uspostavlja odnos sa preduzećem i tada se prikupljaju podaci koji se skladište u bazi podataka, a

---

[2] Payne, A., Martin, C., Moriam, C., Helen, P., *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998, str.4

[3] ...r, Ph., *Upravljanje Marketingom*, deveto izdanje, Mate, 2001, Zagreb, str.12

[4] Gordon. I., *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons Canada Ltd., 1998, str 12-13.

koji će kasnije poslužiti da se prati dalji tok veze potrošača i preduzeća, ponovljene kupovine, satisfakcija, lojalnost i dr. Cilj je da se uspostave odnosi sa jasno definisanim ciljnim grupama potrošača, da se zadrže postojeći kupci i da se privuku novi. Uz pomoć CRM softvera lakše se identifikuju postojeći potrošači, nastojeći da se uz poboljšanu postprodajnu uslugu poveća zadržavanje potrošača.

Kontinuirano napredovanje preduzeća zahteva takav vid menadžmenta odnosa sa kupcima putem kojeg privredni subjekti prihvataju nove trendove u poslovanju i razvijanju odnosa, te na taj način prevazilaze klasičan i zastareo marketinški koncept. **CRM (*Customer Relationship Management*) postavlja potrošača u fokus nove poslovne kulture.** CRM predstavlja proces ili metodologiju koje se koristi za učenje o potrebama i ponašanju potrošača, kao i prikupljanje informacija o njima[5]. Radi se o procesu upravljanja vrlo detaljnim informacijama o kupcima i i upravljanju dodirnim tačkama sa potrošačem sa ciljem maksimiziranja lojalnosti. *Dodirna tačka sa kupcem* predstavlja svaku priliku kada se kupac susreće sa proizvodom ili brendom, a u bankama dodirne tačke predstavljaju kontakt sa zaposlenima u filijali, bankomati, elektronsko bankarstvo, call centar i dr[6].

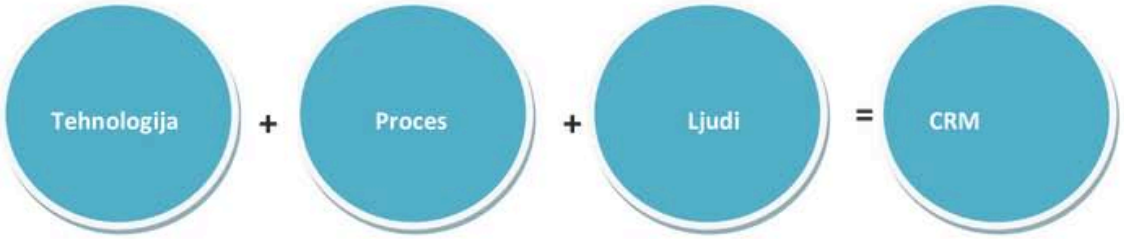
Preduslov poslovnog opstanka rasta i razvoja preduzeća na temeljima moderne marketinške teorije i prakse predstavljaju planiranje, organizovanje i kao kontinuirano posmatranje razvoja odnosa sa potrošačima. Pridobijanje novih korisnika spada u osnovne ciljeve savremenog upravljanja odnosa sa potrošačima, međutim, da bi se tržište proširilo potrebno je produbiti vezu sa postojećim korisnicima te povećati konkurentnost i profitabilnosti preduzeća. U interesu ostvarivanja navedenih ciljeva, potrebno je personalizovati poslovne transakcije i komunikacione kanale sa svakim pojedinačnim korisnikom.

Pre svega je neophodno razjasniti, šta konkretno podrazumeva pojam „odnosa sa potrošačima". Ukoliko je platežno sposobno fizičko lice spremno da uspostavi saradnju sa preduzećem, govorimo o otvorenosti istog, što bi marketing kompanije trebalo da iskoristi na pametan način. Potrošač će kupiti proizvod, polazeći od potrebe koju nastoji zadovoljiti. Nadovezujući se i prepoznajući potrebu kupca, preduzeće ulaže napore da zadovolji potrebe istog, te da putem satisfakcije korisnika ostvari korist za obe strane. Ostvarivanje ovog cilja podrazumeva uspostavljanje takvog odnosa sa kupcima u kojem se putem konstantne komunikacije ostvaruje takav nivo saradnje, u kojoj međusobno razumevanje i istaknuti uticaj na potrebe klijenta ostvaruju vidne rezultate po kompaniju. Na slici br. 1 vidimo su **tri osnovne komponente neophodne za stabilan CRM sistem: tehnologija, proces i ljudi.**

---

[5] ović R., Ponašanje potrošača, Beograd: Univerzitet Singidunum, 2011, str.216

[6] Kotler Ph, Keller, K.L, Marketing menadžment 12. ed, Beograd: Data Status, str. 152



Slika 1–Prikaz komponenti CRM sistema [7]

CRM kao takav sam po sebi nije tehnologija, već predstavlja suštinsku promenu u organizacionoj filozofiji preduzeća koje se orijentiše prema potrebama potrošača. Menadžment odnosa sa potrošačima se fokusira na kreiranje i održavanje odnosa sa potrošačima, te su prisutni brojni programski paketi koji služe za razvijanje odgovarajućeg softvera i hardvera, omogućavajući da koncept menadžmenta odnosa sa kupcima postane automatizovan proces. Ove tehnologije CRM sistema imaju zadatak da pruže informacije, a i da posluže kao značajna podrška u donošenju odluka i da se jasno analizira situacija na tržištu. Analizirajući pojavu CRM-a zapažamo činjenicu da se ovaj fenomen u menadžmentu pojavio istovremeno sa modernim informacionim tehnologijama. U početku posmatran kao deo softvera, upravljanje odnosa sa potrošačima je evoluirao u poslovnu filozofiju u kojoj je potrošač u centru i suština procesa poslovanja. Mobilnost i digitalizaciju u poslovanju ostvarila su savremena dostignuća informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT), ističući odnos kompanije i kupca. Jedan od tipičnih primera je digitalna ekonomija, koja se zasniva na elektronskim transakcijama putem elektronskih kanala kao što je internet. Upravo iz tog aspekta možemo da govorimo o elektronskim dugoročnim odnosima sa kupcima ili o tzv. E-CRM-u, o kojem će se govoriti u nastavku rada.

Razvoj dugoročnih odnosa sa potrošačima podrazumeva da između preduzeća i potrošača postoji stalna interakcija. Interakcija podrazumeva aktivnu participaciju i uključenost potrošača, čija svesnost p[151]anja interakcije direktno utiče na proces. Tako se neposredno potrošaču od strane preduzeća stavlja do znanja da mu je stalo do njegovog mišljenjai satisfakcije[8]. Možemo reći da CRM predstavlja sinonim za stanje dobre informisanosti i sposobnosti interakcije sa postojećim profitabilnim i potencijalnim profitabilnim potrošačima uzimajući kao suštinu poslovanja njihove individualne potrebe. **CRM je poslovna filozofija čija je uspešna integracija u preduzeću zasnovana na koordinisanom delovanju sledećih faktora:** [9] poslovne vizije koja CRM

[7] Chen I. J., Popovich K., Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process, Technology, Business Process Manage[26]ent Journal, Vol. 9, No5, 2003, pp-672-688.

[8]Veljković, S. , [26]keting usluga. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009, str. 198

9.Raddiffe, J., Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success, Gartner Group, San Hose, 2001, str. 112

posmatra kao vrednost (za preduzeće, potrošače, zaposlene i poslovne partnere), strategije preduzeća koja potpomaže realizaciju vizije CRM-a, organizacione kulture, realizacije CRM strategije, softverskog paketa koji ima tehnjičku podršku, informacione podrške koja omogućava veliku dostupnost informacija o CRM-u svim interesnim grupama i uvođenja standarda i procedura kojima se određuje uspešnost implementacije CRM-a.

Ukoliko preduzeće uključi sve gore navedene elemente u realizaciju CRM-a, iskustva pokazuju da će ostvariti poboljšanje poslovnih rezultata, a to potvrđuju mnogobrojni projekti implementacije CRM-a u preduzećima[10]. Iskustva takođe pokazuju, da se poslovni rezultati i razlike između konkurencije zasnivaju na brzini adaptacije poslovne filozofije preduzeća savremenim očekivanjima i standardima od strane korisnika, te je potrebno da kompanija bude u stanju da na vreme ili od starta poslovanja odgovori zahtevima tržišta sa inovativnim proizvodima i uslugama. Stoga, iako je briga o klijentima oduvek bila osnovno pravilo komercijalne aktivnosti, novi model menadžmenta odnosa sa kupcima je trenutno neophodan oblik poslovanja u interesu maksimiziranja profita, jer se on bazira na potrebama kupca koji ima pouzdanja u kompaniju i srazmerno tome konstantno postavlja nove i modifikovane standarde i očekivanja.

Sa druge strane, informacije i reakcije koje se upućuju preduzeću pruža priliku da formira nove poslovne strategije.Sa tehnološke tačke gledišta, ovaj novi „prema korisniku" orijentisani model poslovanja ima zadatak da poboljša procedure poslovanja unutar preduzeća i to kroz spoljašnje procese – prostorno nevezanim za samu kompaniju, a koji se tiču upravljanja potrošačima. To su rešenja CRM-a kroz savremene informacione tehnologije koje su neophodne za striktno upravljanje klijentima.

1.1. Potrošač u fokusu izgradnje dugoročnih odnosa sa uslužnom organizacijom

Masovna proizvodnja i masovna prodaja postavljale su za cilj ekonomiju obima, odnosno da se određeni proizvod ili usluga plasira što većem broju korisnika. Masovni marketing je stoga bio dominantan oblik privlačenja kupaca, i imao je za cilj da tržištu prenese informaciju o atraktivnosti odnosno o korisnosti određenih roba i usluga. Na taj način, kupci su bili ti koji su se identifikovali na određeni način sa datim proizvodom, ili su pronalazili razlog za kupovinu određene usluge. Vezivanje potrošača za marku imalo je liderstvo dugo godina, a čak i danas većina proizvoda na tržištu funkcioniše prema navedenim starim standardima.

4

10. Buck-Emden, Peter Zencke, mySAP CRM The Official Guidebook to SAPCRM 4.0, SAP PRESS, Bon/Boston 2004, str. 213

Pre nego što razmotrimo koje su ključne razlike među pojmovima „kupac, potrošač i klijent" neophodno je analizirati kroz koje faze je protekao pristup potrošačima. U skladu sa shvatanjem, da su ključne kompetencije potrošača izvor konkurentske prednosti jednog preduzeća, u novim uslovima je uloga potrošača kao najvažnijeg stejkholdera značajno promenjena. U savremenom konceptu poslovanja, potrošač je osoba koja je izvor konkurentske prednosti preduzeća, te je on aktivan učesnik u kreiranju usluge ili drugog oblika vrednosti koji mu se plasira. Kompetencije koje poseduju potrošači su u funkciji znanja i veština, kao i njihova spremnost da uče i eksperimentišu.[11]

Potrošači proizvoda postali su akteri koji na osnovu svojih želja diktiraju tempo i način proizvodnje, te inkorporiranjem potrošača u osnovne procese i aktivnosti uslužnih preduzeća, kao i uspostavljanjem komunikacije sa istim – i razvijanja partnerstva sa njima, oni postaju izvor vrednih ideja. U Hewlett-Packard-u, primera radi, postoji direktiva koja kaze:*" Ako nešto ne radiš zbog kupca, nemoj to ni raditi."* Na taj način, potrošač je suštinska osnova poslovanja preduzeća, on plasira svoje zahteve pre nego li mu preduzeće uzvrati sa konačnom uslugom. Involviranje potrošača u razvijanje projekata podstiče potpuno novi vid inovacionog procesa i čini ga uspešnijim[12].

Nedavna istraživanja u oblasti marketinga i ponašanja potrošača ukazuju da je pored ostvarenja prioriteta koji se ogledaju u menadžmentu totalog kvaliteta (TQM)[13] i indeksa satisfakcije potrošača (CSI)[14], za poslovni uspeh na tržištu potrebno da se postigne i tzv. totalna satisfakcija potrošača odnosno korisnika usluga. Ovaj koncept označava ispunjavanje zahteva i želja potrošača u potpunosti, a standardi su definisani van organizacije. Paralelno ovaj koncept funkcioniše sa konceptom menadžmenta totalnog kvaliteta koji je nastao unutar organizacije i za njene potrebe. Oba koncepta imaju za standard ili meru tržišne uspešnosti najviši stepen satisfakcije i ispunjavanja očekivanja, želja i zahteva potrošača.[15]

U današnje vreme kada su informacione tehnologije široko rasprostranjene kupci postaju bolje informisani, sve zahtevniji, njihove potrebe i želje se povećavaju, tako da se kao glavni zadatak na tržištu pojavljujeupoznavanje i prepoznavanje kupaca, njihovo pridobijanje, zadovoljenje njihovih potreba kao i zadržavanje. Poslovni ciljevi preduzeća su sve više usmereni prema kupcima odnoseći se na sledeće:

- Pridobijanje više dobrih kupaca,
- Zadržavanje dobrih kupaca,
- Povećanje plasmana proizvoda i usluga.

[11] Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., Co-opting Customer Competence, Harvard Business Review, January- February, 2000: 79- 87.

[12] Ulwick, W. A., Turn Customer Input into Innovation, Harvard Business Review, January, 2002: 92- 93.

[13] Skraćenica od Total Quality Management

[14] Skraćenica od Custome Satisfaction Index

[15] Maričić, B., Ponašanje potrošača, Savremena administracija Beograd, 2002, 329 strana

Činjenica je da nisu svi kupci isti. Ima dobrih i loših kupaca. Sprovedena istraživanjapokazuju da samo 20% kupaca stvara 150% profita, a 40 do 50% njih taj isti profit umanjuju za 50%. Ali isto tako, važno je primetiti da su najbolji kupci upravo i najnesigurniji, jer je njihov odliv čak dva puta veći od prosečnog. Preduzeća svake godine prosečno izgube oko 10% kupaca. Da bi se povećala lojalnost kupaca i smanjenje njihovog odliva, preduzeća treba da upoznaju kupce i da saznaju na koji način treba pravilno da se ophode prema njima. Kada bi se povećala lojalnost i smanjio odliv kupaca bi se smanjio odliv kupaca za 5%, profit bi se mogao povećati za 25% pa čak i više od 85%[16].

Dugoročnu korist na tržištu uslužno preduzeće može ostvariti samo i isključivo zadovoljavajući potrebe svojih potrošača, i to u dugom kontinuitetu. Potrošač čak ni u slučaju da su njegove potrebe u potpunosti zadovoljene neće stopostotno ostati lojalan datom preduzeću, jer su brojni faktori zbog kojih može da ga napusti i okrene se drugom preduzeću, na primer konkurenciji. Potrošač je dakle ne samo kupac i „diktator" već i strogi „sudija" koji konstatno procenjuje kvalitet dobijene usluge i kojem nije teško pronaći najmanji trn u oku kako bi okrenuo leđa uslužnom preduzeću i odabrao neko drugo. U tom kontekstu će se nastaviti analiziranje pojmova „kupac, potrošač i klijent".

Kupac

U procesu kupo-prodaje učestvuju dva aktera: prodavac i kupac. **Kupac je osoba koja obavlja stvarnu kupovinu proizvoda ili usluga u određenoj prodavnici ili uslužnom preduzeću.** To podrazumeva, da kupac ima interes za određenim proizvodom. Stevan Kukoleča naglašava da je kupac osoba ili lice koje kroz transakciju preuzima robu, a u obavezi je da za nju plati određenu cenu[17]. Za preduzeće je veoma važno da razlikuje stvarne i potencijalne kupce. Stvarni kupac je onaj kojem se isporučuje usluga ili roba, dok je potencijalni kupac onaj kojeg bi trebalo privući da kupi isti.Zadatak marketinga preduzeća je da pridobije i zadrži kupce. U procesu razvoja kupaca polaznu osnovu čini svako ko bi mogao da kupi proizvod ili usl[illegible]u (*eventualni kupci*), od tih kupaca u kompaniji određuju se *potencijalni kupci* od kojih će neki prvi put obaviti kupovinu, potom slede *oni koji ponavljaju kupovinu*, da bi na kraju postali klijenti – osobe koje kompanija tretira sa posebnom pažnjom[18].

Međutim, neophodno je naglasiti da osoba koja kupuje robu nije uvek i korisnik iste. Lice A može da zatraži od lica B da mu kupi određeni proizvod. U bankarskim uslugama je mnogo ređi slučaj da određena osoba kupuje uslugu za drugu osobu, osim ako nije reč o nekom vidu prostije transakcije, kao što je uplata računa itd. U bankarskom sistemu poslovanja neophodno je istaći,

[16] [illegible]chheld, F.F., *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston,1996, str. 25
[17] [illegible]oleča S, *Organizaciono-poslovni leksikon*, Rad, Beograd, 1986, str. 690
[18] Griffin, J., *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It?*, NY: Lexington Books, 1995, str. 36

da je lice B isključivo korisnik usluga. *Korisnik* je osoba ili institucija koja privremeno ili povremeno privremeno koristi proizvod ili uslugu, nezavisno od toga što još realno nije kupac[19]. U najjednostavlnijem procesu kupoprodaje, korisnik istovremeno nije vlasnik robe, obzirom da ju nije nužno kupio, ali u bankarskom poslovanju korisnik jeste i kupac istovremno.

Ukoliko lice (fizičko ili pravno) postane korisnik bankarskih usluga, on st prava koje banka treba da ispoštuje u poslovanju sa istim prava korisnika finansijskih usluga uređena su Zakonom o zaštiti korisnika finansijskih usluga. Narodna Banka Srbije je imala za cilj da donošenjem ovog Zakona obezbedi uslove za unapređenje dobre poslovne prakse i da kroz kreiranje zakonskog okvira efikasnije zaštiti potrošače. Najviše korisnika javlja se kod trajnih bankarskih usluga, kao što su davanje kredita, finasijski depozit, otvaranje i vođenje platnih kartica itd. Kupci za razliku od korisnika u bankarskim uslugama jesu lica koja obavljaju jednostavniju proceduru kroz bankarski sistem, kao što uplata na račun itd. Neophodno je stoga razlikovati pojam kupca od korisnika, jer u bankarskom sistemu imamo mnogo manji stepen prisutnosti kupaca, nego korisnika, a moglo bi se čak naglasiti, da je bankama primarni cilj privući što više korisnika na kojima će bazirati svoje poslovanje.

Značajno je naglasiti, da se osnovna razlika korisnika bankarskih usluga od korisnika drugih usluga ili proizvoda krije u transakciji vlasništva. Banka posluje sa korisnicima koji putem sopstvenog novca odnosno imovine primenjuju određene transakcije. Uslužna preduzeća najčešće podrazumevaju plasiranje određene usluge za koju se naplaćuje marža, dok bankarske usluge podrazumevaju prodaju usluga koje reflektuju poslovanje sa sopstvenih novcem korisnika.

Potrošač

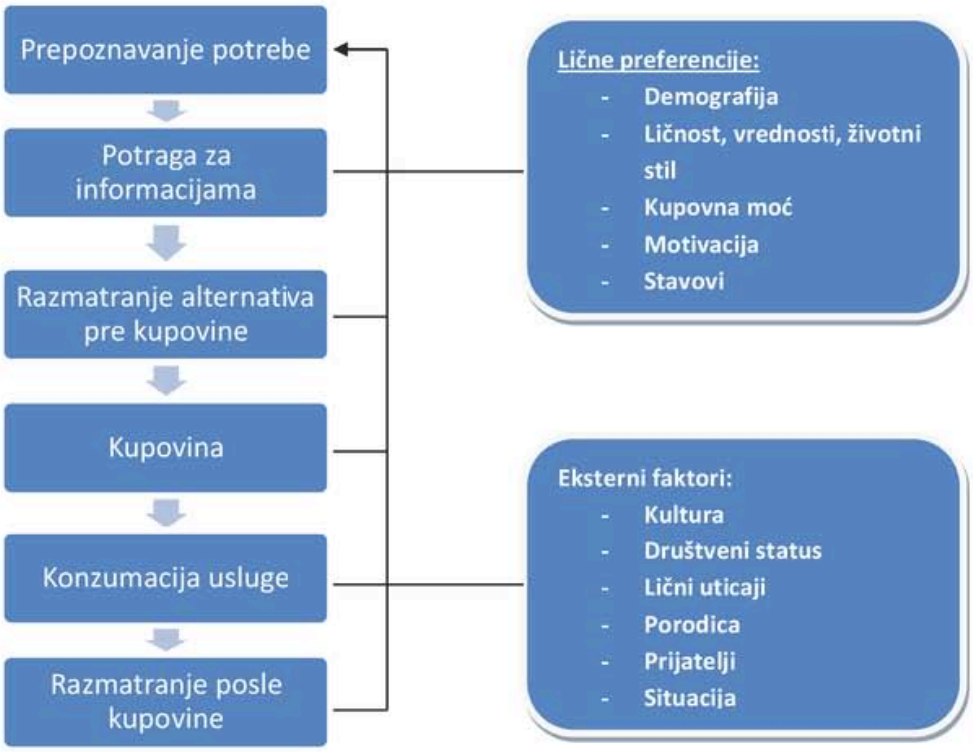
U kategorizaciji korisnika usluga, sledeći nivo jeste potrošač (engl: *customer*), pod kojim se podrazumeva **osoba koja usluge upotrebljava za zadovoljenje ličnih ili porodičnih potreba.** Potrošač nije prosti korisnik koji odlazi u uslužbo preduzeće sa ciljem da izvrši određenu proceduru transakcije, već takvo lice koje usluge koristi sa kontinuirano donoseći odluke o kupovini usluga i na taj način rešava svoje probleme. Pod pojmom potrošača može da se podrazumeva fizičko lice, kao i preduzeće, domaćinstvo ili druge profitne i neprofitne ustanove.

Marketinška orijentacija prema potrošačima je od ključnog značaja za poslovanje banaka. CRM sistem, stvoren za odnose sa potrošačima, ima za cilj da prepozna njihove potrebe i da ih zadovolji. Tržište potrošača se razlikuje u odnosu na druga trišta prema svrsi kupovine određene

[19] Živković R., Ponašanje potrošača, Beograd: Univerzitet Singidunum, 2011, str.50

usluge. Kupovna moć, odnosno platežna sposobnost potrošača predodređuje njihovu moć da kupuju odgovarajuću uslugu, CRM međutim unapred prepoznaje njihovu želju. Prikupljanje podataka o potrošačima kategoriše ih kao individualne stranke sa specifičnim željama – određene njihovim demografskim, kulturnim i finansijskim karakteristikama, na osnovu kojih se obraćaju uslužnom preduzeću.

Slika 2 – Proces odlučivanja potrošača u kupovini usluga[20]



Nivo učešća potrošača u isporuci usluge se razlikuje od usluge to usluge, tako npr. pružanje bankarskih usluga kao što su uplata-isplata, kreditni poslovi, usluge osiguranja i dr. učešće u procesu usluživanja je umereno. U ovim slučajevima potrošač daje informacije na osnovu kojih će se pružiti usluga. Na interakciju između pružaoca usluga i potrošača mogu uticati različiti negativni faktori kao što su na primer u banci buka i žamor, nezadovoljni klijent koji iskaljuje svoje nezadovoljstvo na šalterskog radnika i slično. Red u banci i predugo čekanje može izazvati klijent koji traži informacije, vrši niz uplata ili se raspituje o uslovima pod kojim se daju krediti. Dugački redovi izazivaju nervozu kod ostalih u redu, ali sa druge strane potrošači mogu da saznaju neke korisne informacije, da se druže dok čekaju i na taj način prekrate vreme. Međutim,

[20] Blackwell, R. D. and S., Kristina, *Customers Rule*, Crown Business Publishing Group, New York, 2001, str. 86.

za uslužno preduzeće su značajni pozitivni efekti i na koji način se oni mogu maksimizirati. Za uslužno preduzeće je od važnosti da identifikuje nivo participacije potrošača u uslužnom procesu i da se poveća ukoliko je to moguće. Potrošač može da pomogne sebi tako što na primer novac podigne na bankomatu ili izvrši elektronsko plaćanje umesto što čeka u redu, da pomogne drugima tako što ih edukuje ili da preporuči preduzeće i vrši usmenu propagandu.

Banke kreiraju veliki broj proizvoda i usluga unapred. Na osnovu predhodnih iskustava i analiza tržišta, one su sposobne da plasiraju usluge koje su namenjene različitim kategorijama potrošača u skladu sa njihovim potrebama i platežnom sposobnosti. Prepoznavanjem potreba potrošača CRM sistem plasira uslugu kakva je namenjena istaknutom korisniku na istaknuti način. Prepoznavanje potreba potrošača reflektovaće se prosperitetom banke, kroz poboljšanje kvaliteta usluga koje nude. Ključni pojmovi za marketing uslužnih preduzeća stoga su sledeći: potrošnja, raspolaganje, kupovina i situacija uslovljena komunkacijom.[21] Nemoguće je analizirati poslovanje banaka kroz CRM sistem, a da se kao primarni izvor informacija o potrošačima ne odredi komunikacija. Komuniciranje sa potrošačem jeste izvor poslovanja banke. Potrošač bankarskih usluga je dakle lice koje postavljanjem zahteva i kreiranjem uslova određuje tok saradnje sa bankom, koja aktualizujući svoju ponudu i zadovoljavanje zahteva potrošača uspeva da ostvaruje poslovni plan, prosperira i konstantno poboljšava kvalitet svojih usluga.

Klijent

Za razvoj i uspešnost poslovanja preduzeća u sve dinamičnijem i konkurentnijem polovnom okruženju je posebne važnosti uspostavljanje bliskih odnosa sa potrošačima. Uspešnost poslovanja uslužnog preduzeća karakteriše se prvenstveno zadovoljstvom i odanošću korisnika njihovih usluga. Stoga je osnova za izgradnju konkurentske prednosti da se nadmaše očekivanja potrošača u kvalitetu bankarskih usluga. Zadovoljni potrošači postaju trajni korisnici bankarskih usluga, odnosno *klijenti* banke.

U opštim uslovima poslovanja banaka, kao i u njihovom statutu, navodi se da je **klijent banke fizičko ili pravno lice koje koristi ili je koristilo usluge banke ili lice koje se obratilo banci želeći da koristi bankarske usluge**. Osnovna razlika koja postoji između pojmova potrošača i klijenta jeste iskustvo i poverenje, kao i u načinu poslovanja između banke i stranke. Klijent banke više nije samo potrošač – konzumer usluga, on je došao na nivo saradnje u kojem se dve strane kroz poverenje odnose jedna prema drugoj. Moderne naučne rasprave diferenciraju potrošača od klijenta, veliki broj banaka međutim ne pravi razliku među njima. Pojmovi „potrošač" i „klijent" često asociraju na isto – korisnika bankarske usluge, ali u kontekstu CRM

[21] Neal C., Quester P., Hawkins I. D., *Consumer Behaviour: Implications for Marketing Strategy*, McGraw-Hill/Irwin, North Ryde, Australia, 2006, str.37-38

poslovanja treba istaći razliku, odnosno opisati proces kako se putem odnosa sa potrošačima uspostavila lojalnost istih. Satisfakcija korisnika usluge navodi istog da trajno koristi određenu uslugu, odnosno da se u slučaju potrebe obrati banci. Uspostavljanjem dugoročne saradnje, na primer podizanjem dugoročnog kredita, potrošač postaje klijent. Banka ima obavezu prema klijentu – isporuka usluge, za koju se klijent obavezuje plaćanjem određene sume na određeno vreme i pod striktno utvrđenim uslovima. Uslovi pod kojima se obavlja finansijko poslovanje predodrediće razmišljanje klijenta o kvalitetu. Razmišljajući o kvalitetu usluge, klijent razmatra kolika je bila vrednost ulaganja, odnosno da li su usluge zadovoljile njegove potrebe i očekivanja, odnosno kakav je utisak ostavilo poslovanje sa bankom[22].

U poslovanju sa klijentima banka posebnu pažnju treba da posveti stvaranju uslova za ažurno, tačno, nedvosmisleno i detaljno informisanje klijenta o proizvodima i uslugama banke, kao I njihovom realizacijom. Osnova dobrog poslovanja jeste fer odnos prema klijentu, naročito ako je on fizičko lice. Banka treba da odredi uslove poslovanja u skladu sa platežnom sposobnošću, odnosno željom (narudžbom) klijenta: o načinu na koji se prima depozit od fizičkog lica, kako se otvaraju, vode i gase tekući računi, kako se koriste platne i kreditne kartice, načinu na koji se odobrava kredit i dr.

Sklapanjem ugovora, klijent i banka se obavezuju na p[illegible]ovanje niza odredbi koje su propisane u ugovoru. Obaveze banke prema klijentu se dele na obaveze banke u vezi sa obaveštavanjem klijenta – fizičkog lica i ostale obaveze. Ugovor takođe propisuje obaveze i prava kl[illegible]a. Na primer klijent ima pravo na upućivanje prigovora kojim se utvrđuju njegova prava, na koji je banka dužna da da prigovor klijentima u razumnom roku od 30 dana. Takođe je izuzetno bitno, da ba[illegible] obaveštava stiktno i detaljno svog klijenta o svim uslovima saradnje, te klijent ima pravo da na svoj zahtev da bez naknade dobije tekst predloga ugovora sa bankom.

CRM sistem uvodi digitalnu ekonomiju u odnose sa klijentima. Kroz elektronski sistem poslovanja, klijentu je omogućeno da konstanto vodi računa, odnosno da bude informisan o stanju sa bankom. Tehnologija je samo podrška u realizovanju postavljenih ciljeva preduzeća, a potrošači zapravo predstavljaju snagu koja generiše sadašnji i budući poslovni prihod preduzeća. U radu sa klijentima poslovna tehnološka rešenja stoga omogućavaju usklađivanje sa željama i potrebama klijenata. Klijent banke ima pravo uvida u aktuelno stanje na računu.

Nadovezujući se na prethodna poglavlja, neophodno je istaći, da uspešnog uslužnog preduzeća, u ovom slučaju banke, se ne ogleda u broju korisnika, već u broju stalnih klijenata. Ukoliko banka posluje sa velikim brojem klijenta koji sarađuju sa visokim finansijkim transkakcijama može se zaključiti da je marketing banke, kao i njeno poslovanje i uslužnost na visokom nivou, a to će potvrditi i klijenti.

[22]Marjanović,D., Radojević, P., Kvalitet usluga u bankarstvu; Nesaglasnosti, odrednice, istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta, Bankarstvo, br 7/8, Udruženje banaka Srbije, Beograd, 7-8 str.

1.1.2. Privlačenje i zadržavanje potrošača

Govoreći o savremenom CRM-u nije moguće zaobići staro i uvek važeće pravilo: „Jedna usta govore hiljadu reči" – odnosno da je najbolja reklama sam kupac, ili zadovoljan korisnik koji svojom ličnom preporukom preduzeću dovodi nove potrošače. Osnovna nit između potrošača i uslužne organizacije je komunikacija. Putem komunikacije ne samo što se stiču saznanja o potrebama potrošača, nego se ispunjavanjem istih uspostavlja proširenje mreže korisnika. Komunikacija sa potrošačem zahteva i jedinstvenu identifikaciju potrošača, koji se u prepoznaje po svojim specifičnim potrebama, a i saradnja sa datim potrošačem postaje jedinstvena iz razloga ispunjenja različitih potreba, kao i svih poslovnih transakcija i poslovanja koje se obavljaju sa datim akterom. Upravo na taj način CRM jeste sredstvo da se pomenuta saradnja sa potrošačima trajno uspostavi.

Ključ za podsticanje isporuke usluga i podsticanje unapređenja i prosperiteta banke jeste komunikacija sa klijentima, odnosno prepoznavanje njihovih potreba, koje ih usmeravaju da dobiju željenu uslugu od banke. Putem različitih kanala, klijenti komuniciraju sa davaocem usluge na način koji im najviše odgovara, a stoga banka treba da izradi organizovani sistem plasiranja usluga i razmenu informacija, koji su osnova CRM koncepta poslovanja. Banka komunicira sa potrošačem onim kanalima koji im najviše odgovaraju. To je prilika i dobar način da klijenti se osećaju kao da je banka prisutna kako bi zadovoljila njihove potrebe. Kreiranje oglasa ima za cilj slanje informacije koja može da dovede do prodaje proizvoda i usluga, internet oglašavanje treba da putem internet prezentacije, društvenih mreža ili banera privuče potrošače, slanje pošiljke poštom ili telefonsko kontaktiranje omogućava kontakt sa novim kupcija, učestvovanje na sajmovima treba da predstavi preduzeće novim potencijalnim potrošačima itd.[23] Na taj način kompanija dolazi do spiska potrošača koje raščlanjuje na eventualne i potencijalne potrošače. *Eventualni potrošači* su lica ili organizacije koje mogu da budu zainteresovana za kupovinu proizvoda ili usluga kompanije, ali možda nemaju stvarnu nameru da obave kupovinu. Zato je potrebno da se identifikuju *potencijalni potrošači* koji imaju motivaciju, sposobnost i mogućnost da obave kupovinu. Ko su potencijalni potrošači može se saznati na osnovu intervjua, anketiranja, uvidom u finansijsko stanje itd.

Pored privlačenja novih kupaca, potrebno je zadržati postojeće potrošače. Nakon obavljenih pretprodajnih aktivnosti i same prodaje, potrebno je voditi brigu o potrošaču nakon obavljene kupovine. Veliki broj uslužnih kompanija se suočava sa fluktuacijom kupaca koji prelaze kod konkurencije u potrazi za kvalitetnijom i jeftinijom uslugom. Tragajući za načinom kako da se potrošači zadrže kompanije mogu da postave veću barijeru za prelazak, a bolji pristup je da se pruži veća satisfakcija potrošaču. U tom slučaju konkurentima je teže da se bore nižim cenama ili

[23] Kotler Ph, Keller, K.L, *Marketing menadžment*, 12. ed, Data Status, Beograd, 2006, str. 155

da daju podsticaj za prelazak kod njih. Zadovoljni potrošači predstavljaju kapital odnosa sa potrošačima.

Menadžment odnosa sa kupcima nije ostvariv ukoliko satisfakcija potrošača slabi ili nastaje drugi tip problema na osnovu kojeg se odnos sa kupcem narušava. Bilo koji momenat nezadovoljstva potrošača predstavlja potencijalnu opasnost po poslovnu saradnju. Dobro osmišljen i izgrađen odnos sa kupcima zato na bilo koji izazov ima striktno rešenje, ali je suština da se putem konstantnih odnosa uz tehnološku podršku i komunikaciju, kao i maksimalno usluživanje i zadovoljenje potreba kupca održi dobar odnos sa istim, i putem njega pridobije određeni broj novih klijenata. Postoje sledeće stavke koje mogu da naruše odnos između potrošača i kompanije, a na koje CRM treba da pripremi kvalitetna rečenja. Problemi mogu biti sledeći[24]:

- Ukoliko potrošač proceni da je iz nekog razloga nezadovoljan uslugom preduzeća;
- Zaključak potrošača da su troškovi na usluge viši nego što je vrednost usluge;
- Mogućnost socijalnih problema između klijenta i uslužne organizacije.

Postoje potrošači koji jednostavno postanu neaktivni i otpadnu. Ima nezadovoljnih potrošača koji napuste uslužno preduzeće te je potrebno pronaći uzrok za odliv kupaca uz pomoć intervjua prilikom njihovog odlaska ili pregleda evidencije o izgubljenim kupcima. Ponekad je uslužnom preduzeću lakše da ponovo privuku bivšeg kupca nego da osvoje novog, a cilj je da se povrate oni kupci koji imaju veliki potencijal za stvaranje profita.

1.1.3. Satisfakcija potrošača

Korisnici usluga predstavljaju najznačajniji resurs odnosno najvažniju imovinu preduzeća. Upravo zbog toga jedan od najznačajnijih ciljeva marketing programa preduzeća je zadržavanje postojećih i pridobijanje novih korisnika usluga i obezbeđivanje njihove potpune satisfakcije. Iako se čini jednostavno, osiguravanje satisfakcije potrošača predstavlja jednu od najkompleksnijih aktivnosti u poslovanju bankarskih organizacija.

Definisanje satisfakcije predstavlja multidisciplinarno pitanje koje se mora posmatrati sa pravnog, ekonomskog, socijalnog, potrošačkog i menadžerskog aspekta. Iako je vrlo teško precizno definisati pojam satisfakcije korisnika usluga, imperativ bankarskih organizacija koje teže uspehu je upravo u jasnom i preciznom definisanju ovog problema. **Satisfakcija se može definisati kao stepen zadovoljenja potreba i očekivanja korisnika usluga**. Sa aspekta

96

24Suarez, Alvarez, L., i saradnici, Analisys of the role of the complaint management in the context of relationship management, Journal of Marketing Management, Routhledge, London, 2011, str.147

korisnika je izuzetno važno zadovoljenje odgovarajućih standarda koji se odnose na uslugu, cenu, kvalitet, pouzdanost proizvoda, način isporuke i dr., a sa aspekta uslužne bankarske organizacije važnije je da se istovremeno zadovolje svi ostali uslovi (ekonomski, pravni, ekonomski, socijalnih i dr.) uslova i preuzetih obaveza prema svim interesnim grupama. Satisfakcija korisnika je veoma kompleksan i dugotrajan proces, koji započinje sa kupovinom usluge, a nadograđuje se prilikom svakog susreta korisnika i uslužnog bankarskog preduzeća. Iz tog razloga, potrebno je veoma pažljivo pristupiti pitanju satisfakcije potrošača.

Uspešnost poslovanja bankarskih organizacija stoji u ostvarivanju ciljeva je u direktnoj vezi sa potrošačima njihovih proizvoda i usluga. Prioritet marketing programa i menadžmenta bankarskih organizacija u Srbiji treba da bude izgrađivanje dugoročnih i kvalitetnih odnosa sa potrošačima. Pri tome su satisfakcija i lojalnost korisnika usluga samo efekti tih aktivnosti i poslovnih procesa.

Ostvarivanje satisfakcije kao stepena zadovoljstva kvalitetom isporučene usluge predstavlja ciljnu funkciju korisnika usluga bankarske organizacije. Drugim rečima, to je od strane korisnika procenjena razlika izmedju njegovih očekivanja i stvarnih performansi isporučene usluge. Isporučena vrednost može se definisati i kao razlika između ukupne vrednosti koju klijent dobija i ukupnih troškova kojima se izlaže u procesu konzumiranja finansijske odnosno bankarske usluge. Postoji nekoliko ključnih faktora koji utiču na formiranje očekivanja korisnika usluga a vezani su za kvalitet, funkcionalnost i dizajn proizvoda, kvalitet usluge koja se korisniku pruža za vreme i posle kupovine, lični koncept života i imidž organizacije ili marke proizvoda, odnosno usluge[25]. Ukupni troškovi definišu se kao skup troškova koje je potrošač imao u procenjivanju, pribavljanju i korišćenju proizvoda ili usluge. Faktori od kojih zavise troškovi su novčani izdatak (cena proizvoda/usluge), utrošeno vreme u traženju informacija i proceni alternativa, kao i psiho-fizički napor koje je potrošač uložio prilikom traženja.

Unapređenje kvaliteta usluge predstavlja jedan od osnovnih načina pomoću kojih uslužne organizacije mogu poboljšati svoju ponudu i unaprediti njenu isporučenu vrednost. Mnogi autori veruju da je u uvođenju superiornog kvaliteta neophodno koristiti neki od sledećih načina: kreirati dodatnu vrednost, obučiti kadrove u primeni internih tehnika merenja satisfakcije potrošača dobara odnosno korisnika usluga, održavati stalne kontakte sa potrošačima (klijentima, korisnicima usluga), motivisati korisnike kroz razvijanje sistema stimulisanja (nagrađivanja) i formirati strateške alijanse i partnerstva.[26] Da bi se to postiglo, neophodno je:

- Približiti se potrošačima / korisnicima usluga,
- Primenjivati direktni marketing,

[25] Maričić, B (2002) Ponašanje potrošača, Savremena administracija, Beograd, 330 str

[26] Richard F Gerson (1994) Measuring Customer Satisfaction, Kogan Page, London, preuzeto od Maričić, B (2002) Ponašanje potrošača, Savremena administracija Beograd, 331 str

- Prioritet treba da bude na satisfakciji potrošača i
- Fokus treba da bude na značaju brenda proizvoda/usluge.[27]

Kako smo prihvatili definiciju po kojoj je satisfakcija usko povezana sa ispunjenjem očekivanja i potreba korisnika usluge, neophodno je definisati i ove vrlo važne pojmove za razumevanje fenomena satisfakcije u uslužnoj bankarskoj organizaciji. Praktično, očekivanja predstavljaju standarde na osnovu kojih korisnik ocenjuje kvalitet pružene usluge, pri čemu uslužna organizacija mora identifikovati njihov sadržaj i oblik i iskoristiti to kao komparativnu prednost u izgradnji konkurentske sposobnosti. Postoje brojni faktori koji utiču na očekivanja korisnika usluga, i uslužna bankarska organizacija mora voditi računa o njihovoj potpunoj percepciji, jer će od stepena razumevanja očekivanja zavisiti rezultat i način pružanja usluge i ukupan nivo ostvarenog zadovoljstva.

Važno pitanje u pokušaju da se sagledaju ključni aspekti satisfakcije i njene implikacije na uspeh poslovanja organizacije, je i uvažavanje potreba korisnika usluga odnosno klijenata bankarske organizacije. Iako naizgled slični pojmovi, očekivanja i potrebe suštinski i praktično, imaju značajne međusobne razlike. Te razlike se ogledaju u sledećem:

- Očekivanja su svesna, a potrebe su uglavnom podsvesne prirode, tako da uvažavanje podsvesnih potreba potencijalnih klijenata predstavlja značajan instrument u konkurentskoj utakmici,
- Očekivanja se odnose na svakodnevne dogadjaje i uglavnom su konkretno definisane, dok su potrebe apstraktnijeg karaktera i odnose se na dugoročne egzistencijalne probleme, kao i na pitanja identiteta,
- Neispunjena očekivanja mogu da izazovu određene reakcije, ali sa mogućnošću ispravljanja greške od strane uslužne bankarske organizacije, dok neispunjene potrebe, po pravilu, dovode do sigurnog gubitka klijenata.

Primena ovakvog koncepta treba da stvori ambijent u kom će uslužna finansijska odnosno bankarska organizacija poslovati sa vizijom da je korisnik usluga tj. kvalitetno ispunjenje njegovih potreba i očekivanja - presudan faktor za dalji opstanak na tržištu. U fokusu ovako definisanog odnosa uslužne bankarske organizacije prema klijentima je relacija *satisfakcija* –

[27] Philip Kotler, Gary Armstrong (1999) Principles of Marketing, eight edition, Prentice Hall Inetarnational Inc, Uppper Saddle River, New Jersey, str 154, preuzeto od Maričić, B (2002) Ponašanje potrošača, Savremena administracija Beograd, 331 str

lojalnost – profitabilnost, a upravljanje potrebama klijenata postaje fundamentalni koncept poslovnog uspeha u savremenom bankarskom ambijentu.

1.1.4. Izgradnja lojalnosti potrošača

Svako uslužno preduzeće teži ka tome da potrošač bude zadovoljan. Satisfakcija potrošača je posledica ispunjenja njihovih očekivanja, pa samim tim i jedan od najvažnijih faktora za njihovo zadržavanje. Satisfakcija odnosno zadovoljstvo korisnika usluga za organizaciju rezultira u dve osnovne koristi: povećanju njihove lojalnosti i pozitivnom usmenom propagandom o proizvodu/usluzi. **Lojalnost možemo definisati kao privrženost brendu proizvoda/usluga ili preduzeću koja se zasniva na pozitivnom stavu potrošača i saradnji.** Ona se odnosi na ponovnu kupovinu i preferenciju proizvoda i usluga u dužem vremenskom periodu, na način da se obezbedi stabilnost poslovanja i profit preduzeća. [28]

Stepen zadovoljstva ii nezadovoljstva nakon obavljene kupoprodaje je rezultat značaja koji potrošač pridaje tom proizvodu ili usluzi, problemima koji tiču izbora među različitim alternativama, spremnosti potrošača da uči i dr.[29] Suštinski zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača zavisi od od toga da li su se ispunila očekivanja potrošača nakon obavljenje kupoprodaje, kakve su koristi od proizvoda/usluge, kakve ima karakteristike u poređenju sa alternativnim proizvodima/uslugama, da li ima odsupanja u očekivanjima i dr. Visok kvalitet proizvoda ili usluga najčešće utiče na visok stepen satisfakcije potrošača.

Satisfakcija je svakako glavni preduslov lojalnosti potrošača, ali nije nije i jedini. Ovom konstatacijom se ne dovodi u pitanje značaj satisfakcije potrošača na ostvarivanje njegove lojalnosti, već se posmatra inenzitet reagovanja potrošača na ponudu preduzeća[30]U zavisnosti od intenziteta satisfakcije odnosno da li je potrošač "izuzetno zadovoljan" i "oduševljen", a ne samo "zadovoljan",formiraće se lojalan i veran kupac. Istraživanje u kojem je analizirana lojalnost potrošača u bankarskom sektoru navodi podatak da je za 42% veća verovatnoća da će lojalan biti potrošač koji je "apsolutno zadovoljan" od onoga koji je izjavio da je "zadovoljan".[31] Naime, potrošač može biti zadovoljan ponudom uslužnog preduzeća, ali ukoliko se pojavi konkurentno preduzeće koje može bolje da ispuni njegove potrebe i očekivanja on će početi da kupuje od njega.

---

[28] Živković, R, *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 195

[29] Jarićić, B. *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija, Beograd, 2002, str. 330

[30] Veljković, S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009, str.176

[31]Hallowell, R.„The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 Iss: 4, 1996, pp.27 - 42

Kod različitih kategorija uslužnih proizvoda različit je stepen lojalnosti. Po pravilu potrošači se vezuju za one uslužne proizvode kod kojih postoji veća uključenost u proces usluživanja. Na primer žene grade dugoročne odnose sa frizerom, kozmetičarkom, fitnes centrom ili uopšte uslužnim preduzećima koja brinu o njihovom izgledu. Prema rezultatima jednog istraživanja sprovedenog u SAD najveću lojalnost su iskazali potrošači kada je u pitanju odnos sa frizerom, zatim sledi odnos doktor-pacijent, na trećem mestu je jačina veze sa bankom, dok su na dnu lestvice isporuka električne energije i bioskopi[32]. Dakle, uslužni bankarski proizvodi, naročito kada su u pitanju dugoročni krediti, vezuju potrošače na duže staze i postoji mala verovatnoća da će preći kod druge banke.

U procesu izgradnje lojalnosti klijenata veoma je važan obim investicija u stvaranju odnosa sa kupcem, pri tom razlikuju se [33]:

1. **Bazni marketing** – sve počinje i završava se jednom obavljenom transakcijom, pri čemu ovaj marketing predstavlja najjednostavniju forum odnosa između kupca i prodavca.
2. **Reaktivni marketing** – karakteriše kontaktiranje kompanije od strane potrošača u toku obavljanja transakcije, a kompanija sa druge strane ohrabruje kupca da se javi u slučaju da ima primedbe ili komentare na proizvod/uslugu.
3. **Odgovorni marketing** – specifičan je po tome što kompanija kontaktira sa potrošačima radi provere da li je proizvod koji su kupili ispunio očekivanja, da li imaju predlog za poboljšanje proizvoda ili usluge, kao i da li eventualno ima nekih nedostataka koje je potrebno otkloniti.
4. **Proaktivni marketing** – predstavlja proaktivni pristup kompanije prema kupcima tako što se u određenom vremenskom periodu više puta kontaktira kupac kojem se daju predlozi kako da se bolje koristi postojeći ili novi proizvod/usluga.
5. **Partnerski marketing** – postoji kada kompanija u kontinuitetu sarađuje sa najvećim potrošačima, a sve sa ciljem unapređenja svojih poslovnih performansi.

Lojalnost potrošača bankarskih usluga pretpostavlja pozitivan stav prema bankarskoj organizaciji je rezultat spremnosti da se kupoprodaja ponovi ili da se unapredi kontakt između potrošača sa jedne strane, a banke sa druge strane i da se započeta saradnja nastavi u nekom budućem periodu. Klijenti koji su lojalni bankarskoj organizaciji doprinose stvaranju stabilnosti i sigurnosti poslovanja, a ako dođe do eventualnih grešaka oni su tolerantniji prema preduzeću. Lojalnost klijenata bankarskih organizacija utiče na: povećavanje prihoda, smanjivanje troškova i zadržavanje zaposlenih koji će s obzirom na ostvarene rezultate biti zadovoljniji svoim poslom.

[32]Ward, T. (2007),,The complexity of relationship marketing for service customers", *Journal of Servicies Marketing*, Volume 2 Number 4, str.281-290

[33]Kotler Ph, Keller, K.L, Marketing menadžment 12. ed, Beograd: Data Status, 2000, str. 157

Lojalnost klijenata bankarskoj organizaciji direktna je posledica satisfakcije kvalitetom bankarske usluge. O ovom aspektu bankarske organizacije u Srbiji moraju posebno da vode računa obzirom na prethodna iskukstva mnogih klijenata koji su tokom poslednje decenije velikim delom izbubili poverenje u domaći bankarski sistem. Posledično, ponovna izgradnje satisfakcije i lojalnosti korisnika usluga javlja se kao jedan od prioritetnih marketing ciljeva u izgradnji nove dimenzije kvaliteta u uslužnim finansijskim i bankarskim organizacijama u Republici Srbiji.



Slika 3 – Prikaz uticaja CRM-a na povećanje dobiti[34]

Kako je prikazano na slici 3, složeni proces CRM sistema za svoj krajnji cilj ima povećanje dobiti. Kroz pridobijanje novih korisnika i povećanje prihoda od postojećih korisnika kao i modela unapređenja produktivnosti i razvoja usluge odvija se dirketan i indirektan uticaj na dohodak, odnosno direktno i posredno smanjenja troškova. Povećanje dohotka i smanjenje troškova jesu dva ključna koraka kojima se vrši povećanje dobiti. Drugim rečima, povećanje dobiti je apsolutno finalni cilj uspostavljanja koncepta CRM poslovanja kako u finansijskim institucijama tako i u drugim preduzećima iz bilo koje uslužne ili proizvodne delatnosti.

Značaj lojalnosti potrošača sadržan je u modelu CRM-a koji obuhvata sledeće: [35]

1. **Privlačenje potrošača** – kreiranje usluge u skladu sa različitim interesovanjima i potrebama klijenata (personalizovana poruka). Preko Interneta banka može da komunicira sa potrošačima na sledeće načine:

[34] https://raf.edu.rs/citaliste/svastara/2004-crm-u-bankarstvu-2

[35] Ibid.

- Dizajnom novih proizvoda;
- Marketing strategijom i razvojem proizvoda;
- Čestim inoviranjem sadržaja.

2. **Pridobijanje potrošača** – ponuda takvih usluga ili proizvoda koji će privući pažnju potencijalnog klijenta na vreme i uspešno otkloniti pretnju konkurencije, odnosno primamljivost drugih proizvođača;

3. **Zadržavanje i lojalnost potrošača** – podrazumeva promenu zadovoljnog klijenta u lojalnog klijenta. Jedan od glavnih pokretača dugoročne profitabilnosti preduzeća je lojalnost klijenta, koja polazi od njegovog zadovoljstva, ali označava i njegovo zadržavanje pri korišćenju usluga datog preduzeća.

Upravljanje odnosima sa potrošačima jeste sredstvo koje pomaže razvijenoj kompaniji da ostane usmerena ka potrošačima, kakva je bila dok je poslovanje bilo manjeg obima. Informacije o potrošačima služe kao osnovno sredstvo za odnos sa njima. U savremenom poslovanju internet sajtovi pružaju podatke o zainteresovanim potrošačima koji ostavljaju podatke o sebi. Važni podaci su oni koji se odnose na žalbe kupaca koje se moraju brže obraditi nego recimo podaci o navikama kupac.[36] Dobijeni podaci služe za razumevanje ponašanja potrošača i pojava u spoljnom okruženju.

CRM postavlja podatke o klijentima u srž funkcionisanja poslovanja, jer se samo na poznavanju potreba potrošača može formirati lojalan klijent – cilj prosperiteta – formirati potrošača u klijenta. Takmičenje među preduzećima je međutim sve izraženije. Ukoliko jedna banka plasira dobar proizvod, nije potrebno da prođe mnogo kako bi neko lansirao možda bolji proizvod, i svakako po povoljnijoj ceni da pridobije novi i veći broj klijenata. U tom smislu, poboljšanje usluga može da se poveća do neslućenih granica. Kolika je vrednost CRM sistema, uviđa se tek sračunavanjem iznosa tokom bitke za klijete.

Konačno zadovoljstvo kupca bi trebalo da bude osnovni cilj poslovanja uslužnih preduzeća i svih aktivnosti koje obavlja. To ima dva razloga: zadovoljnog kupca će skupo koštati da se prebaci ka drugom uslužniku u slučaju da su sve njegove potrebe bile zadovoljene po njemu pristupačnoj ceni, a sa druge strane će se i uslužno preduzeće pokazati kao jedno od jačih i istaknutijih na tržištu.[37]

---

[36] Lovreta, S., Berman, B., Petković, G., Crnković, J., Bogetić, Z., *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data status i Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010, str. 112

[37] Suarez, A. i saradnici, Analysis of the role of the complaint management in the context of relationship marketing, *Journal of Marketing Menagement*, 2011, str.145

1.2. Tehnologija kao element CRM strategije

Razvoj informacione tehnologije je doveo do primene u mnogi delatnostima, uključujući i uslužna preduzeća. Pomoću informacionih tehnologija u CRM procesima se vrši analiza kupaca, lojalnosti, stepena napuštanja i prelaska kod konkurentskih preduzeća, utvrđuju se razlozi za to i istražuju se mogućnosti da se ti razlozi otklone. Ipak, najnovija istraživanja pokazuju da nakon uvođenja CRM aplikacija u većini uslužnih preduzeća nije došlo do očekivanih pomaka u povećanju prihoda i smanjenju troškova[38], što ukazuje na ograničene domete informacionih tehnologija i ukazuje na to da na uspeh preduzeća utiču i drugi značajni faktori. Procene su da na uspeh upravljanja odnosa sa potrošačima utiču najviše ljudski faktor sa 50%, procesi sa 30% i tek potom informacione tehnologije sa 20%.

Kroz digitalnu ekonomiju se odvija efikasnije targetiranje potrošača i personalizacija usluga, odnosno ona omogućava ciljani marketing (jedan-na jedan). Usmeravanje na ciljno tržište, odnosno održavanje konstantnog kontakta sa potrošačima, kao i omogućavanje istima da pristupaju informacijama zahteva tehnološku podršku koja će prostorno i vremenski omogućiti nesmetano odvijanje navedenih procesa. U skladu sa tim moguće je izgraditi digitalne zajednice potrošača sa kojima se uspostavljaju relevantni odnosi. Sve sofiticiranijim potrošačima omogućeno je da kroz nekoliko klika sagledaju, pa čak i prekinu proces saradnje.[39] Ipak, CRM prvenstveno podrazumeva komunikaciju sa klijentom u kojoj pokušava preduhitriti klijenta, odnosno informisati ga o stanju, mogućnostima i daljoj ponudi, pre nego li pokuša naći zamerku u nekom segmentu saradnje.

Za efikasno korišćenje CRM-a odnosno za pridobijanje potencijalnih korisnika, kao i održavanje kontakata sa istim, te poboljšanje odnosa sa klijentima potrebno je uspostavljanje tri komponente menadžmenta odnosa sa kupcima: **analitički, operativni i kolaborativni CRM.** Svaka od ovih oblasti obuhvata deo takve poslovne aktivnosti koja zahteva primenu i podršku informacionih sistema.

Operativni CRM podrazumeva baze podataka i aplikacije koje se koriste za unos informacija o potrošačima kao i njihovo praćenje (kao na primer što su agentske aplikacije, korporativni marketing, sistemi za automatizaciju prodajnih timova i sl.). Ovaj sistem CRM-a postavlja podatke u bazu podataka bez njihove prethodne analize. U bankarskom poslovanju na primer operativni program pokazuje podatke o vlasniku tekućeg računa, iznos novčanih sredstava na raspolaganju, promene na tekućem računu– uplate i isplate, posedovanje kreditnih i platnih kartica i dr. Kada klijent banke dođe do šalterskog službenika, da bi dobio uvid u stanje na računu bankarski službenik otvara korisničku aplikaciju koja sadrži sve informacije o tokovima novca na računu, zaduženju, dozvoljenom prekoračenju i dr.

---

[38] Živković, R, *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 226

[39] Đorđević, B., Odnosi sa potrošačima u digitalnoj ekonomiji, Saopštenja:135; link:http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2007/0013-32640773133D.pdf

U operativni CRM možemo ubrojati sledeće elemente koji učestvuju u korišćenju podataka:

1. **Upravljanje prodajom** - prodaja je usmerena na zadovoljavanje potreba klijenata i u neposrednoj je vezi sa ostalim organizacionim delovima preduzeća. Funkcija prodaje je povezana sa ostalim poslovnim procesima u preduzeću i prikuplja podatke koji su potrebni za uspešno poslovanje preduzeća. Prodajni timovi koriste podatke koje prikupljaju sistemi CRM-a i prilikom odlaska na teren uz pomoć laptopova, tablet računara ili palm topa[40] pristupaju bazi podataka koja im pruža informacije o kupcima, njihovoj prethodnoj kupovini, zalihama i dr.

2. **Upravljanje podrškom prodaji** – Informatička rešenja za podršku prodaji automatizuju poslovne procese i mogu povećati produktivnost preduzeća i brzinu reagovanja na zahteve klijenata. Nakon uvođenja sistema u poslovanju moguća je bolja i lakša kontrola nad prodajom, zalihama, cenama i profitabilnošću proizvoda.

3. **Upravljanje marketing kampanjom** - Na osnovu podataka koje se prikupljaju u bazama mogu se planirati buduće marketing kampanje. Ukoliko je baza podataka preduzeća popunjenija može se bolje razumeti ponašanje potrošača i da se uvede marketing jedan prema jedan. Upravljanje kampanjama mora proći kroz sledeće faze: definisanje kampanje, planiranje, segmentacija potrošača, pravljenje rasporeda aktivnosti, upravljanje reakcijama i proces izbora „za" i „protiv".[41]

4. **Upravljanje call centrima** - uspostavlja poslovne aktivnosti koje su definisane i koje je moguće pružiti velikom broju klijenata uz isti nivo kvaliteta. Komunikacija je usmerena na spoljne korisnike odnosno klijente kojima se daje informacija koju su tražili, a sistem meri produktivnost zaposlenih, koliko su klijenti zadovoljni komunikacijom sa osobljem, satisfakciju sa uslugama preduzeća i dr. Na osnovu poziva klijenata formira se baza podataka koja može koristiti preduzeću prilikom donošenja poslovnih odluka.

5. **Upravljanje podacima** – pomoću sistema CRM-a prikupljaju se podaci o klijentima koji će poslužiti preduzeću radi analize klijenata, ključnih kupaca, njihovih želja i preferencija i prilagođavanje ponude preduzeća na temelju prikupljenih podataka. Baze podataka predstavljaju jedan od najvažnijih elemenata CRM sistema.

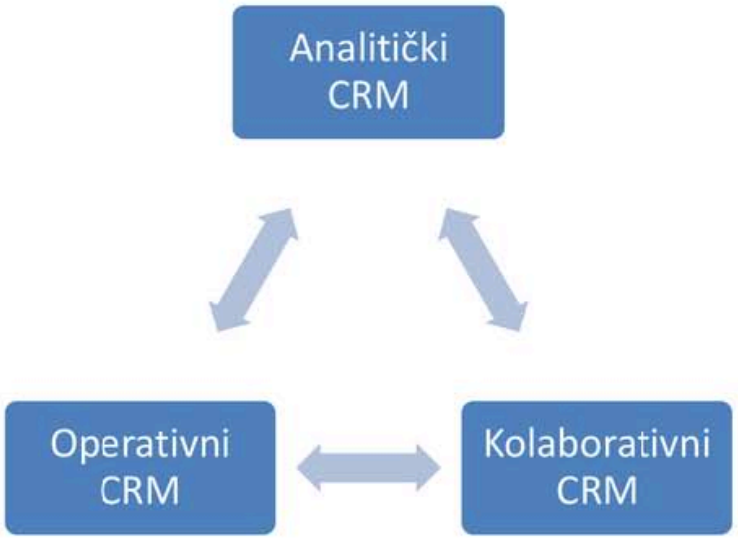
---

[40] Notebook ili laptop računari postoje na tržištu gotovo oko dvadeset godina. Prvi put kada su se pojavili predstavljali su alternativan izbor u odnosu na stardandne desktop računare. Palmtop računari su najmanji računari koji stanu u dlan i veličine su između 6 i 7 inča. Tablet računar je prenosni računar sa displejem, baterijom i računarskim sklopovima i periferijom u jednom sklopu. Veoma su praktični, lako su prenosivi i sve se češće koriste na terenu među menadžerima prodaje.

[41] Vasiljev, S., Ilić, M. N., Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) iz perspektve marketinga i informatičkih tehnologija, *Svarog* 1/2010, Banja Luka, pp 151-162, str. 153

6. **Upravljanje kvalitetom** – u konkurentskoj borbi za klijenta izdvojiće se preduzeća koja mogu ponuditi kvalitetniju uslugu. Ponuditi kvalitetnu uslugu znači imati veći broj zadovoljnih klijenata. Klijenti ocenjuju nivo kvaliteta usluge i daju povratne informacije, pohvale ili žalbe koje će poslužiti preduzeću u donošenju budućih odluka.

7. **Upravljanje redovima čekanja** – vreme je veoma bitan faktor u savremenom svetu, jer klijenti žele da što manje vremena utroše na čekanje u redu i da znaju da planiraju svoje aktivnosti. U bankama se zato uvode automati koji odabirom tipa usluge koju klijent želi da se izvrši, dobije se redni broj, a na terminalu klijent banke može da vidi koliko još ima brojeva ispred njega. Tako se elimiše potreba stajanja u redu i postoji transparentan način dolaska na red, što ima kao krajnji cilj satisfakciju klijenta. Pored prednosti za klijente i banke mogu pratiti produktivnost zaposlenih, frekvencije dolazaka, te usluge koje se najčešće vrše u poslovnici banke.



Slika 4 – Prikaz povezanosti tri komponente CRM-a

Najskuplji i najkompleksniji segment menadžmenta odnosa sa potrošačima predstavlja **analitički CRM**. Ova komponenta CRM-a podrazumeva detaljno prikupljanje podataka o klijentu, njegovim potrebama i željama kreirajući kompleksnu sliku o svakom klijentu pojedinačno. Stoga analitički CRM vrši veoma detaljnu analizu skupa podataka na osnovu ekspertskog znanja. Analitički CRM služi razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima, jer govorimo o tehnologiji baza podataka koje ulaze u srž poslovanja sa klijentom, ističući njegove stvarne potrebe koje su neizostavni argument banke u komunikaciji sa istim. Podaci se smeštaju u sistem skladišta

podataka (engl. data ware house). Svi podaci koje se prikupljaju transformišu se u informacije i dostupni su korisnicima bilo u elektronskom ili štampanom obliku. Analitički CRM obuhvata:

- ✓ Marketing podatke;
- ✓ Potencijale tržišta;
- ✓ Upravljanje životnim ciklusom kupca;
- ✓ Nadgledanje konkurencije;
- ✓ Portfolio proizvoda;
- ✓ Konfiguraciju proizvoda itd.

Dostupnost podataka je moguća prema različitim dimenzijama, pa tako ako se radi o prodajnom preduzeću mogu se analizirati podaci o zbirnoj prodaji svih artikala, pojedinačnoj prodaji,vremenu prodaje, frekvenciji kupovine, prodaji po menadžerima ili njihovoj kombinaciji. U bazama se nalazi veliki broj nagomilanih podataka i zato je potrebno novim tehnologijama pretražiti podatke tako da se dobiju struktuirane informacije koje mogu poslužiti. Putem „rudarenja" ili pretraživanja podataka (engl. data mining) otkrivaju se skupovi podataka koji mogu voditi unapređenju poslovanja.

Uspostavljanje kontakta sa potrošačima putem tradicionalnih kanala kao što su telefon, pošta, faks i fizički kontakt ili elektronskih kanala komunikacija kao što su sms poruke, e-mail ili web spada u ulogu **kolaborativnog CRM-a.** Komunikacija sa potrošačima je neophodan segment uslužne delatnosti, a povratna informacija od potrošača tj. njihova reagovanja i odgovori se registruju putem operativnog CRM-a. Internet prodavnica gde se potrošač pre obavljene kupovine mora registrovati, a može pratiti porudžbinu, vršiti izmene podataka u bazi ili preporučiti prijatelju, predstavlja primer kolaborativnog CRM-a. Takođe, prilikom registracije može se tražiti dozvola od potrošača da se šalju informacije o najnovijim proizvodima, aktivnostima preduzeća, marketing kampanje i sl. U bankama prilikom registracije za uslugu elektronskog bankarstva traže se svi relevantni podaci klijenta banke, klijent dobija pristup sistemu e-bankinga sa svim pogodnostima tokom 24 h korišćenja bez odlaska u banku, a banka sa druge strane prima informacije o tipu usluga koje klijent koristi, prometu računa, vremenu kada se transakcije najčešće odvijaju i dr. Kolaborativni CRM odvija se kroz razvijanja tzv. partner relationship managementa uspostavljanjem tržišnih područja i održavanjem kontakta sa potrošačima.

1.3. Značaj ljudskog faktora u CRM-strategiji

Prvenstveni zadatak menadžmenta uslužne organizacije je ostvarivanje kvaliteta usluge, odnosno ispunjenje ciljeva preduzeća i cele kadrovske službe koja je uključena u proces pružanja usluga. Najveći napori se ulažu u pronalaženje načina putem kojeg se može unaprediti kvalitet pružanja usluge, a sve to u interesu satisfakcije potrošača, većeg broja lojalnih klijenata, a istovremeno i povećanja profita. Pošto je jedan od elemenata CRM-a ljudski faktor, nemoguće je zanemariti značaj zaposlenih koji treba da pruže što kvalitetniju uslugu ili projektanata dizajniraju i implementiraju CRM sistem. Ljudske osobine poput empatije ili pružanje odgovora na pitanja predstavljaju odličan primer u ostvarivanju interakcije sa potrošačima.

Težeći da razviju i neguju dugoročne odnose sa klijentima preduzeća posvećuju pažnju različitim elementima marketing miksa koji se zasnivaju na interaktivnoj funkciji: procesima, ljudima i ambijentu. **Na zadovoljstvo korisnika u velikoj meri utiče osoblje.** Sve svoje zahteve, korisnik saopštava osoblju finansijske institucije, od čije predusretljivosti, kompetentnosti i kvaliteta poslovanja zavisi ukupan kvalitet pružene usluge. Osoblje treba da je osposobljeno da samo od sebe izvršava poslove na što efikasniji način, a ne da se njime upravlja.

Da bi institucija ispunila sva očekivanja potrošača, osoblje treba da je osposobljeno i motivisano da usluži klijente na profesionalan, ali istovremeno i na prijatan način. Ukoliko je stepen motivacije veći, za očekivati je da će i kvalitet usluge doseći viši nivo. Povećani nivo kvaliteta usluge dovodi do veće satisfakcije potrošača, pa se time formira i lojalnost potrošača, koja je od izuzetnog značaja za dalje funkcionisanje preduzeća. Mnoge kompanije uočavaju značaj zaposlenih na imidž koji imaju u javnosti i ističu značaj korporativne kulture i motivisanja zaposlenih. Tako je Kompanija Pepsi Co. u svom godišnjem izveštaju (2006) objavila:

"Naši zaposleni predstavljaju konkurenstku prednost preduzeća...naša korporativna kultura osposobljava i sarađuje sa zaposlenima. Mi smo velika kompanija koja razmišlja kao malo preduzeće. Naši saradnici vide svoj posao u pronalaženju rešenja za klijente i potrošače, čineći sve što je potrebno da bi ispunili njihova očekivanja."[42]

Kvalitet pružene usluge je usko povezan sa kvalitetom osoblja koje oslikavaju sledeće osnovne determinante: [43]

- Pouzdanost;
- Profesionalizam;
- Lakoća pristupa uslugama;

---

[42] Prema: [illegible], F., *Customer Relationship Management – Concepts and Technologies*, Elsevier, Oxford, 2009, str.352, ://www.pepsico.com/PEP_Investors/AnnualReports/06/PepsiCo2006Annual.pdf

[43] Jovin, S., Ljudski potencijal u procesu pružanja usluge u finansijskim institucijama, Stručni rad, Škola biznisa, 4/2011, str.162

- Kredibilitet osoblja i njihova otvorenost;
- Ljubaznost zaposlenih;
- Sigurnost u obavljanju finansijskih operacijama;
- Komunikacija i razumevanje korisnika usluga, kao i njihovih potreba.

Faktori koji utiču na kvalitet usluga ujedno predstavljaju i kriterijume, koje osoblje treba da ispuni. CRM u centralni fokus postavlja zadovoljstvo potrošača, a ono se ostvaruje ne samo kroz dobro urađen posao, nego i kroz ljudski faktor koji dati biznis odrađuje. Moglo bi se reći, da je ljudski faktor, odnosno personal finansijske institucije kapija dobrog poslovanja, jer ceo proces započinje komunikacijom između potrošača i zaposlenog i sve ostaje na kvalitetu odrađenog posla. Ukoliko nivo usluge ispunjava ili prevazilazi očekivanja potrošača smatraće je kvalitetom. U suprotnom, ukoliko je nivo usluge ispod očekivanog, ona će se smatrati nezadovoljavajućom za klijenta.



Slika 5 – Omogućavanje i ojačavanje odnosa među zaposlenima[44]

[44] https://www.linkedin.com/pulse/employee-relationship-building-trust-between-employees-mehran-khan

Za dobar CRM sistem poslovanja, ne možemo odrediti svakog pojedinca za svaku uslugu. To se ogleda već u podeli šaltera. Ipak, dobro osposobljeno osoblje lako stupa na nivo "partnerskog odnosa". Ta faza se bazira na već izgrađenim i kompleksnim psihološkim odnosnima i na izgrađenim socijalnim vezama, pri kojima klijent pristupa osoblju kao pouzdanom partneru ili prijatelju u kojeg se uzda i sa kojim govori "u poverenju". Sve to doprinosi satisfakciji potrošača, jer se izgrađuju odnosi sa zaposlenima u preduzeću koji omogućavaju da se stekne saznanje o potrebama i željama korisnika usluga kojima se može prilagoditi.

Mnogi vodeći proizvođači CRM aplikacija nude i aplikacije koje vode računa o zaposlenima **menadžment odnosa sa zaposlenima** ili ERM (*Employee relationship management*). ERM objedinjuje aplikacije CRM-a kao što su koncepti, procesi, oruđa i tehnologije na unutrašnjem tržištu kao što je na primer radna snaga. [45] Oracle definiše menadžment odnosa sa zaposlenima na na sledeći način: " *ERM omogućava aplikacije, sadržaj i servise koji povećavaju vrednost koju imaju zaposleni za organizaciju i direktno utiče na aktivnosti pomoću kojih zaposleni pružaju tu vrednost potrošačima. Kompanije sve više uviđaju da kako njima znači da imaju uvid u ponašanje potrošača, tako će isto imati koristi ako saznaju nešto više o svojim zaposlenima.*"[46]

Postoje i izvesni problemi u komunikaciji sa klijentima. Dešava se da je banka ta koja ne gaji poverenje prema potrošaču i stoga ne nudi isti kvalitet svim potrošačima. U tom slučaju, negativan stav može da se javi od strane banke, a ne od strane korisnika. Takođe, nepoverenje može da se javi i u saradnji preduzeća sa bankama, odnosno pravnih lica. Stručnjaci navode da je lek za ovaj vid problema poboljšanje kvaliteta komunikacije između finansijske institucije i klijenata.

Menadžment ljudskih resursa u finansijskim institucijama ne razlikuje se mnogo od upravljanja kadrom u drugim institucijama. Opšti uslov dobrog poslovanja jedne (finansijske) institucije jesu obučeni zaposleni koji adekvatno i kvalitetno ispunjavaju svoje obaveze. Razlika profila zaposlenog u banci zasnovana je na opštim znanjima zaposlenog, ali je i dalje potrebno njihovo konstatno usavršavanje, praćenje i kontrola, kao i podsticanje, odnosno motivacija. Jedan od tih načina jeste rad na procenat, koji se i nije pokazao kao apsolutno pozitivan primer podsticanja ljudi. Stoga, za odabir dobrog poslovnog kadra je potrebno da zaposleni ispunjavaju određene uslove pre nego što stupe u radni odnos sa bankom (npr. poželje osobine zaposlenih u bankama su visok stepen tolerancije stresa i stresnih situacija, spremnost na orijentaciju ka drugim ljudima i sposobnost lakog rešavanja problema (sa klijentima).

[45] Buttle, F., *Customer Relationship Management – Concepts and Technologies*, Elsevier, Oxford, 2009, str.358

[46] Oracle White Paper, 2006. http://www. oracle.com/applications/crm/siebel/resources/erm-white-paper.pdf .

1.3.1. Ponašanje zaposlenih

Ponašanje zaposlenih se razlikuje u odnosu na različite situacije. Menadžment banke treba da prepozna koje su njihove sklonosti – mane i vrline zaposlenih i da ih u skladu sa time motiviše, obrazuje i priprema za različite situacije. Psihološki koncepti ponašanja individue u organizaciji su sledeći:

- **Vrednosti** - uverenja da je specifičan način ponašanja lično i društveno poželjniji način ponašanja, odnosno sam pojedinac nosi moralnu notu o tome šta je ispravno, dobro i poželjno. Vrednosti su jedinstveni faktori svake jedinke koje ona razvija tokom života, a koje se preslikavaju i na radnom mestu – u našem slučaju banci.

- **Osobine** - određeni zaposleni mogu biti mirni i pasivni, ali drugi istovremeno jesu glasni i agresivni. Određeni teoretičari smatraju da je za bankarsko poslovanje najadekvatnija "zlatna sredina" – odnosno tip ljudi koji su konkretni, komunikativni, jasni i ne previse povučeni, a istovremeno pošteni, etični i kooperativni.

- **Percepcija** - svaki pojedinac drugačije reaguje, odnosno primećuje spoljne faktore. Percepcija u bankarskom uslužnom sektoru dolazi dobija na značaju u momentu kada klijent u procesu komunikacije šalje informacije (svojim ponašanjem, rečima), a sve to preslikava ne samo njegove želje, nego i namere i trenutno stanje stepena satisfakcije. Menadžment banke treba da obrati pažnju na to da svoje zaposlene edukuje unapred i pripremi ih za razne situacije i gotove odgovore.

Individualne osobine zaposlenog utiču na njegov individualni profil u banci, odnosno njegov učinak. Upravni odbor banke podstiče zaposlenog na što kvalitetniji rad, a način za to nazivamo motivacijom zaposlenih. Suština motivacije je zadovoljenje određenih potreba zaposlenih kroz davanje odmora, bonusa, nagrada i dr. U interesu što boljeg učinka, a koji se ogleda kroz kvalitet bankarskih usluga, CRM sistem poslovanja ne poštuje dobru komunikaciju samo sa klijentom, nego naleže istu i sa zaposlenima.

1.3.2. Motivacija zaposlenih

Motivacija predstavlja skup potreba i zahteva potrebnih da se ostvari određeni cilj, a u smislu značaja motivacije zaposlenih možemo reći da motivisani ljudi ulažu mnogo više napora u kvalitetno obavljanje poverenih zadataka, nego oni koji su slabo motisani. Za poslodavca to istovremeno znači više ostvarenog prihoda. Poslodavac među velikim brojem zaposlenih često ne

primećuje zašto određeni zaposleni kasne na posao, zašto njihova produktivnost opada, koji je razlog njihovog nezadovoljsta i dr. [47]

Proces motivacije polazi od nezadovoljenih potreba. Zaposleni se ne oseća sigurno i sve manje ga vezuju niti za kompaniju. U njemu se stvara želja za promenom, ali krajnji ishod njegove nezadovoljene potrebe može biti i odlazak iz kompanije. Sve to uzrokuje napetost, a ona povlači i rupe u poslovanju, što neizostavno iziskuje probleme i nedovoljno dobro odrađen posao. U tom slučaju, poslodavcu preostaje da pokrene određene akcije u interesu poboljšanja kvaliteta rada zaposlenog u baci. Ono se obično ogleda u bonusima, odnosno u povišici plate, kao i o većem stepenu procenata u zaradi, ali često to mogu biti i regulacije na radnom mestu, u radnom vremenu, kolegijalnim odnosima, itd. [48]

Menadžeri finansijske institucije pri motivaciji zaposlenih treba da imaju u vidu sledeće dve činjenice:

1. Da se ljudi razlikuju i da imaju različite potrebe;
2. Da isti ljudi imaju različite potrebe u različitim situacijama.

Na menadžeru preostaje da zaposlene motiviše na najadekvatniji način. Motivisani zaposleni zasigurno obavljaju sve predstojeće zadatke, a njihovo razmišljanje ne otežavaju dodatni problemi, čime uslužna delatnost dobija otvoreni prostor. Za CRM strategiju je izuzetno bitno da zaposleni kvalitetno obave svoj posao, jer se loša atmosfera reflektuje i na posao, a potrošači to lako primećuju. Kako je satisfakcija potrošača neophodna za dobro poslovanje banke, ona treba da sarađuje sa ljudima koji će besprekorno obavljati zadatke i odgovarati na sve izazove nametnutih od potrošača.

Uplate, kreditiranje, transakcije i druge finansijske usluge banke su izuzetno osetljive aktivnosti, a potrošači neće oklevati da nađu zamerku makar u najsitnijoj nesuglasici sa zaposlenim, dok istovremeno postavljaju nove izazove zaposlenima. Stoga, osoblje banke mora biti spremno odgovoriti svim izazovima, jer od njegove sposobnosti snalažljivosti zavisi i kvalitet usluge, a to se sabira i u opšti kvalitet poslovanja.

Izuzetno je bitno da u procesu menadžmenta ljudskih resursa svaka poslovna aktivnost i funkcija imaju bitnu ulogu prlikom izgradnje uspešnog preduzeća, kojeg grade zadovoljni i motivisani zaposleni. Stoga, CRM sistem poslovanja pri planiranju ljudskih resursa vodi računa o sledećim tačkama:

- **Privlačenje zaposlenih**: koji su ljudi potrebni, kakve kompetencije treba da poseduju potrebni ljud;

105

[47] 70 //www.poslovni-savjetnik.com/izdvojeno/maja-hmura/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha

[48] Carell M.R., Elbert N.F., Hartfield R.D.,*Human Resource Management- Englewood Cliffs,* Prentice Hall, New York, 1995, str.56

- **Konačan izbor i zaposlenje osoblja**: popunjavanje položaja koje je zahtevalo zaposlednog, vrednovanje pojedinca – njegovo formiranje kroz edukaciju i usavršavanje da bi na najadekvatniji način izvršavao svoje obaveze;

- **Unapređenje**: ukoliko zaposleni dobro obavlja svoje funkcije, doprinosi opštem prosperitetu finansijske institucije i ostvaruje profit, kao nagrada sledi viši status, ali i veća odgovornost;

- **Ocenjivanje zaposlenih**: pregled ostvarenih ciljeva i evaluacija zaposlenih – njihov doprinos održivosti CRM poslovanju (ogleda se kroz satisfakciju potrošača, što nakon izvesnog perioda uvećava prihode);

- **Profesionalni razvoj**: razvoj karijere, napredovanje i školovanje uz rad;

- **Konstantno podsticanje uspešnosti u poslu**: ocenjivanje uspešnosti, kreativnost i motivacija;

- **Otkrivanje menadžerskih potencijala**: ukoliko se određeni zaposleni pokažu kao izvrsna radna snaga, odnosno ovladaju ne samo svim potrebnim znanjima za izvršenje posla (komunikativnost, preduzimljivost, efikasnost i kreativnost), nego poseduju i veštinu upravljanja i podsticanja drugih ljudi – oni dostižu nivo menadžera.

Odluci kupovine bankarskih usluga prethodi interakcija između minimum dve osobe: privatnog ili pravnog lica (ukoliko je iz preduzeća) i zaposlenog u banci. Dobro osoblje banke zna da njegova lična komunikacija sa strankom nije jedina interakcija između tog lica i banke. Mnogo toga zavisi od samog bankarskog službenika. On treba da prepozna potrebu klijenta, koji se banci obraća sa jedinstvenim i individualnim zahtevima, a u slučaju da je predstavnik kompanije, on je predmet i drugih uticaja iz svoje organiuzacije. Predstavnici banke treba da prepoznaju koje su to potrebe i treba da su spremne da zadovolje sve zahteve klijenta. To je suština poslovanja banaka po CRM sistemu. Iako se smatra da finansijske institucije često nemaju razumavanja i retko izlaze u susret potrebama klijenata, moderni koncepti poslovanja banaka nalažu stroge kriterijume ponašanja svih zaposlenih i složene procese donošenja odluka.

1.4. Strateški pristup upravljanju odnosima sa potrošačima

Promena u strategiji preduzeća uzrokovana je nedovoljno profitabilnim poslovanjem ili zastarelom, prethodnom strategijom koja se nije pokazala kao uspešna. Svako preduzeće nastoji da akcenat stavlja na uspešno poslovanje koje se postiže razvojem velikog broja varijacija proizvoda/usluga i aktivnostima koje doprinose opštem povećanju konkurentske prednosti. Uvođenje CRM strategije, međutim, nije samo jednostavna promena poslovanja preduzeća. Ono je složeni sistem, koji zahteva kombinovanje retkih i vrednih ljudskih resursa i veština, kao i sposobnost povezivanja subjekata na način da se komunikacija među njima odvija optimalnim putem, te postigne ostvarivanje svih neophodnih ciljeva. Preduzeće mora da prepozna koji su ključni procesi u poslovnoj strategiji, ali pre nego li uvede novi način poslovanja, treba da proceni prednosti i mane CRM sistema u sopstvenom uslužnom preduzeću. Jednostavno to znači, da uslužno preduzeće mora da bude spremno da se maksimalno usredsredi na potrošača, ali istovremeno treba da proceni, da li je njeno osoblje dovoljno edukovano, te da li koristi sve softverske i tehničke prednosti koje potpomažu i na principu kojih se gradi menadžment odnosa sa potrošačima. Strategijsko reagovanje preduzeća zasniva se na formiranju i plasiranju jedinstvene vrednosti – uvodeći CRM sistem poslovanja, uslužno preduzeće jasno koncipira viziju i misiju koje su bazirane na novim aktivnostima.

Strateški pristup upravljanju odnosima sa potrošačima podrazumeva stvaranje uspešnih dugoročnih odnosa izmedu preduzeća i njegovih klijenata. **Strategija CRM-a postavlja klijente u centar poslovanja preduzeća, uz pomoć integrisanih procesa, tehnologije i zaposlenih.** Uvođenje menadžmenta odnosa sa potrošačima zahteva novi pristup u saradnji sa zaposlenima u kompaniji. Oni treba da su osposobljeni za nove poduhvate, te je njihova edukacija takođe vrlo bitna faza u uvođenju CRM strategije. Ljudski i tehnički faktori u CRM-u treba da su adekvatno usklađeni, a kako su takve kombinacije vrlo složene, CRM zahteva formiranje tzv. kros-organizacionih timova koji su zaduženi da upravljaju ključnim procesima i aktivnostima.

Zadržavanje postojećih i izgradnja dugoročnih odnosa sa novim klijentima predstavlja u savremenom menadžmentu i marketingu ključnu strategiju za ostvarivanje dugoročne konkurentske prednosti na tržištu, što posledično uzrokuje ostvarenje većeg prihoda i profita.[49] Isporučivanjem kvalitetne usluge, koja je po meri potrošača, utiče se na dugoročnu satisfakciju potrošača koja je preduslov lojalnosti. Lojalni potrošači doprinose porastu profita preduzeća, što pak utiče na povećanje satisfakcije zaposlenih na svim linijama upravljanja – od najnižih do najviših menadžerskih pozicija.[50]

100

[49] Petković, G, Lovreta, S., Končar J., *Kanali marketinga – trgovina i ostali kanali*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2011, str. 21

[50] Veljković, S. *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009, str. 194

Pri strateškom opredeljenju poslovanja preduzeća potrebno je uzeti u obzir različitosti klijenata. Neki klijenti biraju pružaoca usluga zbog inovativnih usluga koje pruža, drugi su lojalni klijenti koji veruju pružaocu usluga, neki klijenti biraju uslužno preduzeće koje ima razgranatu mrežu prodajnih jedinica, dok drugi biraju direktne kanale poslovanja. Pored toga, postoje i masovni potrošači koji su lojalni i svojim dugoročnim partnerskim odnosom sa preduzećem utiču na ostvarenje profita i pozitivno poslovanje preduzeća.

Pomoću analitičkog CRM-a mogu se odrediti grupe klijenata koje su najvrednije za preduzeće i obezbediti različiti strateški pristup prema njima. Ovaj korak predstavlja predfazu strategije razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Nadalje, proces stvaranja dugoročnih odnosa sa potrošačima obuhvata kreiranje programa lojalnosti koji podrazumevaju nagrađivanje najvrednijih potrošača putem poena, kupona, gratis proizvoda i dr.[51] Na osnovu povratnih informacija, kontrole i merenja vrši se stalno unapređivanje koncepta. Preduzimanje korektivnih akcija javlja se kao posledica neefikasnosti programa čiji uzrok može biti želja klijenta da ne izgradi dugoročnu vezu sa preduzećem ili odbija da svoje vreme utroši na interakciju sa preduzećem. Faze strategije izgradnje dugoročnih odnosa sa potrošačima prikazane su na slici 5.

Uvođenje menadžmenta odnosa sa potrošačima kao poslovne strategije preduzeća nije mali poduhvat. Kao i svaka promena, ono takođe zahteva određena ulaganja. Kako je CRM sistem poslovanja vrlo složen proces, on ne može da bude kompatibilan sa dotrajalim i učestalim strateškim procesima, a sve to uzrokuje promenu koju je potrebno platiti. Top menadžment mora da proceni koji su rizici i koje su moguće vrednosti u slučaju uvođenja CRM-a, a u skladu sa budžetom uvođenja novog poslovanja. Međutim, menadžment dobro zna da je došlo vreme kada opstanak uslužnog preduzeća zaista zavisi od zadovoljstva potrošača i stoga bi se moglo reći da će vremenom svaka kompanija preći na CRM sistem.

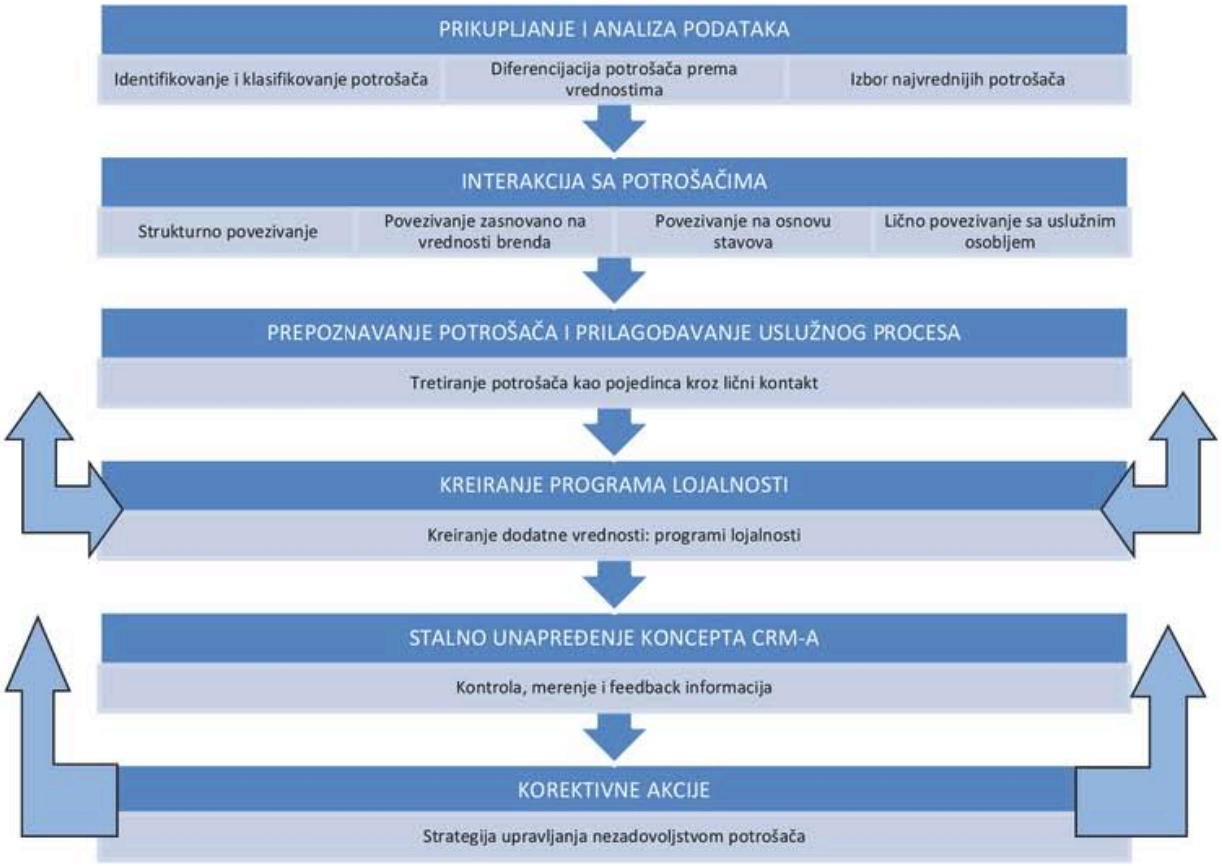
U okviru koncipiranja CRM strategije preduzeća mora se obratiti posebna pažnja na temeljna načela CRM-a. **Temeljna načela CRM-a obuhvataju**:[52]

1. Satisfakciju potrošača,
2. Poznavanje potrošača i mjihovih potreba,

[51] Programi lojalnosti su prvo uvedeni u SAD iz razloga intenzivne konkurencije, a pioniri u njihovom razvoju bile su avio kompanije koje su nagrađivale putnike "za preleteni kilometer". Lanci maloprodajnih objakata, hotela i benzinskih pumpi dodeljuju poene na osnovu kumulativnih kupovina koje se beleže na kartici koju dodeljuju potrošačima. Na osnovu ostvarenih poena moguće je dobiti popust na naredne kupovine, kupiti određene proizvode čija je vrednost iskazana u poenima ili dobiti proizvod gratis. U poslednje vreme trgovački lanci su popularizovali sopstvene kreditne kartice koje potrošačima daju razne popuste, a trgovci zauzvrat dobijaju informacije o frekvenciji i iznosu kupovine.

[52] Stojković, D., „Temeljna načela CRM poslovne strategije", *International Journal „Total Quality Management & Excellence,* n0 1-2, 2008, str.17

3. Lojalnost potrošača.



Slika 6 – Faze razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima [53]

CRM strategija zahteva promene koje potrošača postavljaju u centralni fokus poslovanja. Govoreći o lancu vrednosti, neizostavno se treba naznačiti, da je ova vrsta adaptivne strategije metod za usaglašavanje interesa i ciljeva svih aktera u lancu vrednosti (potrošač – osoblje – urpavni odbor). Ovaj nivo sofisticiranosti se naziva „umrežena vrednost" i orijentisana je isključivo na odnose. Pri uvođenju CRM sistema, uslužno preduzeće treba da razmotri i uvaži razlike između klasičnog lanca vrednosti, odnosno lanca umrežene vrednosti: [54]

- Naglasak ključne važnosti resursa i njihovog upravljanja za formiranje konkurentske prednosti;
- Korišćenje resursa svih partnera u lancu vrednosti, a ne pojedinačnog preduzeća;

[53] Prerađeno prema: Veljković, S. *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009, str.196

[54] Morgan, R., Hunt, S.D., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol.58, July, 1994, str.20-38

- Proces stvaranja umrežene vrednosti je indirektan, recipročan, obrnuti i obilazni;
- Naglasak važnosti društvenog sadržaja odnosa.

Primena različitih strategija CRM-a je uslovljena privrednim razvojem i tehnološkim napretkom. Kako su se ove promene odvijale, tako su se dopunjavale strategije sa novim poput strategije ponovnog privlačenja klijenata. Buttle[55] je naveo **sedam ključnih strategija upravljanja klijentima**, što je prikazano na sledećoj slici br.7:



Slika 7 – Strategija upravljanja klijentima

[55] Buttle, F., *Customer Relationship Management Concept and Technologies*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2009, str. 158-159

Uspostavljanje dijaloga između preduzeća i ciljnog tržišta predstavlja osnov za promene koje se reflektuju na CRM strategiju. Tržišno komuniciranje dakle zahteva revolucionarne promene, ali dvosmerna komunikacija sa naglaskom na idividualne potrebe potrošača se ostvaruju korišćenjem savremenih sredstava. U procesu obrazovanja CRM strategije, neophodno je razmotriti i utvrditi koja su ta savremena sredstva i metoda koje zahtevaju uvođenje menadžmenta odnosa sa potrošačima i da li je uslužno preduzeće u istom momentu spremno na toliki preokret. Stručnjaci navode da integrisano marketing komuniciranje ima razne koristi: konzistentnost i nepristrasnost marekting poruke, preciznost i operativna efikasnost, dugoročne uštede u daljim troškovima i bolja komunikacija sa medijima, integrisanje komunikacionih aktivnosti i što je najbitnije – jednostavno i brzo obavljanje poslovnih procesa. [56]

Strategije orijentisane na odnose sa potrošačima nastale su transformacijom klasičnih, transakcionih strategija. Suštinska razlika između klasičnog vida strategija i CRM-a jeste usredsređenost na vredne klijente za koje se formira prilagođena ili personalizovana usluga – vrednost koju potrošač ceni i plaća, i time doprinosi opštem prosperitetu uslužnog preduzeća. Strategija odnosa sa kupcima je u stvari izvedena strategija, koja za svoj cilj ima ostvarivanje „efikasne efektivnosti". [57] Pre nego što uvede ovu strategiju u svoje poslovanje, preduzeće treba jasno da definiše ulogu svih učesnika, da organizuje uspostavljanje zajedničkih veza i da tokom planiranja strategije uskladi sve partnere i učesnike.

Da bi se uspešno uveo CRM sistem u poslovanje preduzeća potrebna je vizija koja mora početi na najvišem organizacionom nivou i koja obuhvata celokupno poslovanje. Strategija menadžmenta odnosa sa potrošačima uzima u obzir prvenstveno finansijske ciljeve i suštinski cilj poslovanja preduzeća i postepeno nadograđuje marketinške poduhvate. CRM strategija određuje način na koji preduzeće izgrađuje profitabilne odnose sa klijentima i na koji način stiče njihovo poverenje. Ciljevi strategije uvek moraju biti merljivi i standardizovani po kriterijumima CRM-a, a svakako je naglasak na zadovoljavanju potreba klijenata. Uvođenje tehnologije odnosa sa potrošačima u kompanije samo po sebi još ne čini kompaniju usmerenom ka klijentima. Da bi satisfakcija klijenta postala glavna odrednica poslovanja, sem tehnologije, potrebna je i promena organizacione strukture i kulture preduzeća.

Donošenje ključnih odluka je krajnji rezultat preduzeća u procesu redefinisanja marketing strategije. Nakon tehnika strategijske analize (SWOT, portfolio analiza, životni ciklus potrošača itd) preostaje oslanjanje na intuitivne sposobnosti i stečeno znanje. Pravo znanje će uslediti nakon određenog vremena poslovanja po novim CRM principima, kao i rezultatima, koji bi se po dosadašnjoj praksi uslužnih preduzeća trebali pokazati kao pozitivni.

[56] Pickton, D., Broderick, A., *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd., London, 2001, str. 68

[57] Sheth, N.J, Sisodia, S.R., Sharma,A., The Antecedents and Consequences of Customer- Centric Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, 2000, str.57

U procesu postavljanja strategije usredsređene na odnose sa potrošačima, neophodno je doneti tri osnovne odluke:[58]

1. **Definisanje ciljeva i svrhe odnosa** - povećanje efektivnosti i efikasnosti marketinga svih učesnika, uvođenje novih proizvoda i usluga, pristup novim tržištima i tehnologijama, kreiranje nove ponude i zadovoljavanje potreba potrošača;

2. **Selekcija partnera sa kojima će se uspostaviti ova vrsta novog odnosa** - individualni potrošači ili preduzeća kao potrošači – odrediti: kanale distribucije, dobavljače, institucionalne kupce;
3. **Formiranje programa za implementaciju prethodno donetih odluka**;
4. **Razvijanje efikasnog sistema za valuaciju efekata odnosa.**

CRM strategija sastavljena je od interaktivnih elemenata, a oni mogu biti usmereni na diferencirane kategorije potrošača – postojeće i nove, a njima respektivno odgovara strategija zadržavanja, odnosno novog osvajanja. Međutim, marketing strategija koja se fokusira na odnose sa potrošačima može da preklapa interese i ostalih stejkholdera osim potrošača. Ovi stejkholderi nalaze se u svim fazama lanca vrednosti i nose specifične atribute – zadatke u sistemu postizanja zajedničkih ciljeva. Upravo zato, izbor CRM strategije zavisi od resursa, odnosa na tržištu, karakteristika firme i njenih partnera, od potrošača i konkurenata, a kroz sve njih formira se slika projektovanih performansi od kojih zavisi mogućnost ostvarivanja ciljeva kroz usmerenost na potrošače i njihove potrebe. Holistički pristup marketing strategije CRM podrazumeva integrisanje svih navedenih aktera i umreženih subjekata, počev od pronalaženja vrednosti do njenog stvaranja i isporučivanja.[59]

Zaključno bi se moglo naznačiti, da je kao i za svaki proces u poslovanju uslužnog preduzeća, potreban zaposleni koji je snažan, odlučan i obrazovan, jednom rečju - lider u svojoj oblasti. On mora da bude odan vrednostima preduzeća, čvrsto da veruje u pozitivne posledice nakon uvođenja CRM strategije i da apsolutno stabilno rukovodi procesima promene u poslovanju.

104

[58] Stanković, Lj., Strategija međuzavisnog marketinga, u monografiji: *Razvoj marketinga - nove tendencije*, Ekonomski fakultet Niš i Društvo za marketing- Niš, Niš, 2001, str.51.

[59] Kotler Ph., Keller K L, *Marketing menadžment*, 12 izdanje, prevod, Data status, Beograd, 2006, str.40

1.5. Upravljanje vrednošću životnog veka potrošača

Izgradnja dugoročnih odnosa sa potrošačima podrazumeva da će preduzeće odabrati svoje najlojalnije i najprofitabilnije potrošače. Uz pomoć određenih marketing tehnika moguće je utvrditi vrednost potrošača i prema njima usmeriti marketing napore preduzeća. Preduzeće analizira potrebe svojih potrošača, njihovo ponašanje prilikom kupovine i predviđa buduće kupovine koje će biti generator prihoda preduzeća. Pretpostavka je da će potrošač biti lojalan i da preduzeće može da računa na njega u budućnosti. U početku uspostavljanja odnosa između potrošača i preduzeća je manja stopa zadržavanja kupaca, ali kako vreme prolazi tako se ona povećava, a smanjuje se stopa odlaženja kupaca. Ulaganje u očuvanje sadašnjih kupaca i smanjenje stope odlaženje kupaca predstavlja imperativ preduzeća koje je usmereno prema klijentima. Privlačenje novih klijenata zahteva značajna ulaganja u marketing kampanje, da bi se ponuda diferencirala u odnosu na konkurentsku i potrošač privukao, a zatim javljaju se i troškovi održavanja postojećih potrošača. Zato je zadržavanje postojećih potrošača više isplativo u odnosu na privlačenje novih potrošača.

Vrednost životnog veka potrošača (CLV – Customer Lifetime Value) predstavlja ukupnu neto-sadašnju vrednost budućih prihoda i troškova, koje poslovni subjekt očekuje od saradnje sa potrošačima od početka uspostavljanja odnosa do momenta prekida te veze. Pri tom, neto sadašnja vrednost uključuje budući priliv gotovine koji će proizaći iz odnosa sa potrošačima. [60] Izračunavanje CLV-a je moguće prema sledećoj formuli:[61]

$$CLV = m\,(r/(1+i-r))$$

Skraćenice označavaju m – dobit od potrošača u vremenskom periodu, r – stopa zadržavanja potrošača, i – diskontna stopa troškova kapitala. **Stopa zadržavanja potrošača** pokazuje koliko će kupci kupovati proizvoda i usluga u određenom vremenskom periodu. Stopa zadržavanja potrošača je međuzavisna veličina u odnosu na stopu odlaska potrošača. [62] Što je stopa odlaska

[60] Berger, P. D., Bolton, R. N., Boeman D., Briggs E., Kumar V., Parasuraman A., Terry C., Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management, *Journal of Service Research*, Volume 5, No. 1, 2002, str. 39-54.

[61] Buttle, F., *Customer Relationship Management Concept and Technologies*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2009, str. 141

[62] Živković, R, *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 209

potrošača manja, to je veća stopa zadržavanja potrošača i obrnuto. Ona zavisi od marketinških aktivnosti koje preduzima preduzeće, ponašanja zaposlenih, kvaliteta usluge i dr. faktora.

Sa aspekta preduzeća, potrošači predstavljaju imovinu u koju treba ulagati. Praćenje CLV-a utiče na profitabilnost poslovanja preduzeća te u poslednje vreme predstavlja predmet brojnih istraživanja. Fokus je na tome kako zadržati jednom osvojenog potrošača, imajući u vidu da konkurencija postaje sve veća. Razvoj informatičke tehnologije je omogućio preduzećima korišćenje brojnih alata (SAP, ORACLE, Microsoft Dinamics i dr.) kojima se mogu pratiti potrošači od prve akvizicije i naredne ponovljene kupovine, pa do prestanka kupovine. Pored toga, preduzeća ulažu značajna sredstva u privlačenje novih kupaca koji donose više prihoda preduzeću. Cilj je da što više novo-osvojenih kupaca bude zadržan – lojalan, uz odgovarajući stepen satisfakcije. Primena koncepta životnog ciklusa potrošača za preduzeće ima brojne prednosti: optimalan nivo investiranja u prodajne i marketinške aktivnosti vodeći računa o najprofitabilnijim klijentima, optimalna alokacija investicija u marketinške aktivnosti u odnosu na očekivanu stopu povrata, utvrđivanje stope lojalnosti potrošača. [63]

Postoje različite kategorije potrošača u odnosu na CLV:[64]

- **Najvredniji potrošači** (MVC ili Most valuable customers) – predstavljaju one potrošače koji najviše kupuju, lojalni su preduzeću i ostvaruju najveće prinose. Ove potrošače preduzeće treba da zadrži.
- **Potrošači sa najvećim razvojnim potencijalom** (MGC ili Most growable customers) – to su potrošači koji povećavaju svoje kupovine, može im se najviše prodati, a moguće je smanjenje troškova ulaganja za preduzeće.
- **Potrošači ispod nule** (BZ ili Blow zero) - predstavljaju trošak za preduzeće, jer je povrat investicija manji od troškova njihovog održavanja. Mogu se pokušati prevesti u profitabilne potrošače ili ih pustiti da odu.
- **Potrošači koji se sele** (M ili Migrators) – nisu lojalni preduzeću i menjaju dobavljače, tako da preduzeće treba da odluči da li ubuduće treba da nastavi saradnju sa nepouzdanim kupcima.

Svako preduzeće u svojoj bazi kupaca ima nabrojane kategorije, samo je pitanje odluke korišćenja resursa za njihovo održavanje. Pitanje je koliko troškova nosi njihovo održavanje, a koliko profita donosi i da li troškovi prevazilaze profit. Ukoliko je to slučaj, za preduzeće je najbolje da se odrekne takve grupe potrošača i da sredstva usmeri na one najvrednije i potrošače

[63] Cokins, G. Performance Management, Integrating Strategy, Execution, Methodolofies, Risk and Analytics, John W & Sons, Inc., Hobohn, New Yersey, Canada, 2009, str. 177

[64] Peppers, D., Rogers, M., Managing Customer Relationships, A Strategic Framework. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004.

sa najvećim razvojnim potencijalom. Kategorizacija potrošača može da se prikaže u matrici koja sadrži četiri scenarija odnosa vrednosti od potrošača i vrednosti za potrošače (slika 8).



Slika 8 – Matrica vrednosti za potrošače i od potrošača [65]

Posmatrajući navedene kategorije potrošača, za preduzeće malu vrednost imaju "izgubljeni slučajevi" te se oko njih nije potrebno posebno angažovati. Kada je bankarsko preduzeće u pitanju to su potrošači koji imaju otvoreni tekući račun u banci, ali nemaju priliva usled trenutne nezaposlenosti. U okviru marketing kampanje ponude bankarskih proizvoda, banka će ih kontaktirati jer ih ima u bazi, ali oni neće moći postati korisnici zbog nedostatka sredstava. Veliku vrednost za preduzeće imaju ranjivi potrošači, koji su prisutni "po navici", ali lako mogu preći kod konkurentskog preduzeća ukoliko se ne preduzmu aktivnosti za njihovo čvršće vezivanje. Sa aspekta bankarskog preduzeća to su klijenti koji imaju otvoren tekući račun, imaju prilive, ali ne koriste ostale usluge koje su u ponudi. Ukoliko im se ponudi nov bankarski proizvod, elektronsko bankarstvo na primer, koji im omogućava plaćanje od kuće, jer nemaju

[65] Prilagođeno prema: Gupta, S., Lehmann, D. R., Managing Customers as Investments, The Strategic Value of Customers in the Long Run, Pearson P T R, US, 2005, str. 44

dovoljno vremena za odlazak u poslovnicu, oni mogu postati "zvezde". Najveću vrednost za preduzeća i potrošače imaju "zvezde" koji su lojalni i donose najveći profit preduzeću. Radi se o potrošačima koji su korisnici bankarskih kredita, uz plaćanje visokih kamata. "Slobodni jahači" imaju koristi od saradnje sa preduzećem, ali ono nema gotovo nikakve koristi od njih. Sa aspekta bankarskih usluga to su ulagači depozita po viđenju ili oročenih depozita koji dobijaju kamate srazmerno visini uloga i vremenu na koje su depozit oročili.

Prikazana saznanja iz ove problematike upućuju na zaključak da je za preduzeće veoma važna strateška odluka da iz baze podataka uz pomoć odgovarajućih alata dobije informaciju o najvrednijim klijentima i onima čije održavanje nosi veće troškove od prihoda. Sve napore preduzeća potrebno je usmeriti na povećanje zadržavanja najvrednijih potrošača "zvezda", ali isto tako mora se utvrditi koje klijente je potrebno pustiti, jer za preduzeće oni predstavljaju samo trošak. Ova saznanja predstavljaju dalju osnovu izgradnje strategije upravljanja odnosima sa potrošačima.

1.6. Uvođenje strategije upravljanja odnosa sa potrošačima

Određene kompanije primenjuju masovno prilagođavanje individualnim potrebama – što se u literaturi naziva „mass customization". Rast informacione tehnologije i dostupnost podataka je ovaj način poslovanja učinio dostupnim za sve potrošače. To nije samo alternativni pristup, nego je osnova suzbijanja konkurencije. CRM sistem poslovanja polazi od masovnog prilagođavanja individualnim potrebama potrošača, ali ono svaku ponuđenu uslugu može još više da prilagodi poručiocu, odnosno kreira uslove koji su bliži kriterijumima klijenta.

Potrebno je napraviti razliku u CRM strategiji i njenom uvođenju po pitanju proizvoda i usluga. U slučaju da imamo kompaniju koja se bavi proizvodnjom igračaka, postoji mogućnost da deca naručuju igračku sa svojim roditeljima preko interneta i traže različitu odeću, boju kose i dr. Ukoliko formiramo uslugu u finansijskoj instituciji, moramo postaviti osnovne usluge koje se kasnije posebno prilagođavaju klijentu. Na primer banka može da izda kredit u određenom iznosu, koji je potrebno otplatiti po različitim kriterijumima. Ovaj koncept je usko povezan sa idejom masovnog prilagođavanja individualnim potrebama potrošača – obezbediti jedinstveni proizvod/uslugu po želji svakog potrošača.

Masovno prilagođene usluge se razvijaju prema unapred identifikovanim potrebama potrošača i nakon što je preuzeće primilo njihove porudžbine. Praćenje ciklusa poslovanja sa potrošačem potpomaže kompaniji da uoči koje su prednosti, a koji nedostaci u saradnji, i da kasnije prilagodi uslugu kako bi ona bila učinkovita i profitabilna.

Današnje okolnosti pojačane konkurentske borbe doprinele su da sve veći broj organizacija razume neophodnost uvođenja CRM strategije kako bi se postigla veća koncentracija na kupce i bolji sistem komuniciranja sa istima. Integrisane CRM aplikacije jačaju znanje o klijentima, stoga

finansijske institucije mogu prebaciti CRM iz taktičkog projekta u ključnu stratešku inicijativu. CRM strategija se najčešće uvodi u slučajevima kada organizacija poseduje sledeće karakteristike: vrsta usluge koja iziskuje čestu interakciju sa kupcima, visok potencijal prodaje, uočen rizik od nazadovanja poslovanja usled pojave konkurenata - ukoliko je glavni cilj trajna profitabilnost. Međutim, kao i bilo koji drugi vid strategije, ni CRM ne može da garantuje sigurno postizanje ciljeva. Po određenim istraživanjima ustanovljeno je da je samo 30,7 % poznatih preduzeća postiglo poboljšanje u sistemu prodaje usluge i proizvoda kupcima nakon što su uvele CRM strategiju.[66]CRM se istovremeno pokazao kao vrlo efikasan za privlačenje novih kupaca i zadržavanje istih.

Redefinisanje marketing strategije započinje dodavanjem interaktivnih elemenata (uvećana strategija) do razvijanja potpuno interaktivne strategije poslovanja banaka. Prva faza je izgrađivanje odnosa sa vrednim partnerima, da bi se u drugoj fazi održiva konkurentska prednost zasnivala na prisnim i čvrstim odnosima sa potrošačima. Poslednja ili treća faza jeste kreiranje i uvećavanje tzv. umrežene (kooperativne) vrednosti.

Koncept moderne CRM strategije jeste uspostavljanje kvalitetnog bankarskog poslovanja, kojeg Ennew i Waite (2007) definišu kao „imanentan proces koji je preslikan kroz sredstva uložena u uslugu kvalitet koji se meri prema svakom pojedinačnom korisniku, a koji je uspostavljen na bazi ponude i kao kvalitet koji podrazumeva razmenjivanje vrednosti između uslužnog preduzeća i korisnika usluge."[67] Sposobnosti jedne uslužne kompanije zasnivaju se na zadovoljavanju individualnih, a ne prosečnih zahteva, stoga je osnova dobre bankarkse marketing strategije investiranje u sistem poslovanja sa veštinama, znanjem, integracijom u procesu regulisanja uz prethodno definisanje karakteristika tržišno povezanih sposobnosti i diferenciranje u odnosu na konkurenciju.[68]

Osnova nove strategije poslovanja jeste izgrađivanje dobrih odnosa sa partnerima i ostvarivanje njihove privrženosti. Ekonomska korist je uslovljena razmenom resursa – banka pruža resurs usluga kroz resurs ljudskog faktora i njegovo poslovanje, dok korisnik plaća za dobijenu uslugu. Kompatibilnost resursa, klime i kulture uključenih subjekata, kao i resursni, ekonomski, i društveni sadržaj dugoročnih odnosa sa kupcima neophodni su uslovi ostvarivanja superiornih poslovnih performansi svih uključenih subjekata.

Izgradnja jedinstvene, tržišne konkurentske prednosti zasnovane na navedenim resursima podrazumeva kombinaciju odgovarajućih i jedinstvenih resursa. Takve kombinacije su veoma složene, zbog čega je neophodno osnivanje kros-organizacionih timova – poslovnih sektora koji upravljaju i koordiniraju ključnim aktivnostima i procesima. Kada banka dostigne ovu fazu razvoja marketing strategije odnosi su ugrađeni u ukupno strategijsko delovanje već umreženih

[66] Milović, B., Ko[illegible]ksnost implementacije koncepta CRM, *Infoteh Jahorina* Vol 11, 2012, str.528
[67] Ennew, C., N., Waite, *Financial Services Marketing: An International Guide to Principles and Practice*, 2007, str. 3[illegible]
[68] Day, S.G., Managing Marketing Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter, 2000., str. 24- 30.

organizacija. U tabeli br.1 opisani su primeri specifičnih resursa u preduzeću, kao i primena u marketing odnosima.

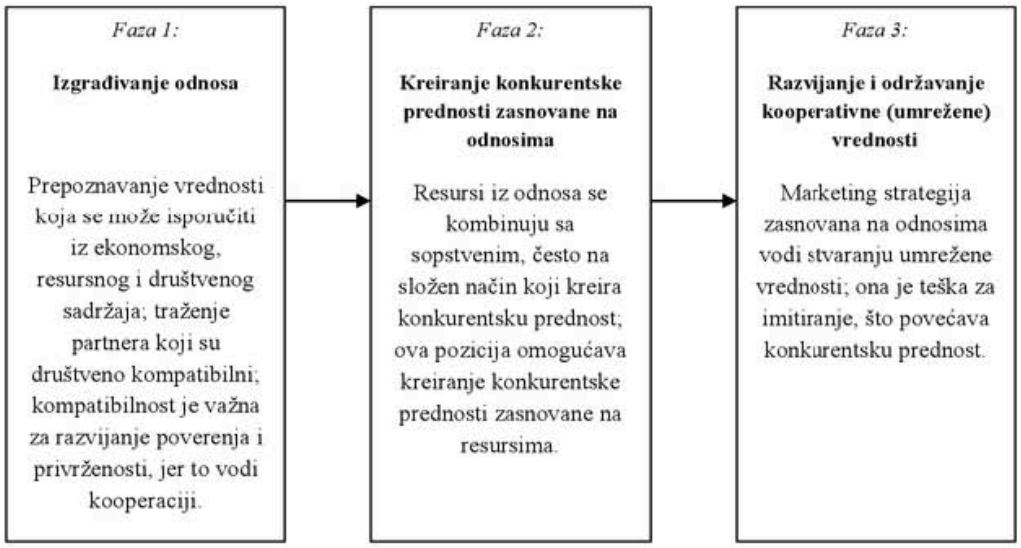
Resurs	Primer specifičnih resursa	Primena u marketing odnosima
Finansijski	Kapital, gotovina, pozajmljena sredstva	Franšizing, finansing, lizing
Pravni	Patenti, ugovori, licence	Licenciranje komplementarnih proizvoda
Fizički	Fabrike, oprema, materijal	Distribucija i logistika
Ljudski	Znanje i veštine zaposlenih, liderstvo, upravljanje veštinama	Selekcija prodavaca,trening, sistem nadoknada
Tehnološki	Informaciona i komunikacione tehnologije, jedinstveni proizvodni proces, informacioni sistem	Partnerstva u različitim oblastima (razvoj tržišta, proizvoda)
Organizacioni	Korporativna kultura i klima, vrednost marke, procesi za organizacioni monitoring i sitem kontrole kvaliteta	Visok kvalitet proizvoda, usluga, povećanje poslovnih performansi
Resursi povezani sa odnosima	Lojalnost, privrženost partnera (uključujući zaposlene, dobavljače, potrošače), globalne alijanse	Odnosi preduzeća sa svim stejkholderima, posebno sa potrošačima
Informacioni	Znanje o potrebama i zahtevima potrošača, mogućnostima i opasnostima konkurencije	Partnerstvo u ulasku na tržište, partnerstvo proizvođača, dobavljača, kanala prodaje (EDI, ECR)

Tabela 1 – Specifični resursi u poslovanju preduzeća i primena u marketing odnosima[69]

49

[69] Morgan, R M., *Relationship Marketing and Marketing Strategy: The Evolution of Relationship Marketing Strategy Within the Organization*, in Sheth, N.J., Parvatiyar (Eds), Handbook of Relationship Marketing, Sage Publication, Thousand Oaks, str. 483

Razvoj marketing strategije odnosa sa potrošačima može se predstaviti u tri faze. Glavna i osnovna faza jeste **izgradivanje odnosa sa potrošačima** – prepoznavanje vrednosti i traženje partnera koji su spremni za zajedničke poduhvate u interesu postizanja ciljeva. Ukoliko postoje dobro izgrađeni odnosi sa potrošačima, neophodno je ponuditi takvu uslugu koja će suzbiti konkurenciju i učiniti preduzeće prosperitetnim. Veliki značaj u **fazi kreiranja konkurentske prednosti** zasnovane na odnosima imaju ljudski resursi. Ljudski faktor je ključni i najdominantniji element u CRM sistemu, jer odnosi sa potrošačima polaze od komunikacije sa zaposlenima. Iako menadžment odnosa sa potrošačima zahteva značajnu tehnološku podršku i aplikacije koje komunikaciju i kreiranje usluga prema klijentima potpomažu i usmeravaju, međuljudski odnosi i usmerenost ka potrebama potrošača se i dalje pokazuju kao neizostavna karika u lancu formiranja vrednosti. Treća i najbitnija faza razvoja strategije CRM-a predstavlja **razvijanje i održavanja kooperativne vrednosti**. Ova umrežena vrednost povlači postavljanje marketing strategije koja je jedinstvena i originalna, koja se teško kopira, što je ujedno način pomoću kojeg se na duže staze suzbijaju konkurenti. Faze evolucije marketing strategije CRM-a prikazane su na slici 9.



Slika 9– Faze razvoja marketing strategije CRM-a[70]

[70] Ibid.

Implementacija CRM sistema je dugotrajan, kompleksan i finansijski zahtevan proces koji zahteva stručne kadrove. Većina kompanija nema toliko obrazovan kadar ili stručnjake da bi se samostalno mogle upustiti u ovakav vid promene. Stoga je preduzećima obično neophodan konsultant koji je zadužen za pripremu postavljanja strategije, njenu implementaciju i monitoring. Konsultatni se obično ne mešaju u pitanja izbora informacionih tehnologija (CRM hardveri i softveri), već to određuju konsultantske firme u saradnji sa IT odeljenjem u organizaciji. [71]

Uvođenje planirane CRM strategije u poslovanje preduzeća mora da prođe kroz sledeće faze: dizajn, razvoj, implementacija i finalna evaluacija predloženog CRM rešenja. [72]

1. **Dizajn**

U ovoj fazi je potrebno definisati ciljeve CRM strategije. Zašto se uvodi CRM strategija, koji su bili nedostaci prethodne strategije i šta očekujemo od novog rešenja? Ovo je vrlo ozbiljan korak, početak čitave procedure, tokom koje je neophodno planirati i donositi odluke. Prvi korak predstavlja formiranje tima koji će raditi na procesu uvođenja softvera u poslovanje. Uslužno preduzeće, nadalje, treba da obezbedi apsolutnu organizacionu podršku kroz čitav proces implementacije, a to znači da je strategija odnosa sa potrošačima takav poduhvat koji polazi od menadžmenta preduzeća i zahteva posvećenost od čitavog osoblja. CRM je stvaranje i oblikovanje interkacionih procesa sa potrošačima. To znači da je ljudski fakor najbitniji u čitavom procesu, i samo nakon ljudskog faktora možemo govoriti o neophodnosti tehničke podrške. CRM se ne može uspešno implementirati ako zaposleni nisu spremni da ulože vreme i trud za njegovu realizaciju.

2. **Razvoj**

U ovoj fazi se odabiru odgovarajući CRM softveri i tehnologije. Ukoliko se na vreme odaberu najbolji tehnički sistemi, uštedeće se vreme i sinhronizovaće se planovi CRM-a. Novi tehnički sistemi treba da se postepeno prikazuju osoblju, kako bi se ono blagovremeno prilagodilo novim zahtevima i procesima i najadekvatnije naučili svoj posao. Sve ovo iziskuje konstantnu analizu informacija, a kako se CRM postepeno uvodi i u poslovanje sa potrošačima, neophodan je monitoring njihovih reakcija i promena ponašanja. Hardvere i softvere je takođe važno uskladiti sa poslovnim sistemom organizacije. Ključno je usvojeno rešenje proizvođača softvera uskladiti sa uslovima organizacije. Takođe, u ovoj fazi mogu da se dogode i brojne druge promene, kao i neprilike usled inoviranja sistema poslovanja. Kompanija treba da vodi računa o svim promenama i da tok implementacije marketinga odnosa sa potrošačima usklađuje sa očekivanjima kako potrošača, tako i osoblja.

---

[71] Prasongsukarn, K. Customer Relationship Management from Theory to Practice: Implementation Steps. *AU-GSB e-journal vol 2, no1* , 2009, str. 17-35.

[72] Epicor Software Corporation. (n.d.). *Customer Relationship Management.*, http://www.epicor.com/: http://www.epicor.com/uk/Solutions/Pages/CRM.aspx

3. Implementacija

U ovoj fazi CRM sistem je već postavljen i spreman je za upotrebu. Da bi sistem funkcionisano potrebno je njegovo kontinuirano praćenje i kontrola. Za uspešan CRM sistem je potrebno da zaposleni budu obučeni [18] i da se, sa duge strane, klijenti pripreme na nove metode saradnje i upoznaju sa sistemom. Obuka korisnika predstavlja jedan od najbitnijih faktora od kojih zavisi uspešna realizacija marketing strategije odnosa sa potrošačima. Uspeh implementacije nije odmah uočljiv, potrebno je vreme da bi se pokazali prvi rezultati.

4. Evaluacija

Evaluacija je ustvari podrška implementaciji projekta. Ovo je faza u kojoj se vodi računa da se CRM sistem adekvatno primenjuje i konstantno usavršava. Korisnici će imati brojna pitanja, a na iste dati odgovor može samo obučeno osoblje. Proces evaluacije je momenat kada se došlo do potrošača kao najbitnijih aktera u fazi uvođenja novog načina poslovanja. Korisnici upoznaju nov način saradnje sa uslužnim preduzećem i stoga uočavaju prednosti istog. Unapređenje ovog sistema moguće je tek kada se krajnji korisnici naviknu na njega.

Razvoj i uvođenje CRM strategije u uslužna preduzeća ne donosi garantovane napretke, iako iskustvo pokazuje da su brojna preduzeća zaista doživela rast prodaje i produktivnije poslovanje. Nakon uvođenja CRM strategije potrebno je uraditi istraživanje koje bi pokazalo koliko je preduzeću bilo isplativo uvesti navedeni sistem poslovanja i koje su prednosti i napredak za razliku od starog načina poslovanja. U tim okvirima je moguće izvršiti i detaljnu analizu koja će se upotrebiti za dalji razvoj, usavršavanje i modifikovanje programa CRM-a. Sve to postavlja kvalitet (bankarskih) usluga kao cilj u poslovanju. Ukoliko se pokaže da je koncept za upravljanje odnosima sa potrošačima bio uspešan i da je preduzeću doneo veću profitabilnost, kvalitetniju uslugu i prosperitet, svrsishodno je nastaviti sa ovim načinom poslovanja i konstantno ga usavršavati.

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA U BANKARSTVU

Razvoj industrijskog i uslužnog marketinga tražio je nove perspektive bazirane na bližoj vezi sa potrošačima i drugim učesnicima, uključenje višeg nivoa interakcije i participacije sa obe strane, kao i potreba da se upravlja satisfakcijom potrošača kroz kvalitet i uslugu pre, tokom i posle prodaje. Kao rezultat ovoga, akcenat se prebacio od marketinga baziranog na transakcijama, fokusiranog na pojedinačnoj prodaji, na vezu koja traje tokom dugog perioda, baziranu na visokom nivou usluge, kontakta sa potrošačima i kvalitetu. Relationship marketing se u literaturi različito definiše, ali se smatra da usmerava sve aktivnosti koje se tiču uspostavljanja, održavanja i unapređenja veze potrošača i organizacije. Kako sektor finansijskih usluga postaje konkurentniji i pretnja od ulaska novih konkurenata raste, finansijske institucije moraju da razmotre načine razvijanja veza sa postojećim potrošačima kako bi odbranili svoj tržišni udeo.

2.1. Primena marketing koncepta u bankarstvu

Koncept marketinga u bankarstvu po svojoj suštini predstavlja moderan tržišni pristup u ponašanju i poslovanju uslužnih finansijskih odnosno bankarskih organizacija. U fokusu svog poslovanja, marketing orijentisana banka ima sadašnje i buduće potrebe, očekivanja, zahteve i želje korisnika svojih usluga. Posledično, primena marketing koncepta u bankarskom sektoru Srbije zahteva inovacije u kontaktu sa korisnicima usluga odnosno klijentima na svim nivoima poslovanja.

U sektoru bankarstva su dugo dominirali zaštitni mehanizmi, a banke su zauzimale autoritativan stav naspram svojih klijenata. Promene koje su zahvatile sve oblasti poslovanja utiču i na to da banke ukoliko žele da budu konkurentne, da sačuvaju svoju tržišnu poziciju, profitabilnost i klijente moraju da menjaju svoju poslovnu filozofiju. Globalni potrošači današnjice su obrazovaniji i sofisticiraniji, sa izdiferenciranim potrebama i željama, a tehnološki razvoj unosi brojne novine u bankarski sektor. Banke koje žele da ostvare i zadrže poziciju na tržištu da bi održale korak sa mnogobrojnim promenama u savremenom poslovnom svetu, treba da prihvate marketing koncept i orjentaciju na izgradnju veza sa potrošačima.

Na poslovanje banke utiču sledeći faktori[73]:

- **Kulturne i društvene promene** – dešavaju se promene na strani banaka kao ponuđača usluga i na strani njihovih klijenata. Banke postaju više otvorene, a manje autoritativne i

[73]Ćurčić N. Uroš, Barjaktarović Miljana, *Bankarski marketing - Praktikum*, Proces faze upravljanja marketingom banke, Novi Sad, 2003, str.15

konzervativne institucije, a potrošači tačno znaju šta žele i postaju prefinjeni u svojim 33 tevima. Dolazi i do promena starosne strukture klijenata banaka.

- **Pravni i zakonski okviri** – broj pravnih i zakonskih ograničenja se smanjuje, ali neka ograničenja koja nameće vlada i dalje postoje kao što su stopa obaveznih rezervi ili eskontna stopa pomoću kojih banka reguliše količinu novca u opticaju.
- **Tehnološke promene** – banka mora ići u korak za razvojem informatičkih tehnologija koje su omogućile diferenciranje čitavog niza novih bankarskih usluga kao što su poslovanje a karticama, e-banking, mobilno bankarstvo i dr.
- **Konkurencija** – borba na tržištu i očuvanje konkurentske pozicije utiče na konstanto unapređenje i inovacije u bankarskom poslovanju.
- **Promena vlasništva** - prethodi korišćenju bankarskih, jer se usluge banke koriste radi pozajmljivanja novca, uplata, isplata, prenosa sredstava i dr.

Kada je u pitanju ponašanje korisnika bankarske usluge onda treba imati u vidu sasvim određene faktore koji na takvo ponašanje mogu značajno da utiču.Mada je broj mogućih faktora, koji su od uticaja na ponašanje klijenata banke, praktično neograničen, ipak medju najvažnijim se ističu sledeći:[74]lokacija banke i njene pogodnosti,

- Priroda (asortiman) i kvalitet bankarskih usluga,
- Troškovi odnosno kamatne stope i ostale naknade i provizije,
- Personal bankarske organizacije,
- Oprema i sredstva kojima banka raspolaže,
- Uslužni ambijent bankarske organizacije,
- Reputacija banke medju komitentima i klijentima,
- Poverenje u oglašavanje i promociju i
- Postprodajne usluge i satisfakcija.

Značaj lokacije banke ima velikog uticaja na ponašanje korisnika njenih usluga. Neki od elemenata koji ukazuju na značaj koju lokacija ima kao elemenat ukupne satisfakcije klijenata su: pešački tokovi, auto šalteri, bankomati, prilazi za hendikepirane, uočljivost, znakovi, okolina i slično. Sledeći važan faktor koji determiniše ponašanje korisnika bankarskih usluga je je odnos cene i kvaliteta usluga. Nema sumnje da će se klijenti u izboru banke ponašati racionalno, naročito kada se radi o ova dva ključna faktora.

Adekvatan odnos kvaliteta usluge i njene cene može da bude vrlo efikasan elemenat uspešnog marketing miksa bankarske organizacije. Kada je u pitanju udobnost obavljanja poslova u banci,

[74]McMahon R., *Bank Marketing Handbook*, Bankers Publishing Company, Boston, 1986, str. 86

to imaju svoju posebnu vrednost i cenu izraženu preko lojalnosti banci, što su korisnici usluga spremni da plate. Drugim rečima, skala ponašanja korisnika finansijskih odnosno bankarskih usluga je veoma široko razudjena: od onih, koji su lojalni banci, preko onih koji s[illegible]diferentni, te konačno do onih koji prema njoj osećaju izvesnu averziju. To je naročito važno kada se ima u vidu činjenica da se ponašanja, ubeđenja i navike korisnika usluga sporo i veoma teško menjaju i da uvek podrazumevaju konkretan, pojedinačni odnos izmedju uslužne bankarske organizacije i njenog klijenta.

Za opstanak domaćih banaka u Srbiji, naročito imajući u vidu prethodni period koji je karakterisalo izuzetno složeno stanje u bankarskom sektoru, sa dosta nasleđenih problema i veoma niskim nivoom poverenja privrede i stanovništva, ključno je obezbeđenje usluge koja je na neki način superiornija od usluge koju pruža konkurencija. Ta superiornost, koja se naročito ogleda u visokom nivou kvaliteta ukupnog bankarskog sektora, mora biti prisutna i održiva u dužem vremenskom periodu, ukoliko se računa na ponovno uspostavljanje poverenja u domaće banke i podršku daljem razvoju bankarskog sektora od strane krajnjih korisnika usluga. To još jednom potvrđuje važnost sagledavanja svih specifičnih potreba klijenata i potrebu definisanja marketinški orijentisanog koncepta poslovanja uslužnih bankarskih organizacija u Srbiji.

Sve banke u zemljama u razvoju, a među njima i banke u Srbiji, suočavaju se i sa značajnim strukturnim promenama koje se [illegible]edaju kroz deregulaciju i privatizaciju, promene u prirodi i strukturi uslužnih finansijskih tržišta, sve značajniji uticaj informacione tehnologije na bankarstvo i postojanje izuzetno osetljivih i promenljivih zahteva korisnika usluga u ovom sektoru. Veliki uticaj na poslovanje domaćih bankarskih organizacija imaju i promene koje se dešavaju na svetskom i naročito evropskom finansijskom i bankarskom tržištu, a te promene su postale očigledne sa dolaskom i razvojem uslužne mreže nekoliko vrlo uticajnih stranih banaka na domaće tržište.

Istovremeno sa promenama koje su se dešavale na međunarodnom bankarskom i finansijskom tržištu, javile su se i značajne promene u poslovanju banaka. Mnoge banke su prihvatile nove principe poslovne filozofije i nove sisteme korporativne kulture i korporativnih vrednosti iskazanih kroz njihovu viziju i misiju. Suština nove filozofije bankarskog poslovanja je uspostavljanje veza banke sa novom promenjenom bankarskom sredinom i brzim promenama, posebno kroz pojavu novih finansijskih i bankarskih proizvoda i usluga, razvoj novih tržišta, novih kanala distribucije, kreiranja dodatne vrednosti za akcionare i zaposlene, diversifikacija poslovanja i slično. Tako definisana filozofija pretpostavlja iznalaženje novih načina, metoda i postupaka u poslovanju uslužnih bankarskih organizacija kako bi se obezbedila profitabilnost poslovanja, sa jedne strane i održala prihvatljiva margina izloženosti riziku, sa druge strane.

Novonastala situacija koja se odnosi na povećani konkuretski pritisak na tržištu je uslovila razvoj relationship marketinga. Sve više banaka shvata da je potrebno uložiti marketing napor za sticanje novih korisnika, razvijanje veza sa njima, zadržavanje postojećih korisnika i sprečavanje njihovog odliva. Za očekivati je da ovaj koncept dobije i značajno mesto u sektoru uslužnih

bankarskih organizacija u Srbiji i to veoma brzo. Ovakav pristup treba da omogući bankama da maksimiziraju konkurentske prednosti koje poseduju i fokusiraju se na zadovoljenje specifičnih potreba korisnika usluga. To treba da rezultira većom satisfakcijom klijenata, generisanjem njihove lojalnosti i posledično većim obimom kupovine usluga i većom profitabilnošću uslužnih bankarskih organizacija u Srbiji.

2.2. Relationship marketing u bankama

Razumevajući važnost promena na globalnim finansijskim i bankarskim tržištima, uočava se da su personalne veze uslužnih organizacija sa korisnicima njihovih usluga trajnije od lojalnosti konkretnom proizvodu odnosno usluzi. Koncept relationship tj. direktnog marketinga u uslužnim bankarskim organizacijama nameće se kao neizbežan za ostvarenje poslovnog uspeha, a odnosi se na aspekt marketinga koji upravlja i razvija kontinuirane individualne odnose sa korisnicima usluga i svim ostalim interesnim grupama. Ovakav pristup je ključan za izdvajanje marketinga kao posebne strateške poslovne funkcije u bankama i zahteva visok nivo veština i sposobnosti usmerenih na upravljanje poslovanjem.

Relationship marketing u bankarstvu je proces privlačenja, održavanja i i pojačavanja veza banke i komintenata, pri čemu je privlačenje samo prva faza tog procesa. Servisiranje, prodaja i ponovna prodaja odabranim tržišnim segmentima transformiše korisnike u komitente i klijente banke. Pri tome, postoje razlike između ovih pojmova koje se ogledaju u tome što prema korisnicima banka nema individualizovan pristup, njihove potrebe su iskazane sumarno, a osoblje banke ih uslužuje kada je slobodno. S druge strane, komitenti i klijenti su entiteti sa svim svojim ključnim obeležjima koja služe banci da ih može uslužiti na potrebnom nivou satisfakcije, oni se se uslužuju profesionalno, na individualnoj bazi i sa dužnom pažnjom.

U odnosu na tradicionalni marketing, relationship marketing je karakterističan po nekim ključnim promenama, među kojima se kao najznačajnije ističu[75]: fokus na zadržavanju korisnika usluga, orijentacija na korist od proizvoda i usluga, dugoročnost, stavljanje velikog akcenta na uslugu, visok stepen angažovanja korisnika usluge, visok kontak sa korisnikom usluge i kvalitet koji se odnosi na sve to. Glavni cilj relationship marketinga u bankama je uspostavljanje i unapređivanje veza uslužne bankarske organizacije sa svakim klijentom, uz obostranu korist. Osnovna logika ovog pristupa je da su satisfakcija korisnika usluga, njihova lojalnost i profitabilnost poslovanja uslužne bankarske organizacije tesno povezani, a orijentisanost na zadovoljenje korisničkih potreba javlja se kao ključni strateški aspekt za uvećanje tržišnog učešća i profita.

[75] Van Looy, B, Van Dierdonck, R., Gemmel, *Service Management – Integrated Appproach*, Financial Times, Pitman Publishing, 1998, str.35

Osnovni elementi relationship paradigme odnose se na: koncept ispunjenja obećanja, poverenje i privrženost korisnika uslužnoj bankarskoj organizaciji[76]. Ispunjenje obećanja predstavlja sredstvo kojim se ostvaruje satisfakcija korisnika usluga, obezbedjuje njihovo zadržavanje i dugoročna profitabilnost odnosa. Poverenje korisnika prema uslužnoj bankarskoj organizaciji odnosi se na njegovu spremnost da se osloni na banku i odražava osećaj pouzdanosti koju klijenta ima prema njoj. Privrženost kao element održive relationship marketing strategije u bankama i svim ostalim finansijskim organizacijama odnosi se na njihovu organizacionu strukturu i stepen uskladjenosti unutrašnjih odnosa zaposlenih sa strategijom nastupa prema klijentima. Privrženost podrazumeva spremnost zaposlenih (internih korisnika bankarskih usluga) da učine dodatni napor da se ostvare dogovoreni ciljevi organizacije.

U bankarskim organizacijama durogočni odnosi izmedju banke i korisnika usluga se odnose upravo na relationship marketing. U kontekstu razmatranja mogućih strategija bankarske organizacije, relationship marketing je tradicionalno opozit konceptu transakcionog marketinga.[77] Po svojoj suštini, transakcioni marketing posmatra sve uslužne aktivnosti u bankama kao nezavisne jedne od drugih. U svakoj transakciji, korisnik usluga reaguje na elemente kao što su ponudjena cena i kvalitet. Dugoročni odnosi banke sa klijentom, po ovom konceptu, zasnivaju se prvenstveno na spremnosti banke da ponudi povoljniji odnos cene i kvaliteta usluga u odnosu na konkurenciju. Posledično, kupci svoje ponašanje zasnivaju na ponudjenom odnosu cene i kvaliteta, a marketing pristup transakciono orijentisane strategije uslužne bankarske organizacije fokusira elemente »tradicionalnog« marketing miksa, naročito aktivnosti promocije kao važnog faktora uvećanja prodaje i profitabilnosti uslužne organizacije.

	Relationship pristup	**Transakcioni pristup**
Cilj	Profitabilnost na ukupnim odnosima sa klijentima	Profitabilnost na pojedinačnoj transakciji
Strategija	Penetracija prema postojećim klijentima; unakrsna prodaja, varijacija različitih usluga	Obim novih poslova; isticanje pojedinačnog proizvoda i usluge
Marketing	Isticanje dodavanja vrednosti u fazi prodaje	Isticanje superiornog proizvoda i usluge
Funkcije	Menadžment internim i eksternim odnosima; koordiniranje napora	Prodaja; svaka funkcija se vrši posebno

Tabela 2 – Razlike između transakcionog I relationship marketinga[78]

85

[76]Ljubojević 40 (2001) Menadžment i marketing usluga, Želnid, Beograd, str. 91

[77]Gronross, C. (1990) Service Management and Marketing, Lexington Books, San Francisko

[78] Ćurčić U., Barjaktarović, M. „Strategijska kontrola procesa CRM-a u bankarstvu", časopis Strategisjki menadžment, Subotica, 2004.godina str.28

Za razliku od transakciono orijentisanog koncepta, relationship marketing je usmeren na dugoročnu međuzavisnost banke, korisnika njenih usluga i ostalih relevantnih interesnih grupa. Izgradnja dugoročnog odnosa sa klijentima, bankama omogućava da smanje troškove poslovanja, jer istraživanja pokazaju da su troškovi zadržavanja postojećih klijenata mnogo niži od troškova njihovog privlačenja. Izgradnja dugoročnih odnosa predstavlja aktivnost koja se odvija postepeno i koja počinje nekom od transakcija izmedju banke i korisnika, razvija se kroz izgradnju poverenja klijenta prema banci ka nivou koji podrazumeva dugoročno zadovoljstvo korisnika kvalitetom pruženih usluga, njegovom satisfakcijom i lojalnošću. Ovaj proces nije moguće posmatrati kratkoročno i zbog činjenice da izgradnja dugoročne obostrane koristi za korisnika usluge i bankarsku organizaciju podrazumeva strpljenje u izgradnji poverenja koje je važan preduslov i oslonac celokupnog koncepta relationship marketinga.

Kada se govori o prednostima koje primena koncepta relationship marketinga ima u poslovanju uslužne bankarske organizacije treba imati u vidu činjenicu da korisnici odnosno klijenti koji prihvataju cenu kao glavnu determinantu za selekciju banke, neće u potpunosti vrednovati napore koje banka čini za izgradnju dugoročnih odnosa sa njima. Vrlo često, kod ovih korisnika moguće je očekivati da će njihove odluke biti determinisane kratkoročnim odnosima cena medju konkurentima na finansijskom tržištu. Takođe, njihove odluke mogu biti determinisane i nekim drugim kratkoročnim efektima koji su povezani sa aktivnostima konkurencije, o čemu uslužna bankarska organizacija koja je forkusirana na izgradnju dugoročnih odnosa sa klijentima kroz koncept relationship marketinga mora da vodi računa, jer to za nju može predstavljati potencijalni problem u realizaciji strategije uspešnog i profitabilnog poslovanja.

Osnovni cilj relationship marketinga je izgradnja i održavanje dobrih odnosa sa korisnicima usluga koji su profitabilni za uslužnu bankarsku organizaciju. Potencijal za realizaciju ovog koncept počiva na razumevanju banke da svoje prihode može uvećati na bazi ukupnih odnosa sa korisnicima usluga, mnogo brže, lakše i uspešnije nego kroz traganje za mogućnostima ostvarenja profita kroz razvoj nekog pojedinačnog proizvoda, usluge ili transakcije. Ključni element u relationship konceptu je uspostavljanje poverenja, otvorenosti i satisfakcije koju korisnik usluge doživljava koristeći neke od usluga svoje banke.

Imajući sve to u vidu, nameće se zaključak da relationship marketing postaje jedan od strateških modela menadžmenta koji treba da usmerava uslužnu bankarsku organizaciju ka visoko potencijalnim, dugoročno rastućim mogućnostima. Fundamentalni značaj relationship marketinga u bankama je neposredno vezan sa principom da su satisfakcija, lojalnost klijenata i profitabilnost medjusobno isprepleteni i visoko zavisni, pri čemu se orijentisanost na zadovoljenje korisnika usluga definiše kao strateški okvir za uvećanje tržišnog učešća i profita u uslužnoj finansijskog organizaciji.

2.3. Upravljanje odnosima sa korisnicima bankarskih usluga

Konkurencija i globalizacija bankarskih usluga utiče na to da banke budu produktivnije u svom poslovanju kaoi profitabilne. Upravljanje odnosima sa potrošačima ili CRM (Customer Relationship Management) predstavlja jedan od načina na koji se može uticati na podizanje konkurentnosti banaka u dinamičnom poslovnom okruženju. Ovaj koncept je vrlo sličan relationship marketingu, ali postoje i neke bitne razlike među njima. Problem dugoročnih odnosa sa potrošačima CRM dublje analizira, polazeći od evih elemenata razvoja preduzeća (organizacione strukture, poslovne kulture i dr.) pa do programa kojim se uspostavlja razvoj dugoročnih odnosa, a kod relationshipa marketinga je veći akcenat na programima uspostavljanja dugoročnih odnosa i njihovoj finalizaciji (lojalnost, prilagođavanje ponude potrošačima i dr.)[79].

Ovaj koncept se sve više razvija u sektoru finansijskih usluga s obzirom na promene u menadžmentu, strategijskom planiranju i personalizovanom pristupu klijentima. Većina finansijskih uslužnih organizacija u Nemačkoj i Švajcarskoj je sa različitim uspehom sprovela implementaciju CRM strategija. Međutim, samo nekoliko finansijskih organizacija u pomenutim zemljama je realizovalo implementaciju CRM strategije koja je dovela do povećanja profitabilnosti i to zahvaljujući zapošljavanju integrisanih informacionih sistema za merenjeizvršenja kao i za kontrolu marketinga prodaje i servisnih procesa. U okviru istraživanja u kojem je učestvovalo 108 banaka u organizaciji Evropske asocijacije finansijskog upravljanja i marketinga (EFMA) više od polovine ispitanika smatra da su aktivnosti okrenute korisnicima strateški važne za diferenciranje u odnosu na konkurenciju i imaju nameru da u budućnosti više investiraju u CRM tehnologiju. Imajući u vidu broj banaka koje posluju na finansijskom tržištu Srbije može se zaključiti da je konkurencija izrazito oštra, a u perspektivi mogu opstati samo one banke koje budu u stanju da privuku i zadrže najprofitabilnije klijente.

Celokupna uslužna delatnost nalazi se u metamorfozi orjentacije prevashodno na kupca. U tom kontekstu, upravljanje odnosima sa potrošačima u industriji finansijskih usluga zahteva posebnu pažnju. Prošli su dani kada kupcima u banci nije smetalo da strpljivo čekaju svoj red, jer u današnjoj internet eri niko nema dovoljno vremena slobodnog vremena za čekanje. U tom kontekstu, online bankarstvo ima za potrošače veoma veliki značaj, jer pre svega omogućuje konformnost u upravljanju finansijama potrošača.

Kao pouzdana osnova za usmeravanje marketinških aktivnosti banke može poslužitistavljanje klijenta u centar pažnje uz sagledavanje koristi koje će banka ostvariti u tom slučaju. Banke raspolažu različitim podacima koji se tiču poslovanja kao što su veličina tržišnog udela u odnosu na konkurenciju, broj dnevnih transakcija, sklopljenih ugovora, broj klijenata, ali sa druge strane

[79]Živković, R. *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, 2012, str.216

ne znaju kakav je karakter klijenata, koju vrstu proizvoda/usluga najčešće koriste, da li su informacije koje je dobio klijent kvalitetne te da li je ostvarena njihova satisfakcija. Pored toga, banke nemaju podatke o razlozima zbog kojih su ih određeni klijenti napustili, niti podatke o vremenu njihovog napuštanja[80].

CRM koncept u fokus stavlja izgradnju i razvoj dugoročnih odnosa sa korisnicima usluga u cilju kreiranja doživljaja za potrošače koji je jedinstven i da bi se prevladala konkurencija na tržištu[81]. Polazi se od toga da je za organizaciju višestruko skuplje privlačenje novih klijenata u odnosu na zadržavanje postojećih, zato je zadržavanje postojećih korisnika isplativije od privlačenja novih. Iz tog razloga, organizacija treba da usmeri svoje napore na izgradnju odnosa sa svojim najznačajnijim klijentima. Ključ poslovanja uslužnog preduzeća, npr. banke jeste zadržavanje postojećih potrošača i pridobijanje novih. CRM predstavlja bazu za formiranje dugoročnih odnosa sa fokusom na ukupne odnose koji će klijenta vezati za banku na različite načine: formiranje pojedinačne cene usluge, cene "palete usluga", premium bankarstvo, brigu o kvalitetu usluge i dr.[82]

CRM daje odgovore na pitanja: *Koga organizacija treba da uslužuje? Zašto treba da uslužuje baš odobrane odnosno strateške kupce? i Kako treba da ih uslužuje?* CRM koncept može i treba da bude pozicioniran kao fundamentalni - strateški proces oko kojeg je organizovana celokupna aktivnost uslužne bankarske organizacije. Istraživanja pokazuju da implementacija CRM koncepta značajno utiče na povećanje prodaje i lojalnosti korisnika bankarskih usluga, što se direktno prevodi u niže troškove poslovanja, veći ukupan prihod i profit organizacije.

Prilikom uvođenja koncepta CRM-a potrebno je banke da ulože napor da[83]:

- Stvore kulturu i organizaciju fokusiranu na klijenta,
- Izgrade odnose sa klijentima,
- Povećaju profitabilnost po korisniku dovodeći je do maksimuma,
- Usmere svoje resurse i napore na najvredniju grupu klijenata.

Kao prvo, banka mora da promeni svoju kulturu rada, organizacionu strukturu i način razmišljanja kako bi najviše pažnje poklonila klijentima i sa njima gradila odnos.Odnosi sa klijentima će se graditi na temelju informacija o očekivanjima klijenata koji se mogu prikupljati putem popunjavanja formulara za primedbe, knjige utisaka, anketnih upitnika koji se

[80] Vujnović-Gligorić, B., Upravljanje odnosima sa korisnicima bankarskih usluga, Časopis za Ekonomiju i tržišne komunikacije, Vol I br. II, 2011, str. 253

[81] Živković, R. *Prihvatanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, 2012, str.216

[82]Veljković, S. , Lovreta S., Berman B., Petković G., Crnković J., Bogetić G., Menadžment odnosa sa kupcima, DataStatus i Ekonomski fakultet, Beograd, 2010, str. 319

[83]Fos, B., Stoun, M. *CRM u sektoru finansijskih usluga: praktični vodič za uspešno uspostavljanje sistema upravljanja odnosima sa klijentom*, Profile, Beograd, 2008, str. 210,

popunjavanjaju u filijali ili na internet stranici banke u direktnim kontaktima sa osobljem banke i dr. Radi stimulisanja klijenata da iskažu svoje mišljenje i preporuke o poboljšanju poslovanja bankemože se organizovati nagradna igra na internet stranici, putem društvenih mreža ili prilikom odgovaranja na anketna pitanja koje organizuje marketing agencija. Orijentacija na korisnike usluga obezbeđuje organizaciji konkretne prednosti koje rezultiraju povećanjem profitabilnosti i rastom prihoda. Nabrajaju se šest prednosti, od kojih tri utiču na povećanje profitabilnosti, a tri na povećanje prihoda organizacije. Prednosti koje mogu da utiču na povećanje profita banke su: snižavanje troškova efikasnost kroz ponovljene kupovine, za stalne korisnike usluga premijum cene i lojalnost u kriznim periodima. Sa druge strane, prednosti koje mogu uticati na rast prihoda su: pozitivni efekti od usmene propagande, inovacije ili pojavljivanje novih proizvoda i povećanje broja probnih kupovina.[84]

Model upravljanja odnosa sa potrošačima u bankama obuhvata:

1. **Privlačenje potrošača** – kreiranje usluge u skladu sa različitim interesovanjima i potrebama klijenata. Banka klijenta može pridobiti na sledeće načine:
   - Kreiranje i razvoj novih bankarskih proizvoda i usluga;
   - Povećanje poverenja u bankarsku organizaciju;
   - Inoviranje proizvoda i usluga;
   - Dostupnost usluga 24 h;
   - Prisutnost na Internetu, često inoviranje adržaja web stranice, korišćenje društvenih mreža i dr.

2. **Pridobijanje potrošača** - ponuda takvih usluga ili proizvoda koji će privući pažnju potencijalnog klijenta na vreme i uspešno otkloniti pretnju konkurencije, odnosno primamljivost drugih proizvođača. U procesu pridobijanja potrošača oni bivaju »zatrpani« različitim porukama banaka te ne posvećuje mnogo vremena porukama koje im banke žele preneti. Ključna stvar u procesu pridobijanja potrošača je diferencirati ponudu u odnosu na konkurenciju i ponuditi proizvode i usluge na način koji umanjuje primamljivost drugih ponuđača.

3. **Lojalnost i zadržavanje** – glavni pokretač dugoročne profitabilnosti jeste lojalnost klijenta, koja polazi od njegovog zadovoljstva, ali označava i njegovo zadržavanje pri korišćenju usluga određene bankarske organizacije.

Osnovu funkcionisanja CRM sistema čine kontakti sa zaposlenima, aplikacija za upravljanje kontaktima sa klijentima ili web sajt. Svaka interakciju sa klijentom mora biti evidentirana kako

[84] Prema Jadgish N. Sheth, Banwari Mittal-Bruce I. Newman, preuzeto od Maričić, B, *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija Beograd, 2002, str. 327

bi se osiguralo praćenje svih relevantnih događaja i informacija vezanih za svakog pojedinog klijenta. Zaposleni u banci treba da razmišljaju i deluju "marketinški" kako bi se ostvario uspešan kontakt sa klijentima. Sa marketingom bi trebalo početi nakon obavljene kupovine usluge kada se klijentu daje info materijal banke i vizit karta. Nakon nekog vremena može se ostvariti telefonski kontakt sa klijentom kada se dobija povratna informacija koja može poslužiti za kreiranje novih proizvoda/usluga ili inoviranje postojećih. Pored toga, klijentu je potrebno poslati obaveštenja o novim proizvodima i uslugama, posebnim pogodnostima koje može ostvariti, paketima usluga i svemu što bi za njega moglo biti interesantno.

CRM aplikacije pružaju podršku savetnicima u banci za praćenje klijenata i prodajnih procesa sa mogućnošću beleženja svih informacija koje su nephodne u radu sa klijentima. Takođe, na jednom mestu je moguće pronaći sve informacije o klijentima i prethodnim kampanjama, dok istovremeno omogućava identifikovanje i praćenje aktivnosti svih klijenata koji učestvuju u prodajnom procesu[85]. CRM platformu banka može postaviti i na web sajt, a posetioci mogu dobiti korisne savete u pogledu korišćenja bankarskih proizvoda i usluga. Pomoću statističkih merenja posećenosti web stranice moguće je izdvojiti klijente koji su se konektovali više puta. Na osnovu dobijenih informacija sa web sajta i CRM aplikacije, banka je u mogućnosti da bolje sagleda potrebe i očekivanja kupaca te da izvrši prilagođavanja njihovim željama i potrebama.

Jedan od važnih problema sa kojima se banke mogu suočiti jeste da klijenti ne vide odnos sa bankom kao obostran. Tretiranje svakog klijenta ponaosob u složenom sistemu bankarskog poslovanja je veoma teško postići, ali je činjenica da bi klijenti to želeli. U savremenim uslovima poslovanja, banke se ne mogu osloniti na činjenicu da imaju prednost nad klijentima zato što imaju više informacija, jer klijenti su danas veoma dobro informisani i stoga i izbirljivi. Stoga je od veoma velike važnosti za banku upravljanje vrednošću klijenata koje obuhvata identifikovanje ključnih momenata u svakoj fazi odnosa banke i klijenata, identifikovanje idealne vrednosti ciljnih klijenata, identifikovanje raskoraka između onoga što banka nudi a klijent traži, definisanje kapaciteta za prevazilaženje ovog raskoraka, identifikovanje ključnih ljudi kao i procena troškova stvaranja dodatnih kapaciteta.

Nekoliko istraživačkih radova je pokazalo da CRM ima veoma veliki procenat primene u bankama razvijenihzemalja poput Velike Britanije, SAD, Kanade, u odnosu na zemlje u razvoju poput Srbije. U tekstu na blogu CRM Guru (2008) govori se da u tehnološki razvijenim zemljama CRM se shvata mnogo ozbiljnije jer ga vide kao način za konkurisanje na globalnom svetskom tržištu[86].Geib i dr. autori (2005) su usvom radu objasnili da CRM tokom poslednjih nekoliko godina je igrao sve važniju ulogu u bankarskoj industriji u razvijenim zemljama, gde većina banaka u Velikoj Britaniji i u Evropi, naročito banke u Nemačkoj i Švajcarskoj, sprovodi razne

[85]Banca Intesa, Godišnji izveštaj 2008
http://www.bancaintesa.rs/upload/documents/Banca_Intesa_Godisnji_izvestaj_2008_web.pdf

[86]http://www.crm-guru.com/crm-a-big-part-of-technology-in-the-business-world.php

CRM projekte. Isto tako, Foss (2002) je u svom radu objasnio da: "*banke u razvijenim zemljama su potpuno svesne važnosti CRM-a i brojne banke u Velikoj Britaniji, SAD-u, Australiji i Evropi su već uložile u razvoj čuvanja podataka i data mining u protekloj deceniji. One grade modele profitabilnosti različitih segmenata potrošača koji im pomažu da targetiraju različite kampanje direktnog marketinga za odgovarajuće grupe potrošača. Analiziraju i klasifikuju potrebe kupaca, procenjuju rizik od gubitka, te pokušavaju predvideti metode potražnje i isporuke usluge za različite vrste korisnika. Osim toga, ove banke su iskoristile informacije za prodaju i povećanje efikasnosti marketing kampanja za nove potrošače*[87]. "

S druge strane, zemlje u razvoju poput Srbije su u inicijalnoj fazi prihvatanja CRM kulture u bankarstvu. Naime, uvođenje sistema upravljanja odnosa sa potrošačima zahteva velika ulaganja u početnom periodu, ali gledano dugoročno donosi povećanje broja potrošača i njihovu profitabilnost što se odražava na povećanje dobiti bankarske organizacije.Nakon sveobuhvatne bankarske reforme koja je sprovedena u bankarskom sektoru stvoreni su glavni institucionalni okviri za funkcionisanje bankarskog tržišta, u velikoj meri je vraćeno poverenje korisnika usluga u domaći finansijski i bankarski sistem, došlo je do otvaranja predstavništva stranih banaka i stvoreni su preduslovi za dalji razvoj i unapređenje kvaliteta u ovoj oblasti.

Prvi sistemi CRM-a u bankarstvu Srbije su počeli da se razvijaju u inostranim bankama od 2008. godine. U Banci Intesa je tokom 2008. godine implementiran i pušten u operativni rad CRM sistem koji je integrisao upravljanje kontaktima i prodajnim mogućnostima kroz ekpoziture i kontakt centre banke. I ostale inostrane banke radile su na uvođenju CRM sistema nastojeći da ostvare viši kvalitet usluge u sve konkurentnijem poslovnom ambijentu u Srbiji. Tako je Unicredit banka 2011. godine počela sa implementacijom upravljanje odnosima sa klijentima. Klijenti i njihove potrebe su stavljene u centar prilikom kreiranja proizvoda i usluga[88]. Lider u koričćenju tehnologija je i Raiffaisen banka koje je 2012. stanovništvu omogućila korišćenje jedne od najsavremenijih aplikacija za elektronsko bankarstvo. Rezultat je povećanje elektronskih transakcija za 62% u odnosu na 2011. godinu. Ubrzo nakon toga, klijentima je omogućeno korišćenje besplatne aplikacije mobilnog bankarstva za vršenje bankarskih transakcija putem mobilnog telefona koja se može preuzeti sa Google Play Store-a pod nazivom „Moja mBanka"[89]. Za očekivati je da će i druge banke spoznati da je uvođenje sistema CRM-a neophodno za centralizovanje informacija o klijentu, vođenje brige o klijentima i povećanje konkurentnosti banke.

Međutim, i pored nesumnjivog značaja razvoja pomenutog marketing koncepta, savremena praksa bankarskih organizacija u Republici Srbiji još uvek zaostaje za teorijom u pogledu implementacije ponuđenih modela za upravljanje odnosima sa potrošačima. Ipak ono što je

38

[87] Foss, B., (2002) "CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work" , New Jersey: Prentice Hall. str. 112

[88] Unicredit banka, Godišnji izveštaj 2011, https://www.unicreditbank.rs/rs/o-nama/izvestaji/finansijski.html#2011

[89]Raiffeisen banka, Godišnji izveštaj, 2012, str.33

ohrabrujuće je činjenica da bankarske organizacije u Srbiji shvataju da su satisfakcija klijenata, njihova privrženost i lojalnost vrlo važni instrumenti pomoću kojih će one preživeti, prosperirati i unaprediti svoje poslovanje u vrlo složenom i zahtevnom ambijentu.

Primer: Projekat Banca Intesa „Slušamo Vas 100%" pokrenut je sa namerom da se sa namerom da se bolje razumeju potrebe i želje potrošača. Tokom 2010. godine, Banca Intesa je u saradnji sa GFK Centrom za marketing istraživanja uspešno intervjuisala preko 20.000 klijenata, na osnovu čega je dobijen reprezentativan i statistički relevantan uzorak. U skladu sa načelom „Slušamo Vas 100%", uključivanjem svih raspoloživih kanala komunikacije, a u želji da se što bolje shvate očekivanja, potrebe i stavovi klijenata 23 lika pažnja je posvećena analizi sugestija, prigovora i pitanja klijenata. Slušajući ono što potrošači imaju da kažu o proizvodima i uslugama, pruža se mogu 84 it za stalno poboljšavanje kvaliteta, kao i da se bolje upoznaju i razumeju potrebe, kako bi se našao najbolji mogući način da se na njih odgovori.akcija za poboljšanje i uspešno su uključene u razvoj proizvoda i usluga, komunikacione strategije, razvoj poslovne mreže i obuku zaposlenih.

[90]

2.3.1. Prednosti koje bankarske organizacije imaju od primene CRM-a

U globalnom svetu potrošači raspolažu sa mnoštvom informacija na tržištu, samostalni su u donošenju odluka i opredeljuju se za proizvode i usluge koje najviše odgovaraju njihovim potrebama i za kompanije u koje imaju najviše poverenja. Finansijske institucije se suočavaju sa sve većim izazovima na tržištu, klijenti procenjuju različite opcije koje im se nude i ukoliko nisu zadovoljni uslugom u matičnoj banci prelaze kod konkurencije.

Tokom poslednjih desetak godina, banke su vrlo usmerene na korišćenje CRM aktivnosti, a očekivanja su da će se to i ubuduće dešavati. Stoga Foss (2002) u svojoj knjizi predlaže ciljeve i prednosti primene CRM-a u bankarstvu. *„Pre primene bilo koje CRM aplikacije, banke će morati steći celovit uvid svojih kupaca širom sistema koji sadrže njihove podatke. Ako banke mogu pratiti ponašanje kupaca, rukovodioci mogu imati bolje razumevanje i predviđanje budućih ponašanja i želja kupaca. Na ovaj način, podaci i aplikacija će pomoći banci da upravlja odnosima sa kupcima i da i dalje raste i razvija se*[91]*."*

23

[90] h 38 www.bancaintesa.rs/slusamo-vas-100/slusamo-vas-100/slusamo-vas-100-.1017.html

[91] Foss, B., (2002) "CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work", New Jersey: Prentice Hall. str. 40-48

Prema Foss-u (2002), većina banaka širom sveta pokušava iskoristiti CRM tehnike za postizanje različitih ishoda. To uključuje:

- Stvaranje organizacione kulture u kojoj je potrošač u centruinteresovanja organizacije;
- Osiguranje odnosa s potrošačima;
- Maksimiziranje profitabilnosti potrošača;
- Usklađivanje napora i resursa najvrednijih grupa potrošača.

Kada se u bankarsko poslovanje uvedu CRM aplikacije dešava se niz pozitivnih promena, povećava se produktivnost zaposlenih, produbljuju se odnosi sa potrošačima, smanjuju se troškovi i dr. Primenom CRM-a u bankama stvara se više koordinisan i profesionalni pristup kontaktima sa potrošačima:

- Zahvaljujući provovremenim informacijama o potrošaču banka može ponuditi personalizovanu uslugu.
- Potrošači se osećaju važno ukoliko je banka u stanju da odgovori na njihove potrebe i želje tokom celog dana (npr. rad kontakt centra 24 h).
- Ciljni proizvodi i usluge mogu vremenski da se usklade sa bitnim događajima u klijentovom životu kao npr. krediti za obrazovanje ili turistička putovanja.

Upravljanje odnosima sa potrošačima u bankarstvu razume potrebe potrošača i integriše se s ljudskim resursima, tehnologijom i poslovnim procesima. Fokusira se na postojeće podatke o potrošačima koji su dostupni organizacijii koristi ih da poboljša svoj odnos sa potrošačima. U objavljenom radu Onut i ostali autori (2006) smatraju da CRM sistem pomaže bankarskoj industriji (koristeći tehnologiju i ljudske resurse) da se dobije uvid u ponašanje potrošača i stavi fokus na vrednost tih istih potrošača[92]. Ako CRM sistem funkcioniše onako kako se očekuje, bankarske organizacije mogu:

- Pružiti bolje usluge korisnicima;
- Napraviti efikasnije kontakt centre;
- Prodavati unakrsne proizvode efektivnije;
- Pomoći prodajnom osoblju da obavi prodaju brže;
- Pojednostaviti marketinške i prodajne procese;
- Otkriti nove klijente;
- Klijentima povećati prihode.

CRM omogućuje bankama da zaposlenima pruži bolju obuku koja im pomaže da se na jednostavniji način u prodajnom procsu suoče sa potrošačima. Na taj način se postiže bolja

50

[92]Onut, S., Erdem, I., and Hosver, B., (2006) Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement, Yildiz Technical University, Istanbul, Turkey [Online]

infrastruktura te konačno doprinosi boljim ukupnim performansama preduzeća. A nusprodukti CRM bankarskih rešenja su sticanje potrošača, njihovo zadržavanje i profitabilnost preduzeća. Banke koje ne sprovode CRM nesumnjivo će se suočiti s manje profitabilnosti u kombinaciji s oštrim padom broja kupaca.

Pored svih prednosti koje implementacija upravljanja odnosa sa potrošačima donosi bankama, za svoj krajnji cilj ima povećanje dobiti. Kroz pridobijanje novih potrošača i povećanje prihoda od postojećih, kao i modela unapređenja produktivnosti i razvoja usluge odvija se dirketan i indirektan uticaj na dohodak. Dva ključa koraka kojima se vrši povećanje dobiti jesu povećanje dohotka i smanjenje troškova. Drugim rečima, povećanje dobiti je apsolutno finalni cilj uspostavljanja koncepta CRM poslovanja kako u bankama, tako i u drugim preduzećima iz bilo koje uslužne ili proizvodne delatnosti.

2.3.2. Prednosti koje imaju potrošači od primene CRM-a u bankama

Marketing napori bankarske organizacije i sve aktivnosti moraju prevashodno biti usmerene na potrošača. U protekloj deceniji odnos banaka prema klijetima posve se promenio. Tradicionalni pristup bankarskog sistema prema klijentima bio je skoro pa ličan. To je podrazumevalo da su bankari, odnosno bankarski službenici lično poznavali svoje klijente i kroz sistem masovnog marketinga uspevali su zadovoljiti potrebe potrošača znajući njihove lične potrebe. Međutim, potrošači su za bankarsku organizaciju bili u potpunosti anonimni, što je vremenom zasmetalo i izazvalo tenzije. Razlog nije bio u njihovoj anonimnosti, već u posledicama koje je ta anonimnosti stvorila, između ostalog teška pristupačnost informacijama, prvenstveno od strane klijenta prema banci. Finansijske institucije su potrošačima morale obezbediti takav sistem uslužnih delatnosti u kojima se promet usluga odvija nesmetano, brzo i na način da što bolje zadovolji potrebe potrošača. Upravo iz tog razloga je stvoren CRM sistem poslovanja, putem kojeg se informacije o klijentu koriste da bi se zadovoljile njegove potrebe.

Klijent je danas taj koji kreira uslugu, odnosno postavlja kriterijume. Ukoliko banka poseduje veći broj informacija o klijentu, onda je i verovatnoća spremnosti odgovaranja njegovim zahtevima veća, odnosno uspešnost poslovanja banke može da se iskaže i količinom informacija koje banka poseduje o klijentu. Podaci o klijentu cirkulišu kroz različite kanale, a one se moraju svesti na zajedničke podatke i da se putem različitih radnji kao što su marketing, izvršenje usluga itd. uspostavi efikasan sistem kojeg možemo da nazovemo "samo-uslužnost" klijenta.

Klijenti putem CRM sistema dobijaju pravoda se u saradnji sa njima primenjuju brze i efikasne odluke menadžmenta banke. Moderni klijenti svesni su svog značaja koji predstavljaju bankama i na osnovu toga kreiraju ne samo zahteve, nego i očekivanja prema bankarskim uslugama. CRM sistem omogućava lakši pristup klijentima, te se i njihove potrebe lakše i brže zadovoljavaju. Klijenti prepoznaju agilnost službenika koji primenjuju softvere u poslovanju, ali očekuju i da se

investicioni i finansijski poslovi unaprede. Stoga je u bankama kreirano odeljenje *"front office"* – filijala banke vidljiva klijentima, do *"back office"*-a – interni deo u banci koji vodi računa o konstantnom održavanju direktnog kontakta sa korisnicima i na osnovu toga brine o efikasnosti poslovanja. Klijent je dakle u mogućnosti da u bilo kom momentu sagleda trenutno stanje svojih transakcija ili drugih vidova poslovanja koje obavlja preko banke, ali istovremeno ima mogućnost da izrazi svoje želje ili žalbe, ukoliko ih je moguće realizovati.

Potrošač skoro da i nije svestan koliko banka ili drugo uslužno preduzeće ulaže napora da zadovolji njegove potrebe, jer on vidi samo svoju želju, ali nije svestan »pozadinskog« rada zaposlenih u banci. Stoga, prikupljanje podataka o potrošaču usluga učiniće da se isti prepozna kao klijent, koji je viši nivo u kategorisanju potrošača, a istovremeno služi poboljšanju kvaliteta delatnosti. Izgradnja i implementacija inteligentnog informacionog sistema – CIS (Customer Information System) predstavlja bitan korak u sistemu vrednjovanja potrošača. Načelo CIS-a jeste da se prikupe, čuvaju i održavaju informacije poput opšte identifikacije klijenta (ime i kontakt podaci), rangiranje klijenta u skladu sa njegovim platežnim sposobnostima, životne navike i demografski podaci, vrednost kredita, kupovna moć i učestalost, odnosno baza podata istraživanja o klijentima.

Odnos s klijentima postaje sve važniji za banke, kao što su i tržišni uslovi sve teži. Konkrencija je sve jača, klijenti postaju sve zahtjevniji i životni ciklus proizvoda i usluga sedramatično skraćuje. Svi ti uticaji čine nužnim da banke intenziviraju odnos sa svojim klijentima i ponude im usluge koje su im potrebne preko odgovarajućih kanala. Prednosti koje klijenti imaju od uvođenja CRM-a u bankarskoj organizaciji mogle bi se svesti na sledeće:

- Osiguranje dugoročnog odnosa sa klijentima tokom celog životnog ciklusa;
- Optimizacija u korišćenju bankarskih sredstava, kao što su alternativni kanali distribucije (internet i kućno bankarstvo);
- Značajno smanjenje i ograničavanje operativnih troškova kroz sistem automatizacije i standardizacije;
- Niski troškovi održavanja računa zbog korišćenja savremenih upravljačkih alata koji omogućavaju zaposlenima u banci da naprave širok raspon izmena u sistemu;
- CRM omogućava bankama da iskoriste informacije iz svojih baza podataka kako bi se postiglo zadržavanje klijenata i unakrsna prodaja novih proizvoda i usluga postojećim klijentima.

Prema istraživanjima koja su sprovedena u sektoru bankarstva, pristupačnost lokacije banke, cena, preporuke drugih i oglašavanje nisu toliko važni kriterijumi za odabir banke. Iz tačke gledišta potrošača važne kriterijume predstavljaju: vođenje brige o računu i tačnost transakcija, pažljivost, efikasnost u ispravljanju grešaka i ljubaznost i susretljivost osoblja. Kao primer ćemo navesti banku Washington Mutual koja svoj uspeh duguje između ostalog zahvaljujući tome što su u potpunosti usredsređeni da zadovolje potrebe klijenata. U banci nema stakla na šalterima i konopaca kao prepreka, a ukoliko potrošač želi da otvori tekući račun dođe pravo na prijavnicu

gde ga ljubazna osoba uputi na prvi šalter. Za decu postoji poseban kutak namenjen za igru ukoliko su nemirna kada dođu s roditeljima. Nakon četiri godine prosečan klijent koji ima račun s besplatnim čekovima, a zatim naruči još proizvoda, ima profitabilniji odnos sa bankom[93].

Drugo istraživanje sprovedeno u jednoj evropskoj banci pokazuje da je sa CRM-om banka i mogućnosti da se fokusira na profitabilne klijente putem efikasne segmentacije prema ponašanju pojedinaca. Informacije o tome »ko kupuje, šta i koliko« omogućavaju banci da ima komercijalni pristup koji se temelji na klijentu.

Klijent posle izvesnog vremena saradnje sa bankom gradi poverenje. On postaje hrabriji i počinje da iskazuje svoje stavove. Vrlo je važno istaći, da je bazična korist klijenta u poslovanju sa bankama zadovoljenje njegovih potreba na način da ne strepi od gubitka istih, odnosno da gradi takav nivo poverenja pomoću kojeg hrabro može da se obrati za pomoć znajući da će naići na odobravanje i otvorena vrata. Za klijenta je najvažnija da usluga za koju plaća bude na taj način isporučena, da u potpunosti bude prihvatljiva za platežnu sposobnost potrošača i da se i sam prepozna kao klijent, a ne kao prosti potrošač. CRM sistem poslovanja je spreman da kroz tehnološku, ljudsku i uslužnu delatnost odgovori na izazove koje će potrošač postaviti pred banku, a da istovremeno ostvari dobiti i funkcioniše prosperitetno.

Mora se istaći, da ljubaznost prema klijentu više nije vrhunac dobrog odnosa sa potrošačima. CRM strategija definiše model ponašanja klijenata i uzima u razmatranje mogućnost zadovoljenja njihovih pravih potreba. Rezultat izvršenih analiza su tkz. "dobri proizvodi" za koje se smatra da postoji velika šansa da će ih klijent koristiti više od ostalih. Na taj način, savremeno bankarstvo kreira ciljane proizvode koji se temelje na potrebama klijenata.

Upravljanje klijentima je sastavni deo modernog bankarskog marketinga. Kanali komunikacije sa klijentima kao što su telefonski poziv, e-mail, pa čak i sms spadaju u koncept *"brige o klijentima"*. Individualno kreiranje pristupa jeste pravi način razvoja kvalitetnog i partnerskog odnosa koji će biti cenjen i od strane klijenta. Najjednostavniji primer jeste kada klijent dobije sms poruku o tome da je na njegovom tekućem računu ostvaren priliv sredstava, odnosno da je primio platu. Ukoliko jedna takva sitna akcija ume pričiniti zadovoljstvo potrošaču, lako je zamisliti koliko klijent može biti zadovoljan, pa čak i pružiti lojalnost kada je u pitanju neka veća transakcija ili drugi vid poslovanja.

Poslovanje sa većim transakcijama povlači i određene tenzije, obzirom da se takve procedure ne dešavaju savakodnevno. Ukoliko su transakcije manje, javlja se i veći izazov pridobijanja klijenata, jer ima mnogo manje prilika da se klijentu pokaže koliko je uslužnom preduzeću, u ovom slučaju banci, stalo do njega - pokazati da se banka razlikuje od drugih i ukazuje poverenje klijentu. U takvim slučajevima neophodno je pronalaziti izgovore za komunikaciju, odnosno stvara se karika kontakata. Najbolji PR su tada zaposleni u kompaniji.

[93] Kotler, P. K., Keller, K.L., *Marketing menadžment*, 12.izdanje. , Data Status, Beograd, 2006, str.139

Za upravljanje odnosima sa potrošačima u bankama od važnosti je da se odrede vrste potrošača s obzirom na različite kriterijume koji se postavljaju. Postoji osnovna podela klijenata na fizička i pravna lica. Pored toga postoji i niz drugih podela u odnosu na različite kriterijume.

Burnett (2001) u svojoj knjizi spominje četiri različite vrste potrošača u bankama s obzirom na stepen lojalnosti[94]:

1. **Verni potrošači** : doživljavajuproizvod određene bankarske organizacije kao superioran u odnosu nakonkurentski proizvod .
2. **Komparativni potrošači**: percipiraju proizvod bankarske organizacije kao nešto bolji u odnosu na proizvod konkurencije.
3. **Promenljivi potrošači**: percipiraju proizvod konkurenta kao nešto bolji u odnosu na proizvododređene bankarske organizacije.
4. **Konkurenciji lojalni potrošači**: doživljavaju proizvod konkurenta kao superioran u odnosu na proizvode posmatrane bankarske organizacije.

Potrošači u bankama su obično segmentirani na osnovu broja bankarskih proizvoda koje koriste i iznosa sredstava na žiro računu. Day (2000) je opisao dve različite vrste potrošača koji stupaju u odnose sa bankama[95]. Potrošači koji koriste mali brojbankarskih proizvoda i raspolažu sa manjim novčanim sredstvima na žiro računu u banci imaju drugačiji odnos sa bankama koji je poznat kao *transakcioni odnos razmene.* Prema ovim potrošačima banka treba da se usredsredi pružanjem troškovno efikasne usluge. S druge strane, potrošači koji koriste mnoge bankarske proizvode i imaju veliki potencijal novčanih sredstava na računu mogu ostvariti d*odatnu vrednost ili saradnički odnos* sa bankom. Moguće je izvršiti promenu transakcionog odnosa razmene sa potrošačima i pretvoriti ga u saradnički odnos ukoliko potrošači prihvate savete bankarskih službenika o dodatnim proizvodima kao što su kao što su investicije ili nevezana štednja s automatskim prenosom sredstava radi optimizacije interesa[96] .Iz perspektive banke račun potrošača može ostvariti dodatnu vrednost zato što kako raste broj proizvoda i usluga koje potrošač koristi rastu i bankarske provizije.

Većina banaka širom sveta se uglavnom bave sa ove dve vrste potrošača. Oni najčešće pristupaju banci preko filijale ili kontakt centra. Da bi upravljali odnosima sa potrošačima zaposleni u filijalama banaka i kontakt centrima moraju biti odgovorni i dobro poznavati informacije kako o bankarskim proizvodima tako i o potrošačima.

54

[94] Burnett, K., *The Handbook of Key Customer Relationship Management: The Definitive Guide to Winning, Manag*114*d Developing Key Account Business*, Financial Times Prentice Hall., New Jersey, 2001.

[95] Day, G. S. , *Capabilities for Forging Customer Relationships*, Marketing Science Institute, Cambridge, 2000

[96] Bankari ističu da je nevezana štednja idealan oblik čuvanja novca za one koji žele uložiti svoja sredstva, a isto tako imati sigurnost da su im, prema potrebi, dostupna u svakom trenutku. Zato je nevezana štednja u svetu, trenutno, najveći bankarski hit.

2.3.3. Prednosti koje CRM ima za zaposlene u banci

Na zadovoljstvo korisnika u velikoj meri utiče osoblje banke. Sve svoje zahteve, korisnik saopštava osoblju finansijske institucije, od čije predusretljivosti, kompetentnosti i kvaliteta poslovanja zavisi ukupan kvalitet pružene usluge. Osoblje banke treba da je osposobljeno da samo od sebe izvršava poslove na što efikasniji način, a ne da se njime upravlja.

Zaposleni u bankarskoj industriji često se susreću sa licem u lice s klijentima, pa je upravljanje odnosima sa potroščima jedan od kanala za zadovoljavanje potreba zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih se iskazuje u stavu, na licu i kroz komunikaciju sa klijentima. Klijenti očekuju da ih usluže bankarski službenici koji nisu „uštogljeni" u komunikaciji, već ih ljubazno usmeravaju na proizvode koji će da zadovolje njihove potrebe ili im prijateljski pomažu da se otkloni problem na koji su naišli.

Kada se uvede sistem CRM-a u poslovanje banke to može imati i sledeće efekte:

- Zaposleni su osnaženi sa informacija kako bi mogli da pruže uslugu visokog kvaliteta i ispune očekivanja potrošača;
- Zaposleni imaju više vremena kako bi uslužili klijente;
- Zaposleni imaju viši stepen satisfakcije poslom.

Analizirajući rad banaka u Srbiji došli smo do saznanja da su banke apsolutno svesne da su zaposleni veoma značajan resurs u koji je potrebno ulagati. Banke grade snažne i dugoročne veze sa svojim klijentima kroz zalaganja svojih zaposlenih. Zaposleni u bankama su najvredniji resurs, pa je samim tim delotvorno upravljanje zaposlenima ključno za uspeh poslovanja i neophodno za ostvarivanje poslovne vizije.Putem godišnjih zvaničnih pregleda banaka i pružanja povratnih informacija, svi zaposleni razumeju kako njihov rad utiče na druge zaposlene, klijente i celokupni poslovni uspeh.

Uspeh jedne kompanije u velikoj meri zavisi od njenih zaposlenih, njihovog profesionalizma, zalaganja, znanja, upravljanja odlukama i timovima. Kako je važno osluškivati klijente i tražiti način da se izađe u susret njihovim potrebama, tako je od velikog značaja i slušati zaposlene, ulagati u njihov razvoj i na taj način uvećavati prednost na tržištu. Kada banka ulagaže u svoje zaposlene i doprinosi njihovom razvoju oni mogu da pružajuodličnu uslugu klijentima i dajuodlične rezultate. Unapređenje znanja i veština kroz razne vidove učenja kao što su treninzi, seminari ili obuke na radnom mestu samo su jedan od kanala kojim banka obezbeđuje mogućnosti za profesionalni i lični razvoj svakog zaposlenog. CRM u banci upravo zahteva od zaposlenih da prođu obuku rada na sistemu, ali im isto tako omogućava da budu efikasniji u svom poslu. Kako bi se znanje učinilo dostupnijim za zaposlene u Banci Intesa uveden je dodatni kanal učenja na daljinu, E-learning, koji zaposlenima omogućava sticanje novih znanja u vreme

koje njima najviše odgovara[97]. Samim tim povećava se efikasnost učenja kao i fleksibilnost u pogledu dijapazona ponuđenih tema– od usko stručnih preko ekonomskih do menadžerskih oblasti. Izuzetan kvalitet usluge neminovno zahteva veliku posvećenost i kompetentnostsvih zaposlenih, što je i osnovni fokus razvojnih aktivnosti koje sprovodi banka.

2.4. Evolucija CRM-a u bankarstvu

Prilikom proučavanja literature iz oblasti menadžmenta i bankarskog poslovanja možemo primetiti da su se prva rešenja u orjentaciji na potrošača pojavila u 70-im godinama u primeni menadžmenta kvaliteta (QM), tokom 90-ih su se razvijala u menadžment totalnog kvaliteta (TQM), a početkom 90-ih se razvija u biznis proces reinženjeringa (BRP). Krajem 90-ih godina prošlog veka je došlo do razvoja upravljanja odnosa sa potrošačima (CRM) kada dolazi do inkorporacije principa orijentacije na potrošače u poslovanje kako bi se izgradila lojalnost klijenata. Istovremeno se koncept marketinga razvijao od masovnog marketinga, preko marketinga jedan-na-jedan pa do holističkog marketinga.

U jeku industrijske ere preovladavala je *masovna proizvodnja* i podela specijalizovanih korporativnih funkcija. U to vreme su dominirale inovacije proizvoda i preduzeća su ostvarivala konkurentsku prednost kreiranjem proizvoda koji su bili bolji od proizvoda njihovih konkurenata (Peppers & Rogers, 1993). Preduzeća su bila usmerena na količinu proizvoda koja bi se mogla proizvesti, a brzina i efikasnost su bili prioriteti, dok se vrlo malo pažnje obraćalo na kastomizaciju i ukupno zadovoljstvo potrošača. Marketinška odeljenja koristila su masovno oglašavanje za svoje proizvode kako bi se podigla svest i izgradio tržišni udeo (Parvatiyar & Sheth, 1995). Budući da su preduzeća samo koncentrisana na uveravanje kupaca da kupuju slične proizvode, odeljenja marketinga često su potpuno odvojena od direktnog kontakta sa potrošačima, bez bilo kakvog pokušaja da se istinski razumeju potrošači ili njihovo potrošačko ponašanje.

Kako je jačala konkurencija, tako su preduzeća tragala za načinom da diferenciraju proizvode na vrlo kastomiziranom kroz brendiranje.*Brending*se odnosi na bilo koju karakteristiku ili kvalitet koji mogu diferencirati proizvod ili uslugu od konkurencije. Krajnji ciljevi brendiranja su stvaranje svesti o brendu i lojalnost marki među potrošačima kroz izgradnju odnosa poverenja, prisnosti i pouzdanosti i da "se potrošači osećaju ugodno s markom" (Bogart, 1996)[98]. Prema (Pepperrs & Rogers, 2004) svesnost o brendu i lojalnost će se na kraju pretvori u brendirani

[97]Banca Intesa, Godišnji izveštaj 2011, http://www.bancaintesa.rs/upload/Godisnji_izvestaj_2011.pdf

[98]Bogart, L. (1986) Strategy in Advertising: Matching Media and Messages of Markets and Motivations. Illinois: NTC Business, str. 172

odnos sa "stalnim dijalogom" gde će potrebe kupaca uticati na proizvode ili usluge[99]. Zbog naglaska na odnos potrošač-brend, lojalnost brendu može se smatrati kao prethodnik upravljanja odnosa sa potrošačima.

Pojam masovnog marketinga je doveo do *transakcionog marketinga* koji se često koristi i danas.Primarni kratkoročni fokus transakcionog marketinga je da privuče nove kupce za pojedinačne transakcije. Postoji ograničena količina kontakta između kupaca i preduzeća, a primarni način da se zadovoljstvo kupaca meri je kroz analizu tržišnog udela (Henning-Tharau & Hansen, 2000). Svi odnosi, uključujući i one s dobavljačima i kupcima, su u izvesnoj meri distancirani kako bi se osiguralo da svaka stranka deluje u vlastitom interesu. Konkurencija u vidu cene i količine proizvoda je pokretačka silatransakcionog marketinga, te preduzeća nude vrednost kupcima u odnosu na sopstvene interese, a ne u odnosu na kupce (Parvatiyar & Sheth, 1995).

Relationship marketing je na suprotnom kraju spektra, a razlikuje se od transakcionog marketinga po nekoliko fundamentalnih koncepata. Relationship marketing se bazira na dugoročnom poverenju i satisfakciji te je usmeren na zadržavanje potrošača i prilagođavanje njihovim potrebama (Parvatiyar & Sheth, 1995). Umesto da utiče na potrošače da kupuju proizvode, relationship marketing predlaže izradu proizvoda koji odgovaraju potrošačima. Interakcija između preduzeća i klijenata je kritična za uspeh upravljanje bazom klijenata. Ova interakcija se temelji na ličnim i društvenim vezama, koje su "pojačane integracijom kupaca u proizvodnom procesu vrednosti" (Henning-Tharau & Hansen, 2000). Relationship marketing ima za cij izgradnju uzajamno zadovoljavajućih odnosa između ključnih strana – potrošača, dobavljača, distributera i drugih partnera u marketingu. Kao krajnji rezultat relationship marketinga javlja se izgradnja jedinstvene marketing mreže koja se sastoji od kompanije i njenih podržavajućih stejkholdera.

Upravljanje odnosima sa potrošačima je nastalo 1997. godine kao sredstvo za redefinisanje potrošača pomoću računarskih alata. Glavna ideja CRM-a je da se uz pomoć najnovije tehnologije mogu snimiti sve interakcije između potrošača i preduzeća. Na taj način se ostvaruje proaktivan pristup preduzeća i najbolja moguća podrška za korisnike dok se stvara baza podataka o preferencijama kupaca koje mogu pregledati odeljenja prodaje, marketinga ili menadžment kadrova. Dobijeni podaci se mogu koristiti bilo radi smanjenja troškova ili poboljšanja produktivnosti zaposlenih (Bergeron, 2002). U web članku Fraya (2006)[100]navodi da je stvarni koncept CRM-a nastao još 1993. kada je Tom Siebel osnovao Siebel Systems Inc. Razvoj CRM-a se nadalje može pratiti od tog perioda pa do danas. Sredinom 90-ih godina upravljanje odnosima sa potrošačima predstavlja način na koji se podaci o klijentima mogu koristiti da bi se povećala efikasnost prodaje i ostvarila već dobit. Studija Gartner Group izvedena 2005. godine utvrdila je

[99]Peppers, D. & Rogers, M. (2004) Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. New Jersey: John Wiley & Sons, str. 16

[100]Fraya, W.M. (2006) "Customer Relationship Management", [Online], Available from: http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Customer-Relationship-Management.html

da 60% preduzeća srednje veličine namerava usvojiti ili proširiti korišćenje CRM-a tokom narednih deset godina. Dakle, popularnost CRM-a sve više raste. Interes organizacija raste za CRM rešenjima isto kao što se povećva broj organizacija koje ih nude.

Razvoj upravljanja odnosa sa potrošačima je predstavio Harris (2003)[101], koji je u svom radu objasnio evoluciju CRM-a kroz tri faze: tehnologiju, integraciju i proces.

- **Tehnologija**: u svojoj najranijoj inkarnaciji CRM je označavao primenu automatizacije na postojeću prodaju, marketing, podršku i procese kojom je organizacija pokušala da poboljša komunikaciju, planiranje, upravljanje kampanjama, za rešavanje problema i da se podeli najbolja poslovna praksa. Tehnologija jeste primenjena, ali malo organizacija je uspelo da ostvari vrhunac performansi koje pruža. Ostvaren je određeni uspeh kroz povećanje prodaje, efikasnost u prodaji i marketingu, podršci i usmeravanju procesa.

- **Integracija**:razvojem kros-funkcionalne integracije, podržanih od strane skladištenja i zajedničkih uloga i odgovornosti svih zaposlenih sa jedne strane i klijenata s druge strane, organizacija je počela stvarati prilagođeni pristup svakom kupcu. Pitanja podrške potrošačima, posete web stranici, pozivi za prodaju ili marketinške upite utiču na organizaciju da počne graditi dublje razumevanje za svakog potrošača i da prilagodi taktiku pristupa potrošaču njegovim individualnim potrebama. Integracija je fokusirana na dve osnovne komponente:

    - Lakše poslovanje sa prodavcem: umesto nepoznatog prodavca koji inhibira odnose sa potrošačima, preduzeće kao celina ima odgovornost za zadovojstvo potrošača. Sa samo jednim pogledom na kupca stiče se uvid u mogućnosti prodaje ili podršku koju je potrebno ostvariti da bi se obavila kupoprodaja. Očekivane prednosti su poboljšavanje zadržavanja potrošača i niži troškovi podrške potrošaču.
    - Predvidljivo modeliranje: data mining, agregat korporativnog znanja ili iskustvo uspostavljanja kontakta između prodavca i kupca koristi se da bi se poboljšale prodajne ili operacione performanse. Primenom složenih algoritama za istoriju nabavke ili obeležja upita postalo je praktično moguće predvideti zahteve pojedinačnih potrošača. Up-selling, cross-selling ili spcsobnost da se preduhitre potencijalni problemi je sada moguće za sve prodajne predstavnike.

- **Proces:** Uz preispitivanje kvaliteta i efikasnosti procesa povezanih sa potrošačima, mnoge organizacije su počele eliminisati nepotrebne aktivnosti, poboljšavati zastarele procese i redizajnirati aktivnosti koje nisu uspele ostvariti željene rezultate. Kroz ponovo

[101]Harris, R., *What Is a Customer Relationship Management (CRM) System? Even if you think you know the answer, the question has changed*, Montana Associated Technology Roundtables, 2003, [Online], Available from: http://www.matr.net/article-9070.html

kreiranje procesa koji razume sposobnost tehnologije, rezultati su bili više predvidljivi a obećanja za povrat investicija (ROI) realna. Merenja koja se sprovode u procesu poboljšala su efikasnost u opsluživanju potrošača.

Danas, CRM je potreba gotovo svake organizacija, većina preduzeća već su shvatila njegovu važnost i stoga uložila milione u njegovo sprovođenje. Za njih je CRM jedini pristup (a naročito za banke kao uslužne organizacije) da povećaju svoje prihode uz povećanje zadovoljstva potrošača i njihovo zadržavanje.

Strategije odnosa sa potrošačima će nužno promeniti dosadašnji način poslovanja banaka. Uspešna primena CRM-a zahteva primenu odgovarajućih informacionih tehnologija i softverskih rešenja koja su prilagođena specifičnostima bankarskog procesa usluživanja klijenata. Individualan pristup potrebama potrošača zahteva formiranje takve baze podataka, koja će pored osnovnih demografskih podataka sadržati i podatke o vrsti korištenih usluga i broju transakcija, te profitabilnosti određenog potrošača. U budućnosti zahvaljujući novim tehnologijama kao što su e-banking, m-banking,društvene mreže i dr. možemo samo očekivati da će se veze potrošača sa odabranom bankom produbiti, a da će odnos sa bankom biti deo svakodnevice potrošača.

2.5. Dodirne tačke potrošača sa bankom

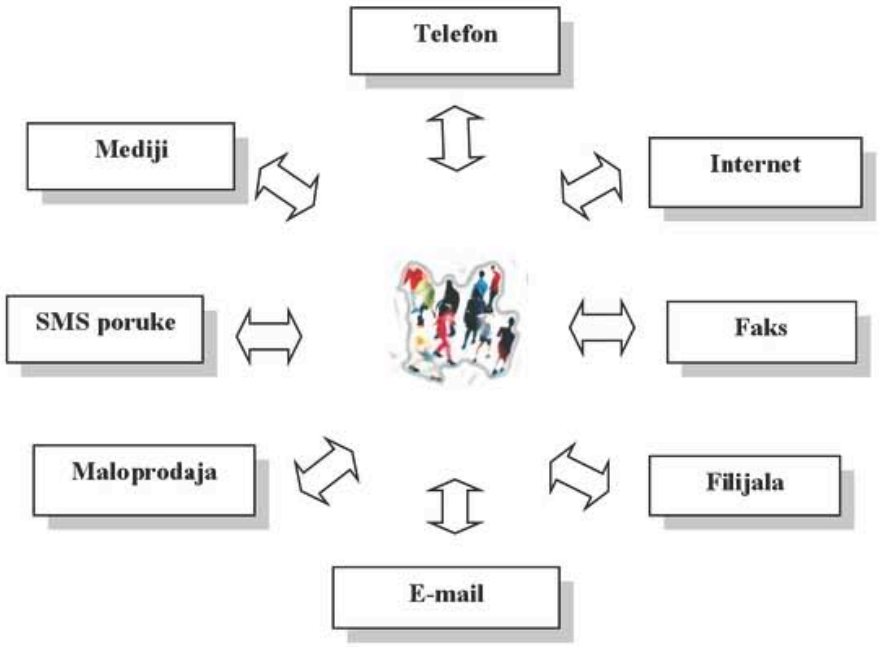
Potrošač komunicira s bankom kroz razne dodirne tačke (*engl. touch-points)* kao što su poseta filijale banke, kontakt centar, mobilno bankarstvo, internet, fax i dr. Međutim, poseta filijale banke i kontakt centar su najčešće korištene dodirne tačke iz perspektive kupca. Isto tako, pomoću ovih kanala, banke takođe komuniciraju sa svojim klijentima da bi ih informisali o svojim najnovijim proizvodima i uslugama. Prema Bergeron (2002) ponekad samo jedna ili dve dodirne tačke su zapravo potrebne, a u drugim slučajevima ima više dodirnih tačaka nego što potencijalni kupci mogu ili žele pristupiti. Autor nadalje tvrdi da je svaka dodirna tačka kritična u pružanja usluga te potencijalno može povećati zadovoljstvo korisnika[102].

Slika 10. prikazuje nekoliko dodirnih tačaka potrošača s bankom. Neke od često korišćenih dodirnih tačaka su:

- **Telefonski razgovor** – direktna komunikacija sa bankarskim službenicima o stanju na računu, obavljenim transakcijama, kreditima i kreditnim karticama, pružanje informacija o novim proizvodima i uslugama i dr.

[102]Bergeron, B. (2002). Essentials of CRM: A guide to customer service relationship management. New York: Wiley. p.26

- **E-mail komunikacija** – slanje i primanje e-mailova povodom različitih pitanja koja se odnose na klijentove račune.
- **Poseta filijali banke** – radi se o najčešće korištenom načinu da bi se saznale informacije o računu, izvršila transakcija, podigao kredit i dr.
- **Internet** – pružanje informacija o banci putem web sajta, eBanking, webchat, komunikacija putem društvenim medija i dr.
- **Maloprodaja** – kupovinom proizvoda u prodavnicama i trgovinskim lancima kupci daju platne kartice za plaćanje roba.
- **Mediji** – prikazivanje promotivnog spota banke na televiziji, oglašavanje u štampanim medijima i dr.



Slika 10 - Dodirne tačke potrošača sa bankom

Kontakt centar ili call centar banke predstavlja glavno mesto za sprovođenja poslovne strategije banke u odnosu sa potrošačima. Zahteve korisnika 21.veka mogu da podrže moderni kontakt centri banke odnosno da pruže tzv. korisničku demokratiju: *„komuniciraćemo na način koji ja želim, kada ja to želim i biće mi nuđene usluge koje mi trebaju"*[103]. Kontakt centar u banci sve

48

48 odič za kontakt centar rešenja u bankama
http://www.saga.rs/fileadmin/Content/saga.rs/Kontakt_centri/Srpski/13_-_Vodic_za_Kontakt_centar_resenja_u_bankama__SRP_.pdf

više postaje i profitni centar u kome se planiraju i realizuju prodajne i marketinške aktivnosti banaka, a preuzima i proces naplate potraživanja.

Glavni alat za kvalitetan rad operatera u call centru banke je *agentska aplikacija*. Pomoću nje agenti u call centru imaju potpune informacije o klijentu i stanju na računu, te mogu da mu pruže pravovremene informacije. Postoji više nivoa podataka koje agentska aplikacija može pružiti. Prvi nivo podataka se odnosi na lične i kontakt podatke potrošača: ime i prezime klijenta, ili naziv preduzeća, jedinstveni matični broj građana (JMBG), broj lične karte, zanimanje. Profil klijenata, pored toga sadrži i broj fiksnog, mobilnog telefona, telefona na poslu, faks i e-mail adresu. Sledeći nivo podataka se odnosi na komunikaciju koju banka vodi sa klijentom: tekuća komunikacija i kompletna istoriju aktivnosti.

Kontakt centar treba da bude jedan od glavnih generatora prihoda za banku, a agentska aplikacija treba da podrži interakciju između banke i potrošača prilikom prodaje proizvoda i usluga. Klijent zauzima centralno mesto u rešenju kontakt centra banke, bilo da se radi o fizičkom ili pravnom licu. Na taj način se garantuje da će definisana politika od strane rukovodstva biti realizovana, a satisfakcija potrošača ostvarena.

2.6. Upravljanje vrednošću potrošača u bankarstvu

Ključni cilj izgradnje odnosa sa potrošačima jeste stvaranje potrošača sa velikom vrednošću – *customer equity*. Oko definisanja pojma vrednosti postoji dosta neusaglašenosti iz razloga što se radi o subjektivnoj kategoriji koju određuje svaka osoba odnosno potrošač. Pojam vrednosti uključuje troškove i koristi koji su rezultat upotrebe proizvoda ili usluge, kao i očekivanja potrošača koja često znaju biti skrivena, složena i promenljiva. Vrednost predstavlja razliku između koristi koje potrošač ima kupovinom proizvoda ili usluga i troškova pribavljanja tog proizvoda ili usluge. Dimenzije vrednosti predstavljaju: dinamičnost, instrumentalnost, hijerarhija, raznovrsnost, specifičnost, sinergija i promenljivost i raznovrsnost. Dinamičnost vrednosti podrazumeva promenu vrednosti tokom vremena usled promena u individualnim potrebama i željama potrošača ili usled promena izazvanih povećanjem očekivanja tržišta. Instrumentalnost vrednosti podrazumeva da proizvodi/usluge zadovoljavaju potrebe i želje potrošača. Hijerarhija vrednosti odnosi se na činjenicu da se prvo zadovolje osnovne vrednosti, nakon čega se u prvi plan stavljaju lične potrebe potrošača. Raznovrsnost vrednosti raste sa njihovom hijerarhijom, pri čemu je veća raznovrsnost kada se radi o zadovoljavanju ličnih vrednosti. Specifičnost vrednosti podrazumeva postojanje različitosti, u zavisnosti od uloga koje u kupovini i korišćenju proizvoda i usluga imaju kupac, korisnik i potrošač. Sinergetski odnosi među vrednostima jesu cilj marketing ideje, jer se na taj način,ispunjavanjem jedne vrednosti utiče na korisnost druge vrednosti za potrošače.

Upravljanje vrednošću klijenata u bankarstvu obuhvata identifikovanje ključnih momenata u svakoj fazi odnosa između banke i klijenta (vodeći računa o relativnoj važnosti svakog momenta, percepciji klijenata, cilju kompanije, dejstvu konkurencije i dr.), identifikovanje idealne vrednosti ciljnih klijenata, identifikovanje raskoraka između onoga što banka nudi i klijent traži, definisanje kapaciteta za prevazilaženje ovog raskoraka, identifikovanje ključnih ljudi koji pružaju bankarsku uslugu, kao i procena troškova stvaranja dodatnih kapaciteta.

Početni korak ka uspešnom izgrađivanju odnosa sa klijentima jeste identifikacija njihovih želja i potreba. Bez obzira na različitosti koje se tiču tipa klijenata banke (fizička ili pravna lica) i visine sredstava koje ulažu u banku ili pozajmljuju putem kredita, možemo reći da oni imaju slične emocionalne potrebe koje se svode na sledeće[104]:

- **Ušteda vremena**: udobnost, nefinansijske potrebe, bilo kada i bilo gde je moguće pristupiti usluzi, promptna usluga
- **Dostignuti svoje težnje**: fleksibilne opcije, inovacije, finansijsko planiranje, prestiž i ekskluzivnost
- **Osiguranje budućnosti – smanjenje rizika**: potrebe životnog stila, sigurnost, potrebe životne dobi, stvaranje dugotrajnog odnosa sa kljentom, upravljanje aktivom, proizvodi kreirani po meri potrošača
- **Pojednostavljenje života:** grupisanje računa, dugotrajni odnos, upravljanje bogatstvom, paket bankarskih usluga, elektronsko plaćanje
- **Obezbeđenje mira:** Planiranje penzije, planiranje za slučaj nesreće, najbolji proizvodi, poverenje i integritet.

Upravljanje vrednošću klijenata je od izuzetne važnosti kako za sadašnje, tako i za buduće poslovanje bankarskih uslužnih organizacija.Na taj način uslužne organizacije postaju svesne klijenata koji su lojalni i na koje treba da usmere svoju pažnju, što će im omogućiti efikasno i profitabilnije poslovanje. Nakon što se utvrdi vrednost potrošača, sledeći korak je utvrđivanje ponašanja segmenata potrošača u okviru aktivnosti portfolija sa ciljem da se formirajusegmenti potrošača koji se zasnivaju na profitabilnosti. Potrošači se na bazi različitih kriterijuma kao što su ekonomska moć, veličina, lokacija i dr. razvrstavaju u segmente što može pomoći bankarskim organizacijama da se utvrdi odnos između ulaganja u izgrađivanje dugoročnih odnosa sa potrošačima i povraćaja sredstava. Profitabilni korisnici su od naročitog značaja za bankarsku organizaciju te je za komunikaciju sa njima potrebno obezbediti kvalifikovano osoblje koje će znati da odgovori na njihove potrebe, rešava probleme sa kojima se suočavaju i reklamacije.

Svaka organizacija teži da ima što više dobrih i lojalnih klijenata, a manje loših klijenata. Klijenti se pokazuju kao dobri ili loši na osnovu svoje vrednosti, moralnosti, odanosti, sklonosti da kupe

[104] Fos, B., Stoun, M., *CRM u sektoru finansijskih usluga: praktični vodič za uspešno uspostavljanje sistema upravljanja odnosima sa klijentom*, Profile, Beograd, 2008, str. 231

dodatne proizvode itd. Matrica odanost-vernost sa predlozima kako da se upravlja odnosima sa klijentima finansijskih organizacija je prikazana u sledećoj tabeli:

VRSTA KLIJENATA				
Vrednost klijenta	**Odan**	**Oni koji menjaju kompaniju ili koriste više izvora**	**Odani konkurenciji**	**Svi**
Visoka	Uporno radite na održavanju odnosa; pratite kvalitet usluge; prepoznajte nove potrebe; komunicirajte sa klijentom i upravljajte odnosom na prihvatljiv način	Prepoznajte razloge za menjanje kompanije ili korišćenje više izvora; unapredite uslugu; trudite se da promenite proizvode i usluge u svojoj ponudi	Postarajte se da ste vidljivi, pristupačni i da imate jak brend, postarajte se za odličan doček ako stupe u kontakt sa vama	Pratite vrednost i postarajte se da troškovi upravljanja tim odnosom budu određeni i u odnosu na očekivanu životnu vrednost
Srednja	Uporno radite na održavanju odnosa; pratite kvalitet usluge; prepoznajte nove potrebe; komunicirajte sa klijentom i upravljajte odnosom na prihvatljiv način	Prepoznajte razloge za menjanje kompanije ili korišćenje više izvora; unapredite uslugu; trudite se da promenite proizvode i usluge u svojoj ponudi	Postarajte se da ste vidljivi, pristupačni i da imate jak brend, postarajte se za odličan doček ako stupe u kontakt sa vama	Pratite vrednost i postarajte se da troškovi upravljanja tim odnosom budu određeni i u odnosu na očekivanu životnu vrednost; ali treba da pratite znake rasta ili opadanja
Niska	Kao i prethodno samo po nižim cenama i najautomatizovanije moguće	Kao i prethodno samo po nižim cenama i najautomatizovanije moguće	Kao i prethodno, ali uz vrlo male troškove	Kao i prethodno, ali je potrebno da pratite znake rasta ili opadanja
Negativna	Pokušajte da uvećate naplatu ili odustanite od dalje saradnje	Odvratite klijenta višim troškovima	Čuvajte se od saradnje sa ovakvim klijentima	Odredite štaa znači biti „loš klijent"; prepoznajte ovakve klijente

Tabela 3 – Matrica odanost-vernost[105]

Utvrđivanjem vrednosti potrošača bankarska organizacija dolazi do saznanja da je marketinškim aktivnostima moguće uticati na povoljniju lokaciju investiranja. Pri tom, bankarska organizacija polazi od utvrđivanja ne sadašnje, već buduće vrednosti potrošača i zato je potrebno da analizira životni ciklus potrošača. U CRM-u pod pojmom životnog ciklusa potrošača podrazumevaju se koraci koje potrošač preduzima kada razmatra odluke o kupovini, potrošnji i zadržavanju lojalnosti prema proizvodu ili usluzi. Prvo je potrebno da se utvrdi tipičan životni ciklus, a zatim promena vrednosti klijenata tokom životnog ciklusa. Iako se radi o kompleksnom zadatku, ukoliko se u pravo vreme prikupe tačni podaci koji će se kontinurano dopunjavati i obnavljati, upravljanje vrednošću klijenata tokom njihovog čitavog životnog ciklusa postaje moguće.

67

[105] Foss, B. Stone, M., *CRM in financial services – a practical guide to making customer relationship management work*, Kogan Page, London, 2002, str. 245

2.7. Informaciona podrška u razvoju CRM-a u bankarstvu

Informacione tehnologije i sistemi igraju ključnu ulogu i bilo kojoj organizaciji, a smatraju se kao važno područje u razvoju upravljanja odnosa sa potrošačima. U bankarskoj industriji nekoliko tehnologija se povezuje sa CRM-om: kompjuterski hardver, backup hardver, CRM softver, telekomunikacioni proizvodi kao što su call centar, sigurnosni sistemi, baze podataka i dr. O svemu vodi računa IT odeljenje u banci.

Odgovarajuće CRM strategije mogu biti usvojene uz pomoć tehnologije, koja opet može pomoći prilikom upravljanja podacima potrebnim za razumevanje kupaca. Štaviše, korišćenje informacionih tehnologija može omogućiti prikupljanje potrebnih podataka kako bi se utvrdila ekonomija sticanja kupaca, zadržavanje (*engl. customer retention*) i životni ciklus potrošača (*engl. life cycle value).* Komponente CRM-a vezane za informacione tehnologije su prikazane na slici 12. Pojedinačno one predstavljaju:

- **Hardver i softver** – komunikacije koje se odvijaju unutar preduzeća (e-mail, poruke) ili sa spoljnim partnerima (putem call centra) su potpomognute kompjuterskim hardverom. Takođe, komunikacija je potpomognuta specijalnim CRM softverom koji banka koristi. Treba da se vodi računa o tome da su hardver i softver u toku sa promenama koje se stalno odvijaju na tržištu, te je njihovo unapređivanje veoma bitno.[106] Ukratko, funkcionisanje CRM sistema zavisi od toga koliko hardver i softver međusobno dobro funkcinišu, a zaposleni u IT sektoru moraju voditi računa o njihovom nadograđivanju kako bi sistem funkcionisao bez remećenja.

- **Menadžment baza podataka** – predstavlja softver koji omogućava upravljanje između korisničke službe i podataka pohranjenih u informacioni sistem preduzeća. Sistem menadžmenta bazi podataka (DBMS)[107] pohranjuje, obrađuje i vodi podatke klijenata, reguliše i pojednostavljuje proces rada i pruža alat za osiguranje sigurnosti sistema.

- **Skladištenje podataka** - skladište podataka velikih preduzeća kao što je banka (sa mnogo filijala i zaposlenih) je zapravo centralna baza podataka kojoj mogu pristupiti zaposleni u call centru, korisničkoj službi, menadžeri i dr. zaposleni koji imaju ovlašćenja. Postoji poseban paket CRM softvera koji omogućava da se izdvoje podaci iz različitih baza podataka koje postoje npr. baze podataka za kupcem baze podataka za proizvode i dr.

[106] Bergeron, B., *Essentials of CRM – a Guide to Customer Relationship Management*, Wiley, NY, 2002, str.81

[107] Skraćenica od engl. reči Database Managment System

- **Rudarenje podataka (engl. Data mining)**[108] – je važan sastavni deo CRM-a i definiše se kao proces prikupljanja i analize korisnih informacija. Korišćenjem tehnike data mining, zaposleni u banci dolaze do podataka o svojim klijentima na vebu, a dalja analiza im omogućava kvalitetniji uvid u dalje poslovanje s njima.

- **Sigurnosni sistemi** – u bankama se transakcije koje se odvijaju smatraju veoma vrednim informacijama, jer klijenti daju svoje lične podatke i imaju poverenje u davaoca usluga da se oni neće zloupotrbiti. Sigurnost podataka treba da je najveći prioritet za svaku organizaciju, a naročito za banke. Sigurnosni softveri obezbeđuju čuvanje podataka u bazi uz firewall, enkripciju i password.[109]

Od momenta kada je počelo uvođenje elektronskog poslovanja u domaći finansijski i bankarski sistem, svi ozbiljniji svetski proizvodjači softvera su se pojavili na tržištu u Srbiji, kao na primer: Microsoft, IBM, SAP i Oracle. Pored ovih velikih svetskih kompanija, pojavilo se i nekoliko manjih koje su za vrlo kratko vreme, prvenstveno zahvaljujući svojoj fleksibilnosti i kvalitetu usluga, uspele da osvoje značajan deo tržišta u oblasti proizvodnje i implementacije softverskih rešenja za primenu u oblasti Internet i elektronskog poslovanja. Među njima posebno se ističu dva, u ovom momentu, najrasprostranjenija sistema za razvoj informacionih tehnologija u bankama i drugim finansijskim institucijama u Srbiji - "Pexim" i "Saga".

"Pexim solutions" je grupa koju čini nekoliko kompanija za razvoj tehnologija informacionih sistema u bankama i drugim finansijskim institucijama. Uz saradnju sa softverskim i hardverskim proizvođačima, Pexim je još 1995. godine razvio novu generaciju aplikacija poznatu pod nazivom "Pexim Univerzal Banking 2000" (PUB2000). Pexim je inače postao deo Asseco grupacije. [110] Ponudu ove kompanije na finansijskom i bankarskom tržištu Srbije čine, pre svega, sledeći proizvodi: Office Banking, Web 2.0, Mobilno bankarstvo, SMS usluga, E-mail usluga, Telefonsko bankarstvo, FX client i WAP.[111]

Prva instalacija novog integrisanog softverskog proizvoda "E-bank" u Srbiji obavljena je još u 2001. godini. Sam proizvod predstavlja sistem za pružanje bankarskih usluga preko različitih kanala komunikacije, koji podržava aplikacije na četiri jezika, uz uvažavanje specifičnosti lokalnog elektronskog bankarstva za tržišta u regionu Balkana. Upotrebom savremenih sistema zaštite, smart kartica i elektronskog potpisivanja omogućeno je da svaka transakcija bude bezbedno izvršena i arhivirana, odnosno veliki akcenat u primeni ovog proizvoda je upravo na

---

[108] Engl. Data mining označava u bukvalnom prevodu znači rudarenje podataka. Sam termin bismo mogli definisati kao proces pronalaženja korisnog znanja ili informacija izdvajajući ih iz velike količine podataka.

[109] Engl. firewall znači zaštitni zid predstavlja softver ili hardver koji proverava informacije koje dolaze sa Interneta ili mreže i zatim ih blokira ukoliko je potrebno. Enkripcija ili šifrovanje predstavlja proces u kriptografiji pomoću kojeg se vrši izmena podataka tako što se podaci učine nečitljivim za osobe koje ne poseduju određeno znanje za njegovu otključavanje. Password je zapravo lozinka koja je potrebna za ulaz u informacioni sistem.

[110] 112 kompaniji na: https://asseco.com/see/company/profile/

[111] http://www.24x7.rs/srp/content.asp?idmenu1=3&idmenu2=26#

sistemu zaštite podataka i bezbednosti za korisnike usluga. Najpopularniji kanal pristupa ovom sistemu je takozvani FX Client, odnosno Windows aplikacija za plaćanje u domaćem i medjunarodnom platnom prometu, a pravnim i fizičkim licima na raspolaganju je i pristup reko Interneta, WAP (GPRS) servisa, mobilnog telefona, govornog automata, kao i prijem fax poruka i elektronske pošte.

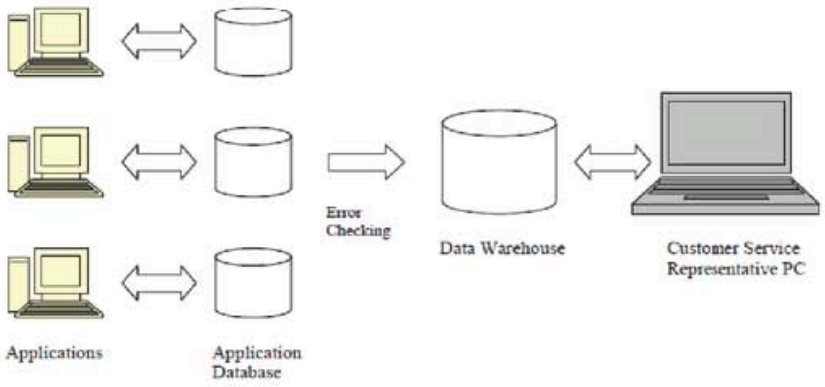


Figure 2.5: A Typical Data Warehouse Containing Data from Several Applications (Source: Bergeron, 2002, p.79).

Slika 11 – Tipično skladište podataka[112]

Implementacija Pexim softvera realizuje se kroz poseban servisni centar, koji je podeljen u tri glavne celine:

- **Korisnički servis** – fokusiran na rešavanje problema korisnika, pomoć pri korišćenju distributivnih kanala i pružanje standardnih informacija o servisima;
- **Tehnička podrška** – deo koji je usmeren na saradnju sa službenicima u banci, rešavanje specifičnih zahteva i podešavanje naprednijih korisničkih servisa;
- **Sistemska podrška** – koju čini sistemska podrška bankama na polju unapredjenja infrastrukture, održavanja i nadzora sistema.

[112] Bergeron, B., *Essentials of CRM – a Guide to Customer Relationship Management*, Wiley, NY, 2002, str.79

Primarna ideja primene Pexim integrisanog softverskog sistema je da se krajnjim korisnicima uslužne finansijske odnosno bankarske organizacije obezbedi što šira paleta usluga elektronskog bankarstva, tako da njihovo korišćenje bude sigurno, pouzdano, prilagodjeno i jednostavno za korisnike. Pored toga, sistem je postavljen tako da se posebno vodi računa o potrebama samih uslužnih bankarskih organizacija kako bi se obezbedila sigurna platforma za dalji razvoj bankarskog poslovanja u Srbiji i uslovi u kojima bi se banke u potpunosti posvetile zahtevima svojih klijenata.

Drugo široko rasprostranjeno softversko rešenje u oblasti implementacije CRM-a u bankarskim organizacijama u Srbiji je rešenje koje je kreirala firma "Saga".[113] To je softversko rešenje koje se koristi kao platforma za pristup informacionim sistemima banaka, radi prezentovanja informacija i obavljanja finansijskih transakcija. Kanali za komunikaciju u ovom sistemu mogu biti telefon, faks, Internet i mobilni telefon, a u bankama u Srbiji se ova platforma koristi prvenstveno za elektronsko bankarstvo. Sam sistem je orijentisan ka Internetu (web orijentisanost) što je prednost u odnosu ne neke druge postojeće sisteme, jer za njegovu upotrebu nije neophodna dopunska instalacija posebne aplikacije, što značajno olakšava održavanje sistema i podršku korisnicima.

U pogledu bezbednosti transakcija, sistem SAGA u potpunosti primenjuje tehnike zaštite digitalnim potpisivanjem transakcija i korišćenjem digitalnih sertifikata. Ovo softversko rešenje ima jedinstven pristup za sve bankarske poslove, kao što su: dinarski i devizni platni promet, poslovi sa platnim karticama, poslovi sa stanovništvom, kreditni i garancijski poslovi i slično, što takođe značajno olakšava rad, jer upotreba sistema ne zahteva komplikovanu obuku krajnjih korisnika. Upotreba ovog sistema u velikoj meri pojednostavljuje administraciju, omogućava primenu različitih vrsta tarifa, kreiranje specifičnih izveštaja i potpuno praćenje i kontrolu rada sistema. Sagin paket koji je razvijen 2000. godine koristi 27% banaka u Srbiji.[114] Softversko rešenje SAGA instalirano je u 25 banaka u Srbiji i sa Pexim integrisanim softverom za Internet i elektronskog bankarstvo pokriva veliki deo domaćeg bankarskog sistema.

[113] http://www.saga.rs/proizvodi-resenja/ibanking.html

[114] http://www.saga.rs/proizvodi-resenja/multikanalni-sistemi-za-pristup-podacima.html

3. DIMENZIJA KVALITETA U USLUŽNIM BANKARSKIM ORGANIZACIJAMA

Kvalitet, kao jedan vrlo kompleksan koncept, istovremeno je i jedan od najinteresantnijih u teoriji menadžmenta i marketinga uslužnih bankarskih organizacija. Neosporno je da uslužna ekonomija doživljava neprekidnu revoluciju kvaliteta i da se on nameće kao zaista najvažniji instrument za realizaciju poslovnog uspeha. Kvalitet je, samim tim, i ključni faktor u privlačenju novih i zadržavanju postojećih korisnika usluga kao i u obezbedjenju njihove satisfakcije. Jednom rečju - kvalitet je oslonac svakom ozbiljnom i uspešnom poslovanju u sferi finansijskih i bankarskih usluga.

Tradicionalno shvatanje kvaliteta je proizvodno orijentisano jer naglašava usklađenost proizvoda i usluga u odnosu na unapred utvrđene specifikacije i očekivane karakteristike, koje su definisane kao standard za ocenu kvaliteta. Međutim, tradicionalno shvatanje kvaliteta i njegova dosledna primena vrlo lako mogu uslužnu finansijsku odnosno bankarsku organizaciju da dovedu u situaciju da bude daleko iza konkurencije, iako je uložila ogromne napore da ostvari unapred definisane kriterijume tj. standarde kvaliteta. Ono što se javlja kao zaključak je da je jedino korisnik finansijske odnosno bankarske usluge merodavan da određuje kvalitet usluge, a orijentacija na korisnika ukazuje da je koncept kvaliteta marketinški zasnovan. Na različitim tržištima, u različitim uslovima i očekivanja korisnika usluga u vezi kvaliteta su različita. Zbog toga i uslužne finansijske odnosno bankarske organizacije u Srbiji moraju dobro da upoznaju očekivanja i potrebe svojih potencijalnih klijenata i da stvore imidž i koncept dobrog kvaliteta jedino kroz težnju da svoj uspeh mere nivoom satisfakcije svojih klijenata.

Pojam kvaliteta usluge podrazumeva mišljenje stvoreno u svesti korisnika (klijenata) o karakteristikama koristi koju su dobili prilikom kupovine usluge. Očigledno je da je kvalitet bankarskih usluga zaista izuzetno složen fenomen, ali ono što je takođe nesumnjivo u konceptu uslužnog kvaliteta je njegova uska povezanost sa očekivanjima i satisfakcijom klijenata. U uslužnoj ekonomiji finansijskih odnosno bankarskih organizacija ne može da se govori o kvalitetu u odsustvu satisfakcije, ali isto tako nema ni satisfakcije klijenata bez odgovarajućeg kvaliteta usluge.

Drugim rečima, kvalitetna je ne samo ona bankarska usluga koja ima najviše performanse, već ona koja predstavlja ekonomičan i prilagodjen odgovor na iskazanu potrebu potencijalnih klijenata bankarske organizacije. Stoga i upravljanje kvalitetom nije usmereno na postizanje najviših performansi, već na poštovanje očekivanja i potreba svih interesnih grupa (stejkholdera) u uslužnoj bankarskoj organizaciji.

Sledeći grafički prikaz slikovito pokazuje tzv. **„spiralu kvaliteta“** odnosno povezanost kvaliteta sa rastom satisfakcije korisnika usluga, konkurentske prednosti i profitabilnosti poslovanja:



Slika 12 – Spirala kvaliteta [115]

Kako je poslovno okruženje sve konkurentnije, izgradnja bliskih odnosa sa potrošačima može da bude od suštinskog značaja za razvoj i uspešnost poslovanja. Stoga, rast u poslovanju uslužnih institucija u uslužno-profitnom lancu jeste prvenstveno određen odanošću potrošača i njihovim zadovoljnostvom usluga. Odanost tj. lojalnost je najkonkretniji rezultat dobrog poslovanja i plasiranja adekvatnih usluga. Kvalitet je dakle osnovna odrednica u poslovanju ne samo banaka, nego bilo kojeg (uslužnog) preduzeća. Osnov za izgradnju konkurentske prednosti je sposobnost da se pruži usluga visokog kvaliteta, koja će ne samo zadovoljiti, nego i nadmašiti očekivanja

[115] Šematski prikaz "spirale kvaliteta" prerađen je od strane autora na osnovu: Stoner, J. Friman, E. Gilbert, D. (2000) Menadžment, Želnid, Beograd, str.121

klijenata u bankarstvu. [116] Kvalitet usluga u uslužnom preduzeću donosi koristi koje se mogu podeliti u kvalitativne i kvantitativne:[117]

- **Kvalitativne prednosti:**
  - Ostvarenje konkurentske prednosti;
  - Doprinos pozitivnom inidžu preduzeća;
  - Zadovoljstvo korisnika utiče na povećanje lojalnosti i izgrađuje se stabilna lojalnost;
  - Zadovoljni potrošači prenose svoje iskustvo drugima, kroz neposrednu preporuku preduzeće dobija nove potrošače;
- **Kvantitativne prednosti:**
  - Povećava se vrednost usluge što omogućava formiranje veće cene;
  - Direktan doprinos porastu profita preduzeća, kroz veći broj prodatih usluga i dr.

Moderne bankarske usluge određene su strogim zahtevima klijenata. Danas se ne razlikuju samo opšte usluge, koje su navedene u prethodnom poglavlju, nego čitava paleta usluga i to specijalizovanih vrsta koje su namenjene konkretnim potrošačima (one mogu da se diferenciraju po uslovima otplaćivanja itd). Takve su na primer odobravanje lizinga, kratkoročnih i dugoročnih kredita, prodaja osiguranja itd. Već samo prodaja osiguranja kod brojnih finansijskih institucija ima posebnu podelu za različite kategorije potrošača, kao i za različite namene. Zlatno pravilo međutim nalaže, da se nikada ne obeća takva usluga, koja neće ili neće sto postotno biti ispunjena. Marketing menadžmentu ume biti urođena sklonost preteranog obećavanja takve usluge, koja skoro da nije realna, a sve to zarad ostvarivanja određenih poslovnih planova, što stvara već i prevelika očekivanja kod klijenata.

Osnovno pravilo je dakle da se ponudi takva usluga kakva može da bude i realizovana. Ponuditi uslugu koja neće biti ostvarena, ili ne na taj način, kako je obećano, može da dovede do tolikog nezadovoljstva klijenta, da se on obrati konkurentu za pomoć, a jedan nezadovoljan potrošač povlači jos 5-10 potencijalnih klijenata.

Rezultat usluge se može vrednovati nakon korišćenja usluge, kod nekih autora se može nazvati naziva „kvalitet uslužnog rezultata", dok određeni teoretičari koriste izraz „fizički kvalitet". To su upravo oni rezultati koji su navedeni pod brojem 1 – šta usluga donosi korisniku? Određeni menadžeri su spremni prodati razne vidove usluga svojim klijentima, ali je klijent zaista zadovoljan tek onda kada dobija tačno onu uslugu, koja striknto ispunjava njegove potrebe. Stoga je od ključnog značaja da se bankarsko preduzeće usredsredi na kreiranje i isporučivanje takve vrste usluge koja preslikava realne potrebe klijenata. CRM sistem je specijalizovan upravo za prepoznavanje ovih potreba i mogućnost odgovaranja na iste na najadekvatniji način.

31

[116] Heskett, J. L, Jones, T. O, Loveman, G. W, Sasser, W. E, Schlesinger, L. A. *Putting the service-profit chain to work*. Harvard Business Review, March-April, 1994: 164

[117] Veljković, S. Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009, str.111

Može se posmatrati i sam proces usluživanja, a njegovo vrednovanje se naziva kvalitetom procesa usluživanja ili funkcionalnim kvalitetom, dok se u literaturi može sresti i termin „interaktivni kvalitet", obzirom da se stvara kroz komunikaciju dve strane. Interaktivni kvalitet je slika spremnosti uslužnika – menadžera finansijske ustanove, ali osim znanja koja su istom potrebna za obavljanje usluge, potrebna je i veština dobre komunikacije. Način na koji zaposleni komunicira sa potrošačem ostavlja dubok dojam o kvalitetu, i ukoliko se potrošač rado vraća u banku, to je jasan znak da je na datom mestu stekao dobre utiske. Korisnici bankarskih usluga na umu imaju procenu međuljudskih kontakta sa osobljem u banci. Osoblje treba da je spremno da odgovori na sve izazove koje će klijent doneti pred šalter i da uvek ostane srdačno nastrojeno.

2.8. Modeli kvaliteta primenjivi u bankarskom sistemu

Razmatranje o kvalitetu polazi od shvatanja potrošača šta ustvari kvalitet predstavlja. Ima više definicija kvaliteta koje možemo uzeti u obzir. U skladu sa međunarodnim standardom kvaliteta ISO 8402, kvalitet može da se definiše kao *„zbir osobina proizvoda i usluga koji se tiču i treba da zadovolje očekivane zahteve i potrebe njihovih korisnika"*.[118] Kotler (2006) definiše kvalitet *„kao sposobnost proizvoda ili usluga da ispuni ili nadmaši očekivanja."* [119] U teoriji finansijskog i bankarskog marketinga postoji nekoliko modela kvaliteta usluga koji se koriste kako bi se objasnile glavne determinante kvaliteta kao i načini njegovog merenja i unapređenja.

Za sve modele kvaliteta usluga zajedničko je da u fokusu svog posmatranja imaju satisfakciju korisnika, te njihova primena, posledično, kao jedan od glavnih ciljeva ima unapređenje satisfakcije i lojalnosti korisnika usluga. U daljoj razradi dati su modeli kvaliteta usluga koji su s obzirom na svoje karakteristike, primenjivi u bankarskom sistemu Srbije. Oni predstavljaju samo različite aspekte sagledavanja istog problema koji se tiče izgradnje, obezbeđenja i unapređenja kvaliteta u uslužnim bankarskim organizacijama. Polazeći od ovih modela moguće je sagledati najvažnije aspekte koje svaka uslužna bankarska organizacija mora uvažavati u procesu izgradnje dugoročnih profitabilnih odnosa sa klijentima. Istovremeno, smatra se da se ovi modeli mogu vrlo uspešno primenjivati i u bankama koje posluju u Republici Srbiji.

Situacija koja je nastala kao rezultat bankarske reforme u Srbiji obezbedila je okvir za razvoj modernog marketing pristupa u finansijskom odnosno bankarskom sistemu Srbije. Štaviše, marketing pristup koji fokusira dugoročne odnose sa korisnicima usluga nameće se kao jedini pristup čija primena može obezbediti racionalno, tržišno motivisano i ekonomski opravdano poslovanje bankarskog sistema. Od banaka u Srbiji očekuje se ozbiljno redizajniranje strateških pravaca uz uvažavanje aktuelnih marketing trendova u širem (pre svega evropskom) bankarskom

[118] http://www.businessdictionary.com/definition/quality.html

[119] Kotler, Ph.& Keller K.L., Marketing menadžment. 12th edition, Data status, Beograd, 2006, str. 476

okruženju. *Novi koncept bankarstva u Srbiji podrazumeva potpuno razumevanje važnosti relacije satisfakcija – lojalnost – profitabilnost od strane svih banaka ali i ostalih institucija koji su učesnici na domaćem finansijskom tržištu.* Posledično, model potpunog kvaliteta treba da bude dominantno opredeljenje ukoliko se aktivnosti uslužnih bankarskih organizacija žele usmeriti ka profitabilnom poslovanju, a u tom kontekstu korisnik usluge treba da bude u centru svih aktivnosti strateškog planiranja i odlučivanja.

Za finansijske i bankarske organizacije u Srbiji izgradnja novog koncepta kvaliteta nije potpuna nepoznanica, ali je svakako veliki i veoma važan izazov. Prvi korak u tom pravcu mogao bi da bude sagledavanje kvaliteta koji ima konkurencija odnosno strane banke koje već uveliko posluju na domaćem finansijskom tržištu. Njihovo učešće u bankarskom sektoru Srbije je veliko, a njihovo iskustvo u pogledu razvoja kvaliteta usluga i odnosa sa klijentima može biti korisno i za sve domaće banke koje planiraju dugoročni opstanak na tržištu.

2.8.1. Groonros-ov model kvaliteta

Po ovom modelu kvalitet finansijskih odnosno bankarskih usluga se bazira na dve osnovne komponente: tehničkom i funkcionalnom kvalitetu, gde tehnički aspekt kvaliteta odgovara na pitanje „*šta korisnik dobija od usluge*?" odnosno predstavlja samu aktivnost koja je sadržaj usluge, a funkcionalni aspekt kvaliteta daje odgovor na pitanje „*kako korisnik prima uslugu?*". Tehnički kvalitet je u tesnoj vezi sa faktorima kao što su: širina uslužnog asortimana, „know how", mogućnost korišćenja elektronskog bankarstva i slično, dok su tipični elementi funkcionalnog kvaliteta: brzina, ljubaznost osoblja, sigurnost, transparentnost.

Oba pomenuta aspekta kvaliteta su povezana i zajedno utiču na totalni kvalitet usluga koje banka nudi svojim klijentima. Kvalitet bankarskih usluga se i u ovom modelu posmatra kao **razlika između korisničke percepcije i očekivanja u vezi sa karakteristikama usluge.**[120] Kao potencijalni problemi koji mogu nastati u izgradnji kvaliteta usluge prihvatljivog za korisnika i percepiranog na visokom nivou su:

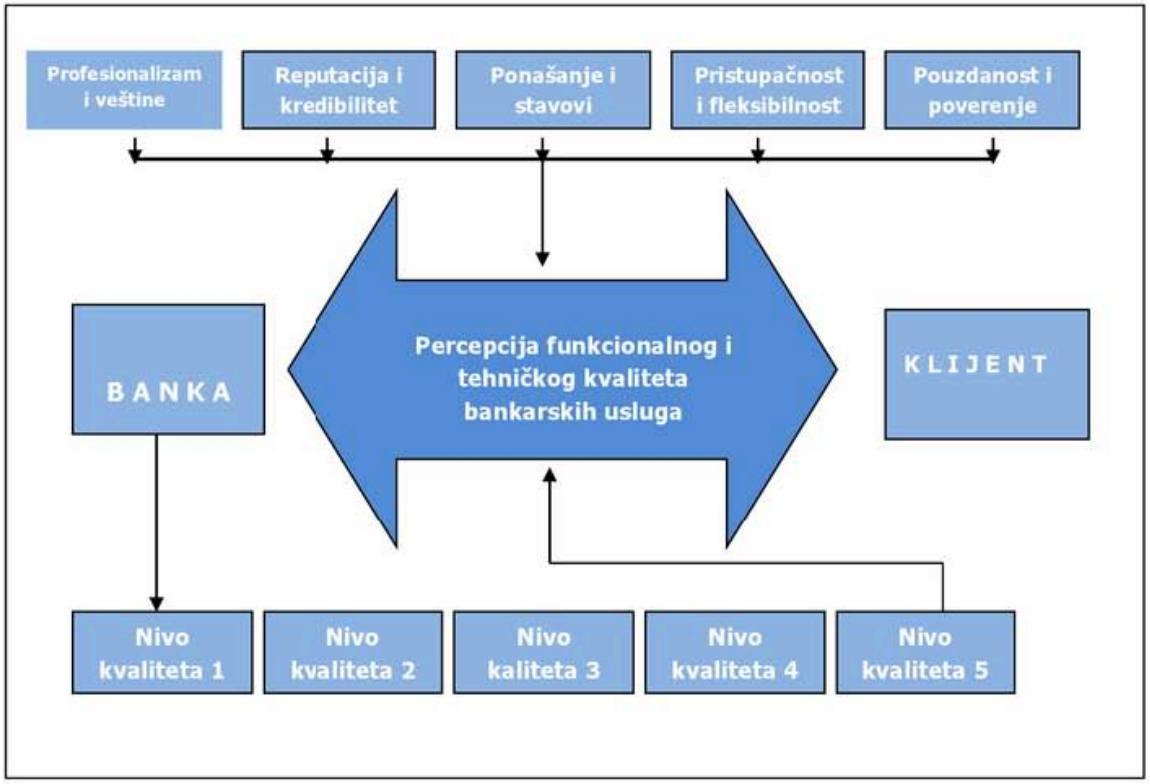
- Razlika izmedju stvarnih očekivanja korisnika i menadžerskog shvatanja o očekivanjima korisnika bankarskih usluga;
- Razlike izmedju očekivanja korisnika usluga i menadžmenta uslužne bankarske organizacije u odnosu na zahtevanu specifikaciju karakteristika značajnih za pružene usluge;
- Razlike izmedju zahtevane specifikacije karakteristika usluga i stvarnih karakteristika pruženih usluga;

69

[120] Kang, G.D, James, J., Service Quality Dimensions, *Managing Service Quality*, Vol 14, no 4,2005, pp-266-277, str. 267

- Razlike izmedju stvarnog kvaliteta usluga i obećanog kvaliteta od strane uslužne bankarske organizacije i
- Razlike izmedju očekivanja korisnika i njihove percepcije u pogledu kvaliteta pruženih usluga.

U procesu razmene bankarskih usluga, očekivanja korisnika se potvrđuju ili ne, pri čemu potvrda korisničkih očekivanja kroz njihovu adekvatnu percepciju obezbeđuje njihovu dugoročnu lojalnost, izgradnju pretpostavki za rast profitabilnosti uslužne bankarske organizacije i smanjenje troškova za privlačenje novih potencijalnih klijenata.



Slika 13 – Groonrosov model kvaliteta[121]

Na slici 13 je prikazan Groonrosov model kvaliteta usluga primenjen u sferi bankarskih usluga. Pored navedenih elemenata kvaliteta, Gronroos (2011) je naglasio i *važnost imidža u iskustvu usluge*, jer potrošači često pri susretu sa preduzećem imaju i prethodna iskustva, odnosno kontinuirane kontakte sa istim preduzećem. Iz tog razloga, koncept imidža je uveden u model percipiranog kvaliteta usluge, tako da se posmatra i dinamički aspekt kvaliteta usluge. Povoljan

[121] Predstavljeno prema: Novatorov, E. , Specifičnosti i karakteristike revizije marketing usluga, Marketing istraživanja u Rusiji br. 34, Sankt Peterburg, 2001, str. 50

imidž preduzeća u očima potrošača predstavlja imovinu firme kojom se pažljivo upravlja, ali isto tako imidž je osetljiva kategorija. Jednom srušen imidž u javnosti teško je ponovo povratiti, a manje greške koje učini firma koja uživa pozitivan imidž lakše se tolerišu.

2.8.2. SERQUAL ili Parasuraman/Zeithaml/Berry model kvaliteta

Ovaj model baziran je na istraživanju koja su ovi istraživači obavili u oblasti marketinga usluga, definišući nekoliko ključnih dimenzija kvaliteta među kojima su najvažnije[122]:

- **Pouzdanost** – sposobnost izvođenja obećane usluge tačno i pouzdano. Osoblje banke pruža uslugu korisniku na način da adekvatno ispunjava nastale potrebe i na tako gradi reputaciju banke. Svaki informativni materijal, kao i detalji koji se iznose klijentu moraju biti besprekorno razumljivi i precizni;

- **Odgovornost** – želja za pomaganjem potrošača i osiguranjem brze usluge. Podrazumeva da osoblje banke pruža uslugu korisniku na način da adekvatno ispunjava nastale potrebe i na tako gradi reputaciju banke;

- **Sigurnost** – znanje, stručnost i preduzetljivost osoblja banke će klijent prepoznati kao jasne epitete za izgradnju *sigurnosti*. U slučaju žalbe na primer, osoblje banke treba da je zainteresovano da sasluša problem klijenta, kao i da adekvatno reaguje i obavesti viši menadžment. U osećaj sigurnosti međutim može da se svrstaju i vrlo jednostavne radnje, koje u određene klijente sade osećaj skeptičnosti. To može biti korišćenje opreme – bankomata, zaštita platnih i kreditnih kartica od krađe, ili sigurnost u transakcije koje se odvijaju on-line. Menadžment banke ne samo što treba da daje precizna lična uputstva, već treba da informiše svoje klijente i putem različitih formulara;

- **Empatija** – brižljivost i individualna pažnja prema potrošačima. Osoblje banke naročito mora da vodi računa sa se prema potrošačima brižljivo ophodi, da daje tačne informacije na postavljena pitanja i da pruža individualizovanu uslugu;

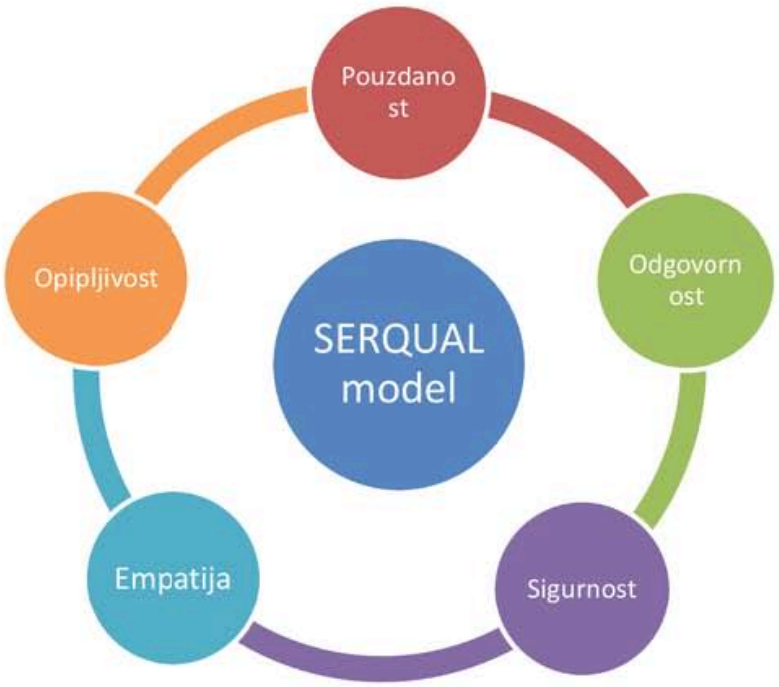
- **Opipljivost** - pojava fizičkih pogodnosti, opreme, osoblja i komunikacionih materijala. Od faktora opipljivosti naročito je značajno okruženje – ambijent , jer je istome potrebno da se dobro i ugodno oseća u prostoriji u kojoj obavlja finansijske transakcije ili bilo koji drugi vid poslovanja sa preduzećem. Pored toga, potrošači

12

[122] Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. , Problems and Strategies in Services Marketing, *Journal of Marketing*, Fall, 1985, str.44

žele da budu izdvojeni dok prilaze šalteru, kako drugi klijenti banke ne bi na primer saznali iznos uplate ili isplate novca.

Model možemo šematski prikazati na sledeći način (slika 15):



Slika 14 – Prikaz SERQUAL model

U stručnim krugovima model je poznat kao SERQUAL s obzirom na početna slova reči kvalitet usluga *(engl. Service quality)*.[123] Kada je originalno bio razvijen u istraživanjima se koristio upitnik od 22 pitanja. Polazeći od ovog modela koncipirana su i pitanja 147 nog upitnika koji se nalazi u istraživačkom delu ovog rada. SERQUAL upitnik se sastoji iz dva dela: prvi deo se sastoji iz pitanja koja se odnose na očekivanja od idealne uslužne firme u kategoriji usluga u kojoj je firma pružaoc usluga, a drugi deo se odnosi na isporuku usluga firme koja je predmet ispitivanja.[124] Prikaz upitnika može se videti u tabeli br.4, a jedna od najvažnijih dimenzija je

[123] Autori su u početku identifikovali deset elemenata kvaliteta usluga, ali u kasnijem radu su izdvojili pet faktora – reality, assurance, tangibles, empathy and responsivnes – što čini akronim RATER.

[124] http://www.marketingstudyguide.com/understanding-the-servqual-model/

svakako pouzdanost, što se naročito odnosi i na bankarsko poslovanje. Navedena pitanja koriste se kao polazna osnova mnogih upitnika namenjenih istraživanju kvaliteta i uticaju na satisfakciju i lojalnost potrošača.

Dimenzije kvaliteta usluga	Skala od 22 pitanja
Pouzdanost	✓ Obezbeđivanje usluga kako je dogovoreno ✓ Pružanje kompletnih I kvalitetnih usluga ✓ Otklanjanje problema korisnika ✓ Obezbeđivanje usluga na vreme ✓ Vođenje izveštaja o problemima koji su nastali i greškama
Odgovornost	✓ Brzo pružanje usluga ✓ Informisanje kada će usluge biti pružene ✓ Želja zaposlenih da se pomogne potrošačima ✓ Spremnost da se odgovori na pitanja korisnika
Sigurnost	✓ Zaposleni ulivaju poverenje kod klijenata ✓ Osoblje čini sve da se korisnici osećaju sigurno prilikom transakcija ✓ Stalna ljubaznost osoblja u raznim situacijama ✓ Zaposleni imaju znanja da odgovore na pitanja klijenata
Empatija	✓ Pružanje individualne pažnjekorisnicima usluga ✓ Zaposleni su profesionalno obučeni ✓ Zaposleni rade u najboljem interesu korisnika ✓ Osoblje razume potrebe korisnika usluga ✓ Prilagođeno radno vreme korisnicima
Opipljivost	✓ Moderna oprema ✓ Promotivni materijali ✓ Uredni i adekvatno odeveni zaposleni ✓ Atraktivan I prijatan radni prostor

Tabela 4 – Skala sa 22 pitanja za SERQUAL model[125]

[125] Kotler P., Keller K.L., *Marketing management*, Upper saddle river, NJ-Prentice hall, 2006., str. 414.

2.8.3. BANKSERV - model kvaliteta prilagođen bankarskim uslugama

Određeni teoretičari smatraju da SERVQUAL skala nije dovoljno konkretna. Ovi teoretičari su se prvenstveno žalili na neoperativnost skale i pokušali su da je poboljšaju. Tako je nastala SERVPREF skala koja je trebalo da bude unapređena SERVQUAL skala sa otklonjenin nedostacima. Prema mišljenju njenih tvoraca kvalitet usluge određuje učinak, a ne odnos između opažanja i očekivanja. Ovaj model se međutim takođe nije proslavio, jer je i dalje nedostajao jedan standardizovani instrument kojim bi se ocenjivao kvalitet usluživanja isključivo u finansijskom sektoru. Upravo zato, stvorena je BANKSERV skala koja se prilagodila isključivo bankarstvu. [126]



Slika 15 – Prikaz BANKSERV modela

Ova skala je u stvari prilagođena skala, ali reflektuje isključivo bankarske usluge. Skala „funkcioniše" takođe po principu „očekivanja minus opažanja". Prema BANKSERV skali, kvalitet usluga u bankarstvu se meri kroz četiri odrednice:[127]

92

[126] Avkiran, N. K. Quality customer service demands human contact. *International Journal of Bank Marketing*, 1999, str. 17

[127] Radojević, P., Marjanović, D., Kvalitet usluga u bankarstvu, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, 2011, str.48

- **Ponašanje osoblja** - spremnost da se pomogne klijentu, ljubaznost, ophođenje i spremnost da se izvini;
- **Verodostojnost** - blagovremeno informisanje potrošača, sigurnost kod korisnika tokom procesa usluživanja;
- **Komunikacija** - ukazati klijentu kako može da smanji troškove tokom poslovanja sa bankom, ispoljena opšta i pojedinačna znanja osoblja, kvalitet saveta;
- **Dostupnost** - broj slobodnih šaltera, broj osoblja koji je na raspolaganju za realizaciju njegovih potreba).

Ove odrednice se prikazuju kroz 17 različitih atributa. Ukoliko se saberu sve moguće metode za procenu kvaliteta usluga u finansijskim institucijama, uočiće se da najviše toga zavisi od samog osoblja u banci. Stručnost, spremnost da se pomogne, sposobnost rešavanja i reagovanja i ljubaznost su suštinski pridevi koji određuju kvalitet bankarskih usluga. CRM sistem je stoga najbolji mogući metod za prepoznavanje potreba potrošača, odnosno trenutno najadekvatnija pomoć u rešavanju potreba potrošača.

2.8.4. GAP model kvaliteta

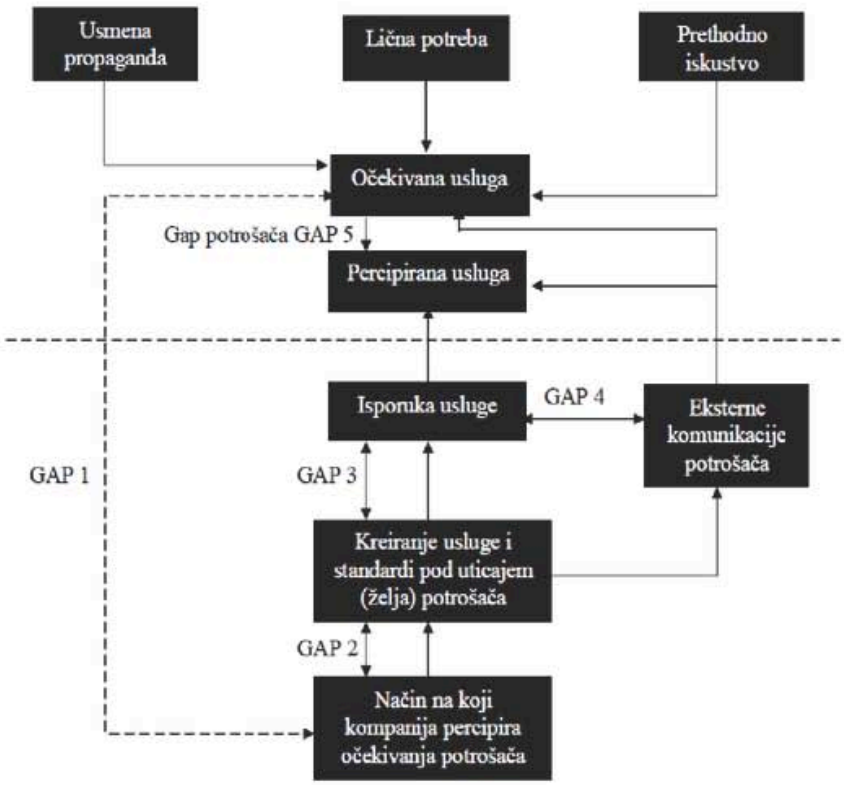
Brojni teoretičari su kvalitet usluge i zadovoljstvo potrošača izjednačili sa doživljenim kvalitetom usluge. To je ujedno značilo, da je prema njihovom shvatanju klijent zadovoljan uslugom u istoj meri u kojoj je doživljava, odnosno da opažanje usluge može da se izjednači sa satisfakcijom potrošača. Predstavnici Američke škole – Zeithaml, Berry, Parasuraman, pak, smatraju da se percipirani kvalitet usluge ne može izjednačiti sa zadovoljstvom potrošača iz razloga što je doživljeni ili opaženi (percipirani) kvalitet usluge samo jedan od faktora koji utiče na ukupnu satisfakciju potrošača. Nakon SERQUAL skale izrađuju GAP model kvaliteta. U tom smislu, kvalitet usluge je vrlo značajan, ali ne i jedini element u ukupnom zadovoljstvu potrošača.

Parasuraman i njegovi saradnici su 1985. godine razvili teoriju o GAP modelu kvaliteta usluge, koji je široko prihvaćen u uslužnoj ekonomijii. Prema ovom modelu, očekivana bankarska usluga je u funkciji prethodnog iskustva njenih korisnika, ličnih potreba i propaganda. Postoji 5 različitih GAP – ova kvaliteta usluge.[128] Oni su u osnovi rezultat nedoslednosti u procesu upravljanja kvalitetom. Cooper i saradnici u grafikonu opisuju pet dimenzija kvaliteta usluge. [129]

91

[128] Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S., *Tourism: Principles and Practice* 3ed, Perarson Prentice Hal, Harlow, 2005, str.91

[129] Ibid., str. 591



Slika 16 – GAP model kvaliteta usluge [130]

- **GAP 1** – posledica nerazumevanja stvarnih očekivanja klijenata ili „greška na samom startu" može uzrokovati narušavanje efektivnosti odnosno strateškog isporučivanja bankarske usluge [131] Prevazilaženje ovog GAP-a krije se u efektivnijem i efikasnijem marketing istraživanju;

- **GAP 2** – prikazuje odstupanja u načinu na koji bankarsko preduzeće shvata očekivanja svojih klijenata i načina na koje je kreiralo svoje usluge. Da bi se ovaj GAP prevazišao potrebno je definisati standarde koji moraju biti ispunjeni, a koji su kreirani isključivo na osnovu potreba klijenata;

- **GAP 3** – razlika između stava kojeg su menadžeri definisali o bankarskoj usluzi i načina na koji je ona isporučena njenom klijentu u konkretnoj situaciji. Da bi se

[130] 82, str. 591

[131] Boella M.J., Goss-Turner S., Human Resource Management in the Hospitality Industry, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005, str.297

ovaj problem prevazišao, neophodno je uskladiti ponudu i tražnju i voditi posebnu pažnju o zaposlenima kompanije koji isporučuju datu uslugu;

- **GAP 4** – vrlo opasna situacija, jer se ona javlja u slučaju nastanka razlike između onoga što je obećano klijentu i onoga što mu je zaista isporučeno. Vrlo je bitno paziti na realizaciju obećanja, odnosno menadžeri banke ne smeju da obmanjuju svoje korisnike. Izuzetno je bitno da se plasira isključivo ona usluga koja je obećana, nikako ne sme da bude ispod očekivanja potrošača. U CRM sistemu se aplicira na predviđanju potreba potroša;

- **GAP 5** – ovaj model predstavlja razliku koja nastaje između doživljene usluge i očekivanja potrošača. To znači da je klijent stekao drugačiji doživljaj od onoga što je očekivao. Razlog za to može da se javi od strane banke, kada ona isporučuje uslugu na drugačiji način nego što je obećala, ali može da bude i određeno od strane ličnih interesa i nerealnih očekivanja koje je stvorio potrošač.

Osnovna prednost GAP modela kvaliteta je što se menadžmentu omogućava da identidfikuje prepreke u kvalitetu usluge i to na različitim nivoima. U ovaj sistem kontrole su uključene brojne varijable koje mogu da utiču na kvalitet uslužne ponude. GAP model kvaliteta usluge je eksterno orijentisan i polazi od klijenta banke, njegovih potreba, očekivanja i viđenja situacije.

Ukoliko banka primenjuje CRM sistem poslovanja, ona neće imati problema da predvidi moguće probleme u saradnji sa klijentom, ali je preporučljivo da se koriste izvesni modeli kvaliteta koji će u funkciji istraživanja moći da potpomognu njeno poslovanje.

2.8.5. Model totalnog kvaliteta ili TQM

Jedan od najpoznatijih pristupa upravljanju kvaliteta, koji po svojim karatkeristikama predstavlja prelazak sa koncepta obezbeđenja kvaliteta na menadžment totalnog kvaliteta (MTK tj. TQM – Total Quality Management). je tzv. Demingov ciklus zasnovan na 14 tačaka čija primena treba da obezbedi konstantnost unapređenja kvaliteta u svim poslovnim sistemima. Ovaj koncept primenjiv je u svim uslužnim, a među njima i u finansijskim odnosno bankarskim organizacijama. **Deming je postulate svog pristupa unapređenju kvaliteta definisao na sledeći način[132]:**

1. Radjanje konstantnosti svrhe za unapređenje proizvoda i usluga;
2. Usvajanje nove filozofije;
3. Prekinuti praksu oslanjanja na masovnu kontrolu;

[132] Stoner, J. Friman, E. Gilbert, D., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2002, 193. strana

4. Prekinuti praksu dodele posla rukovodeći se isključivo cenom;
5. Neprekidno i unedogled unapređivati sistem proizvodnje i pružanja usluga;
6. Uvodjenje savremenih metoda obuke na radnom mestu;
7. Uvođenje institucije liderstva;
8. Iskoreniti osećanje straha;
9. Srušiti prepreke koje razdvajaju osoblje;
10. Eliminisati slogane, izreke i udarničke zastavice za radnike;
11. Eliminacija kvantitativnih kvota;
12. Omogućiti radnicima da se ponose svojim radom;
13. Uvesti žestok program obrazovanja i obuke;
14. Raditi aktivno na transformaciji.

Model Totalnog kvaliteta usluga (TQM) je filozofija, ili skup alata i procesa koji doprinose kontinuiranom unapređivanju poslovanja kroz satisfakciju potrošača. [133] Ova filozifija nosi prefiks „total" ili potpuni zato što se čitavo osoblje banke, sva tehnologija i znanja usmeravaju na rešavanje problema potrošača, odnosno svi oni imaju određenu participaciju u kreiranju i plasiranju usluge. Kako su sva njihova znanja potrebna, može se reći da TQM koncept postavlja filzofiju „win win attitude", odnosno put zajedničkih napora u obezbeđivanje dodatne vrednosti usluga.

TQM sistem pokriva gotovo sve funkcije u bankarskom sistemu, kako od napora u formiranju dobre marketinške strategije, tako do kreiranja i prodaje usluge. Stoga je za kvalitetan TQM sistem neophodno tri značajna faktora:

1. **Efektivan trening** – priprema i planiranje strategije, priprema zaposlenih i menadžmenta u kvalitetnu distribuciju usluga;

2. **Efektivna implementacija** – raditi posao na pravi način, ostvarivanje efikasnosti i efektivnosti, odnosno pradaja onih usluga koje su zaista potrebne potrošaču u cilju zadovoljenja njegovih potreba (u CRM sistemu: prepoznavanje potreba klijenta i rešavanje istih na što kvalitetniji način);

3. **Potpuna posvećenost top menadžmenta** – učešće top menadžmenta u celoj proceduri usluživanja uz konstantne napored ulaganja u unapređenje prodaje i kvaliteta usluge.

81

[133] Ahire, S. L., *Management Science-Total Quality Management interfaces: An integrative framework*, Interfaces , 27-6. 1997, str.91

Prema zvaničnoj definiciji TQM-a, ovo je takva filozofija u uslužnim preduzećima koja u svoj osnovni koncept uključuje sledeće:

- **Kontinuirano unapređenje procesa** – Da bi se započeo proces, preporučljivo je crtanje dijagrama kroz koji će se razmatrati mogućnosti i utvrditi ciljevi. Unapređenje procesa počinje od motivacije i edukacije zaposlenih koji treba dobro da obavljaju svoj posao i razumeju koliki značaj ima njihov rad za čitavo preduzeće. Dalje, svi elementi banke treba da su usredsređeni na ispunjavanje potreba klijenata. Neophodno je da svi instrumenti banke budu usmereni na profitabilno poslovanje i da se problemi korenito izleče. Unapređenje procesa ne može biti implementirano ukoliko se na izvrše potrebne analize poslovanja i utvrde glavni problemi i nedostaci u poslovanju;

- **Usredsređenost na potrošača/klijenta** – Ovo je možda najbitniji faktor u TQM konceptu. Usredsrđenost na klijenta ne podrazumeva samo kreiranje takve usluge ili ponude koja bi zadovoljila njegove potrebe, nego čitav proces saradnje sa klijentom treba da je usmeren na njegovo zadovoljstvo. To se postiže putem različitih kanala komunikacije, izveštaja, kao i nagrađivanja i informisanja. Zaposleni banke treba da razumeju da mnogo toga zavisi od njihovog stava, odnosno relacije i kvaliteta interakcije sa klijentom;

- **Prevencija defekata** – TQM je takav način poslovanja koji defekte ne leči već sprečava. Putem različitih kanala komunikacije sa klijentom i različitih vrsta kontrole tehničkih rešenja u preduzeću potrebno je preduhritit probleme, jer je lakše sprečiti nego lečiti.

- **Univerzalna odgovornost** – Ceo bankarski sistem usmeren je na pronalaženje načina da se unapredi poslovanje, ali i da ono uopšte bude kvalitetno i profitabilno. Svaki segment banke ima sopstvenu odgovornost za kvalitet, a ta odgovornost se prožima kroz svaku radnu grupu u banci.

Za razliku od prethodnih modela upravljanja kvalitetom koji uglavnom insistiraju na unapred definisanim kriterijumima, standardima ili principima čija dosledna primena treba da omogući stvaranje kvaliteta, menadžment totalnog kvaliteta (TQM) se *zasniva ne pet osnovnih ideja univerzalnog karaktera, koje se vrlo uspešno mogu primeniti i na unapređenje kvaliteta u bankarskim organizacijama u Republici Srbiji, a to su*[134]*:*

39

[134] Stoner, J. Friman, E. Gilbert, D., Menadžment, Želnid, Beograd, 2002, str. 199

1. Sistemski pristup u obezbeđenju kvaliteta;
2. Sredstva za primenu koncepta TQM;
3. Usmerenost na korisnika usluga;
4. Važna uloga menadžmenta;
5. Participacija zaposlenih.

Menadžment totalnog kvaliteta radikalno odstupa od konvencionalne teorije i prakse upravljanja kvalitetom i predstavlja prelazak na jednu potpuno novu paradigmu kvaliteta. Ono što ovaj koncept naglašava kao jedan od najvažnijih postulata koji su neophodni za unapredjenje i upravljanje kvalitetom je usmerenost svih procesa na korisnika usluga tj. klijenta u bankarskim organizacijama, odnosno na zadovoljenje njegovih potreba i očekivanja. Gotovo svi prethodni koncepti upravljanja kvalitetom nisu bili uspešni upravo zbog činjenice da su previše pažnje posvećivali formalnim standardima „univerzalnog" karaktera koji, ipak, nisu mogli da odgovore na sve oštrije tržišne zahteve za unapredjenjem kvaliteta. Medjutim, evolucija pristupa u upravljanju kvalitetom je pokazala da tek kada se potrebe korisnika usluga stave na prvo mesto, i kada se napori uslužne organizacije usmere na ostvarenje njegove satisfakcije, može da se očekuje napredak u razvoju dugoročnih odnosa, što će kao što je već napomenuto, gotovo po pravilu, rezultirati lojalnošću korisnika usluga odnosno klijenata i profitabilnošću poslovanja uslužne bankarske organizacije.

Kada je reč o menadžementu totalnog kvaliteta, važno je ukazati i na principe na kojima se ovaj pristup unapređenja kvaliteta zasniva. Principi kvaliteta mogu se definisati kao sveobuhvatno postavljena pravila za vođenje organizacija čiji su ciljevi kontinuirano unapređenje performansi, kroz dugoročnu orijentaciju na korisnike usluga i ostale interesne grupe, a kroz ispunjenje njihovih zahteva i potreba.[135]Njihova primena donosi efekte za sve interesne grupe u uslužnoj bankarskoj organizaciji koje su, pre svega, usmerene ka korisnicima usluga i zaposlenima.

[135] Powehl T., TQM as Competetive Advangarde, *Strategic Management Journal*, vol.43, 1995, str. 47.

3.2. Unapređenje i upravljanje kvalitetom bankarskih usluga

Pre uvođenja strategija za poboljšanje kvaliteta treba da postavi pitanje koje će i kakvo unapeđenje kvaliteta biti najoptimalnije za unapređenje satisfakcije potrošača i povećanje finansijske dobiti. Da bi se dobio odgovor na to pitanje treba da se sprovede istraživanje zadovoljstva potrošača kako fizičkih, tako i pravnih lica. Istraživanje koje se sprovodi u banci treba da bude temeljeno na elementima kvaliteta (o kojima se govorilo u prethodnom delu). Kao odgovarajuća metoda istraživanja može biti anketiranje novih i starih klijenata banke, ali postoje i istraživanja metodom tajnog klijenta, fokus grupe, te izveštavanje zaposlenih koji su u neposrednom kontaktu sa korisnicima usluga.

Cilj istraživanja jeste da se prevaziđu rupe u poslovanju, odnosno da se prepozna koje su realne potrebe klijenata, koja su očekivanja i da se na taj način poboljša i kvalitet budućih usluga. CRM strategija na primer koristi informacione sisteme i baze podataka kako bi konstantno kontrolisala evoluciju usluga plasiranih klijentima, njihove transackicone mogućnosti i lojalnost, ali je potrebno da se sprovedu i takva istraživanja koja će direktno pokazati koje su pozitivne i negativne strane usluge kreiranih od strane banke. Procene korisnika treba da prikazuju njihove trenutne ili skorašnje utiske, a sve to se gradi na akumuliranom iskustvu korisnika sa bankom. [136]

SERQUAL, BANKSERV i GAP skale odnosno modeli su oni koji se najčešće koriste za istraživanje bankarskih usluga, ali se istovremeno kao efikasan pokazao i **Kano model**, odnosno model atraktivnog kvaliteta koji će u ovom delu biti razmatran iz ugla istraživačkih tehnika. Ovaj model vrši segmentaciju tržišta kroz dva faktora, od kojih se prvi odnosi na fizičko stanje, a njim se utvrđuje da li je učinak usluge dovoljan ili nedovoljan za satisfakciju potrošača. Drugo pitanje odnosi se na opažanje korisnika usluga. Ovo tačno znači koji nivo satisfakcije može da izazove usluga kod korisnika. [137] Korisnicima usluga naznačeno je da svoje potrebe mogu razvrstati u tri različite kategorije:

- **Osnovne potrebe** - odlike koje usluga treba da ima prema očekivanju korisnika. Ovo ujedno označava one potrebe koje klijent očekuje, odnosno za koje se podrazumeva da će ih zadovoljiti dobijanjem usluge. Upravo zato se i nazivaju osnovne potrebe, jer su one osnova koje treba zadovoljiti. Ukoliko se osnovne potrebe ne zadovolje, onda to označava propali posao, jer nezadovoljstvo potrošača osnovnom uslugom vodi u sigurno napuštanje saradnje sa uslužnim preduzećem;

- **Očekivane potrebe** – shvatanje ovih potreba zasniva se na teoriji da je zadovoljstvo potrošača proporcionalno funkcionalnošću usluge. Ukoliko se poveća stepen

[136] Radojević, P., Marjanović, I. Kvalitet usluga u bankarstvu, Ekonomski fakultet u Subotici; 2011, str.50

[137] Zultner, R. E, Mazur, G, H. *The Kano model: recent developments*. Seventh Symposium of Quality Function Deployment, Austin, Texas, 2006

zadovoljstva korisnika, a za to postoje različite metode, onda će za njega i sama usluga biti kvalitetnija;

- **Atraktivni dodaci** – To su one osobine koje služe da banka prijatno iznenadi klijenta. Dodaci služe kao određena vrsta gratis usluge ili bonusa, a pokazali su se kao odlične metode za privlačenje pažnje i pojačanje satisfakcije korisnika. Drugim rečima, ovo su osobine koje će još više zadovoljiti klijenta banke.

Kano model služi da bi se utvrdile preferencije potrošača kroz tri različita vrste zadovoljstva u odnosu na potrebe.[138] Stoga služi kao sveobuhvatno istraživanje tržišta, kojim se dobijaju detaljne informacije vezane za tri nivoa bankarskih usluga.

Pomoću post-transakcionih istraživanja se može se izmeriti zadovoljstvo korisnika uslugom odmah nakon pružanja usluge. Ovo istraživanje se obavlja po sistemu da osoblje banke ili zaduženi istraživački tim ponudi anketu koju bi klijent trebalo da popuni još dok se nalazi u prostorijama banke, postoje i razne vrste podsticanja na ovakve ankete kao što su nagradni paketići ili bonusi koji se mogu iskoristiti u narednoj porudžbi. **Anketna istraživanja** se takođe obavljaju po savremenim metodama, to znači da se jedva koriste šabloni na hartiji koje je potrebno popuniti olovkom, radije se uvode uređaji sa ekranom osetljivim na dodir, a često je anketar taj koji postavlja pitanje, a pred korisnika postavlja skalu na osnovu koje on diktira svoje ocene i odgovore. Neophodno je i da odgovori koji su ponuđeni korisniku budu prilagođeni različitim intelektualnim sposobnostima, kao i uzrastima. [139]

Metoda tajnih kupaca[140] predstavlja sve češći metod istraživanja u uslužnim preduzećima, pa tako i bankama. Ovo je relativno novi vid istraživanja koje se sprovodi u uslužnoj ekonomiji. Ova metoda služi za dobijanje vrlo detaljnih i korisnih informacija o doživljaju kupaca, i to iz ugla kako klijenti doživljavaju uslužni proces i kako ocenjuju njegov kvalitet, koliko su zadovoljni osobljem koje ih uslužuje, a takođe se analiziraju i njihova mišljenja vezana za samo okruženje i ambijent banke. Ovaj metod nosi naziv „tajni kupci" iz razloga što u istraživanju učestvuju osobe koje nisu stvarni klijenti banke, već odabrane osobe koje su poslate u određena finansijska preduzeća sa zadatkom da objektivno opažaju i ocenjuju kvalitet pružanja usluge, ali isključivo radi pronalaženja metode za poboljšanje istih. Tajni kupci treba da odgovaraju profilu pravog korisnika, kako bi adekvatno mogli da razmatraju i ocenjuju usluge u preduzeću. Sve to povlači i edukaciju, jer tajni kupci treba da budu osposobljeni za kontrolisanje subjektivnosti pri ocenjivanju, treba da znaju scenario – odnosno proceduru kroz koju prolazi klijent u obavljanju određene transakcije ili drugog posla u banci, kao i sa standardima koje treba da ocenjuju u

[138] Živković R., Srećković, S., Istraživanje kvaliteta usluga u turističkim agencijama, Singidunum revija, 2009, vol 5, no 1, str. 120-129

[139] Radojević, P., Marjanović, D., Kvalitet usluga u bankarstvu, Ekonomski fakultet u Subotici, 2011, str.52

[140] Prevod sa engl. „mistery shopping"

vrednuju. Dobijeni odgovori mogu dati vrlo vredne informacije vezane za učinak banke i pojedinih organizacionih jedinica u njoj. Rezultati ovih istraživanja se koriste i u edukativne svrhe, služe i u svrhu razvoja, a u određenim uslužnim organizacijama mogu biti i sistem za nagrađivanje osoblja u banci. Banke u Srbiji sve češće koriste ovu metodu istraživanja među svojim klijentima, rezulati koji se dobijaju su veoma dragoceni.

U cilju pružanja što kvalitetnije usluge, važno je da se postavi **sistem anketiranja novih klijenata.** Novi klijenti su vrlo bitni iz više aspekata poslovanja. kao prvo, oni su bili glavna ciljna grupa prethnodnih marketinških ciljeva – jer se svi oni vode na privlačenje novih korisnika. Novi korisnici mogu da iskažu šta je ono što ih privuklo da dođu u banku, da koriste njene usluge, a na taj način se ujedno dobijaju informacije i o rejtingu banke, njenom imidžu u očima ljudi, kao i učinak sprovedenih promotivnih delatnosti. Banka može da zamoli nove korisnike da popune anketu kada se obrate banci sa molbom za otvaranjem platne kartice, ili podnošenja zahteva za kredit. Istovremeno, navedene ankete mogu da budu sastavni deo bankarskih obrazaca. Anketom se dolazi do jasnih rezultata o kvalitetu činioca koji se opažaju kao bolji u pružanju bankarske usluge. Ovaj vid anketnog istraživanja jasno ukazuje banci po čemu su njen imidž i promotivne aktivnosti kvalitetnije od konkurencije.

Utvrđivanje merila na osnovu kojih korisnici bankarskih usluga procenjuju vrednost i kvalitet bankarskih usluga može da se postignem i praktikovanjem **fokus grupa**. Ova metoda se sastoji od neformalne diskusije na određenu temu tokom koje se razmenjuju lična iskustva i razmišljanja, dok moderator ima ulogu da podstiče i usmerava razgovor. Osnovna karakteristika metode fokus grupa jeste iznošenje ličnog mišljenja kroz interkaciju, a putem kojeg uslužno preduzeće dolazi do vrednih podataka. Istovremeno, korisnici usluga se podstiču da iznesu mišljenje o tome kako bi rešili navedeni problem sa kojim su se suočili. Fokus grupe se sastoje između 6-10 osoba, pa stoga informacije koje su se dobile ne treba da se generalizaciju i odnose na celo tržište, već treba da posluže kao dobri pokazatelji za dalja kvantitativna istraživanja.

Do podataka o uslužnom procesu se može doći i mnogo kraćim putem, iako se postavlja pitanje oko njegove validnosti. To se može učiniti putem **pikupljanja podataka od osoblja**, tačnije zaposlenih u banci, i razmotriti kvalitet usluge iz njihovog aspekta. Osoblje je upravo ono koje plasira bankarsku uslugu klijentima, koje ulaže znanja, napore i veštine kako bi usluga bila adekvatno prodata, a sve to za sobom povlači i brojne stresne situacije. Rad sa novcem, pogotovo u slučaju odobravanja dugoročnih kredita i slično je vrlo osetljiva procedura, a ukoliko se iz uslužnog preduzeća javljaju poteškoće u poslovanju, onda osoblje to može vrlo dobro da uoči. Anketiranje osoblja u bankama se može doći do podataka o tome kako bankarski službenici gledaju na ponašanje i reakcije korisnika usluga i klijenata banke, i šta je ono što na njih ostavlja poseban utisak. Osoblje je lice banke, u interakciji sa klijentima, zaposleni iznose stavove i ponudu banke, a oni su ujedno i izvršioci usluga. Anketiranje zaposlenih može da se sprovede i direktnim razgovorom, ali takođe i telefonskim putem, internetom, fokus grupama itd. Moderni teoretičari smatraju, da je anketiranje zaposlenih od izuzetne važnosti za poslovanje organizacije. Putem istraživanja mogu da se uoče svi problemi i nedostaci, nezadovoljstvo osoblja, a ne samo

kvalitet usluge i ponašanje potrošača. Ukoliko banka želi da posluje uspešno, ona nužno treba da vodi računa o tome da njeni zaposleni budu zadovoljni uslovima rada, da se adekvatno motivišu i podstiču na rad, jer će sve to značajno doprineti kvalitetu usluge.

Istraživanje putem telefonskog intervjua se može sprovesti putem call centra banke. Za sprovođenje ove vrste istraživanja operateri u centru moraju biti dobro obučeni, da imaju uanpred pripremljene materijale i pitanja. Razgovor se obavlja metodom slučajnog uzorka iz baze podataka klijenata banke. Broj telefona koji se bira iz baze, dobijeni odgovor se unosi naknadno u bazu podataka. Uz savremena sredstva moguće je automatizacija celog procesa, tako što su pitanja unapred snimljena, a pitanja se postavljaju tako da postoje unapred pripremljeni odgovori a klijent izborom odgovarajućeg taster (broj na telefonu) bira odgovor. Savremeniji pristup predstavlja anketiranje preko e-maila ili popunjavanje upitnika na web sajtu banke. Dobar primer prakse predstavlja kampanja "Slušamo Vas 100%" Bance Intesa. Ovaj program je pokrenut na nivou cele grupacije Intesa Saopaolo, sa idejom da se kvalitet usluga i indikatori zadovoljstva klijenata uključe u sistem evaluacije uspešnosti poslovanja i učinka zaposlenih.[141] Anketiranje je sprovedeno telefonskim putem na osnovu saglasnosti koje su klijenti potpisali prilikom sklapanja Ugovora sa bankom.[142]

Bilo za koju metodu istraživanja da se odluči, banka će učiniti dobar korak da unapredi kvalitet svojih usluga. Nije dovoljno uvoditi nove ponude, inovirati poslovanje i očekivati veći dohodak ukoliko cilj nije striktno određen. Cilj se može prepoznati samo utvrđivanjem realnog stanja putem analize potreba, reakcija, mišljenja i stepena zadovoljstva klijenata, a istovremeno je potrebno konstantno voditi računa o dobrobiti osoblja banke. Stoga je istraživanje (ili postavljanje pitanja) najbolji način da se sagleda opšta slika o imidžu banke i kvalitetu njenog poslovanja.

Istorijski posmatrano, **evolucija upravljanja kvalitetom bankarskih usluga može se analizirati kroz 4 osnovne faze:**

1. Inspekcija kvaliteta;
2. Kontrola kvaliteta;
3. Obezbeđenje kvaliteta i
4. Menadžment totalnog kvaliteta.

Inspekcija kvaliteta predstavlja prvi i najjednostavniji način obezbeđenja kvaliteta. Suština ovog modela je u poređenju tj. proveravanju jedne ili više karakteristika proizvoda i usluga sa utvrđenim zahtevima i unapred definisanim standardima. Ovaj pristup je, ustvari, u potpunosti

[141] http://www.economy.rs/finansije/4033/Slusamo-Vas-100---po-evropskim-standardima.html

[142] Pored istraživanja zadovoljstva klijenata u okviru programa „Slušamo Vas 100%" se prikupljaju prigovori klijenata, sugestije, komentari i dr. Koji se šalju banci putem e-maila, dostavljavanjem u ekspozituri banke, faksom ili poštom. Krajnji cilj programa je unapređenje odnosa na relaciji klijent-banka sa fokusom na zadovoljstvo potrošača.

tradicionalnog karaktera, prvenstveno proizvodno orijentisan i nije usmeren na prevenciju, tj. obavlja se „ex post".

Kontrola kvaliteta, kao drugi koncept u evoluciji upravljanja kvalitetom, podrazumeva različite aktivnosti i metode koje se koriste radi postizanja i održavanja kvaliteta usluge. Ovaj koncept ne zasniva se isključivo na inspekciji kvaliteta već je usmeren i na otkrivanje i eliminisanje uzroka nastajanja problema u obezbedjenju željenog kvaliteta.

Prvi sistemski koncept unapređenja i upravljanja kvalitetom odnosi se na tzv. **model obezbeđenja kvaliteta**. Suština ovog pristupa je u činjenici da se upravljanje kvalitetom obavlja na sistematski način, prvenstveno kroz primenu međunarodnih standarda i prihvaćenih pravila kvaliteta. Serija međunarodnih standarda ISO 9000 predstavlja sistematizaciju mnogih i različitih pristupa u ovoj oblasti. Obezbeđenje kvaliteta usluge kroz primenu međunarodnih standarda kvaliteta podrazumeva doslednost u kontinuiranom sprovodjenju politika i procedura kojima su definisani svi ključni procesi u poslovanju uslužne bankarske organizacije.

Principi kvaliteta se mogu definisati kao sveobuhvatno postavljena pravila za vođenje organizacija čiji su ciljevi konstantno unapređenje performansi kroz dugoročnu orijentaciju na korisnike usluga i ostale stejkholdere, ispunjavajući njihovihe zahteve i potrebe[143]. Njihova primena donosi efekte za sve interesne grupe u uslužnoj bankarskoj organizaciji koje su, pre svega, usmerena ka korisnicima usluga i zaposlenima.

3.2.1. Principi na kojima se zasniva unapređenje kvaliteta u uslužnim preduzećima

Principi na kojima se zasniva pristup unapređenja kvaliteta u uslužnim, a među njima i finansijskim odnosno bankarskim, organizacijama su[144]:

1. **Organizacija orijentisana ka korisniku usluga**

Primena ovog principa realizuje se kroz postizanje ravnoteže između zadovoljenje potreba i očekivanja korisnika usluga i svih ostalih interesnih grupa (akcionara, zaposlenih i slično). Takođe merenje zadovoljstva korisnika usluga kao i upravljanje odnosima sa njima predstavljaju preduslove za primenu ovog principa.

Koristi od primene principa ogledaju se u sledećem:

- Potrebe klijenata i ostalih interesnih grupa razumeju se kroz organizaciju;

[143] Powehl T.(1995): TQM as Competetive Advangarde, Strategic Management Journal. 1995, pp 47

[144] Pearce J.A. and R.Robinson (1997): Strategic Management, Sixth Edition, Irwin. Chicago. pp 393-397.

- Najvažniji ciljevi organizacije (agencije) se direktno povezuju sa potrebama i očekivanjima korisnika usluga;
- Unapređenje performansi povezati sa potrebama korisnika usluga.

2. Liderstvo

Primena ovog principa realizuje se kroz:

- Proaktivno delovanje i rukovođenje ličnim primerom;
- Razumevanje i odgovor na promene koje dolaze izvan organizacije;
- Uspostavljanje etičkih i vrednosnih modela na svim nivoima;
- Izgradnja poverenja i eliminisanje straha kod zaposlenih;
- Promovisanje otvorene i iskrene komunikacije;
- Preispitivanje ciljeva i
- Primenjivanje strategije za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Koristi od primene principa ogledaju se u uspostavljanju jasne vizije uslužne bankarske organizacije, njeno provođenje u jasne i merljive ciljeve, podržavanje zaposlenih u ostvarivanju postavljenih ciljeva i stvaranje adekvatnog sistema nagrađivanja.

3. Participacija zaposlenih

Primena ovog principa ogleda se u potpunom uključivanju zaposlenih kroz korišćenje njihovih sposobnosti kako bi se realizovali postavljeni ciljevi za unapređenje kvaliteta.

Princip se realizuje kroz:

- Prihvatanje sopstvene odgovornosti u rešavanju problema;
- Permanentno traženje mogućnosti za unapređenje;
- Slobono iskazivanje znanja i iskustva u timovima;
- Fokusiranje pažnje na kreiranje dodatne vrednosti za korisnike usluga.

Koristi od primene principa ostvaruju se u doprinosu zaposlenih unapređenju politike i strategije organizacije, uključivanjem zaposlenih u donošenje odluka i procese unapređenja, odnosno rast i razvoj uslužne bankarske organizacije.

4. Procesni prilaz

Princip se može objasniti sledećom rečenicom: Ostvareni rezultati su efektivniji kada se resursima i aktivnostima upravlja kao procesom. Primena principa realizuje se kroz:

- Definisanje procesa koji će ostvariti željene rezultate;

- Identifikovanje veza procesa i funkcija u organizaciji;
- Ocenjivanje mogućeg rizika, posledica i uticaja procesa na korisnike usluga i ostale interesne grupe

Koristi od primene principa ogledaju se u iskorišćavanju definisanih procesa širom organizacije što omogućava postizanje boljih rezultata, bolje korišćenje resursa, niže troškove i postavljanje realnih ciljeva.

5. Sistemski pristup menadžmentu

Koristi od primene principa ogledaju se u definisanju sistema za identifikovanje i razvoj procesa, koji je orijentisan datim ciljevima, strukturisanje sistema za obezbeđivanje najboljeg načina ostvarivanja ciljeva, kontinuirano unapređenje sistema merenja i ocenjivanja kvaliteta i timski rad.

Primena principa ogleda se u kreiranju promenljivih planova za povezivanje funkcija (u organizaciji) i izlaza iz procesa, u postavljanju ciljeva pojedinačnih procesa povezanih sa ključnim ciljevima organizacije i praćenje efektivnosti procesa na bazi rešavanja problema i blagovremenog unapređenja aktivnosti.

6. Kontinuirana unapređenja

Ako se ima u vidu da kontinuirano unapređenje mora biti stalni cilj, onda se primena ovog principa realizuje kroz:

- Kontinuelna unapređenja sistema pružanja bankarskih usluga;
- Kontinuelno unapređenje efektivnosti i efikasnoti svih procesa u uslužnoj bankarskoj organizaciji;
- Promovisanje preventivnih aktivnosti;
- Očuvanje svih zaposlenih metodama i tehnikama za kontinuelna unapređenja, kao što su: rešavanje problema, reinženjerin procesa i uspostavljanje merenja ciljeva kao vodiča za unapređenja.

Koristi od primene principa ogledaju se u:

- Kreiranju i primeni planova radi integracije kontinuelnih unapređenja sa strateškim poslovnim planovima;
- Preispitivanje realnih i promenljivih ciljeva unapređenja sa potrebnim resursima za njihovo ostvarenje;
- Uključivanje zaposlenih u proces kontinuiranih unapređenja.

7. Donošenje odluka na bazi činjenica

Princip podrazumeva donošenje odluka na bazi proverenih podataka i činjenica.

Primena ovog principa realizuje se kroz:

- Merenje i prikupljanje podataka i informacija važnih za realizaciju postavljenih ciljeva;
- Obezbeđivanje pouzdanih, tačnih i primenljivih podataka i informacija;
- Analiza podataka i informacija korišćenjem pouzdanih metoda;
- Razumevanje vrednosti primenom statističkih metoda;
- Donošenje odluka i sprovođenje akcija na bazi njih, a na osnovu logičke analize rezultata i bilansa između iskustva i intuicije.

8. Podsticanje zaposlenih na punu participaciju

Učestvovanje zaposlenih u procesu pružanja usluga, participativno odlučivanje, ovlašćenja za donošenje odluka, obuka za tehnike kvaliteta, statirtičke tehnike i merenja su elementi pomoću kojih se trajno može unaprediti kvalitet i stvoriti prava vrednost za korisnike usluga.

9. Stvaranje atmosfere potpune uključenosti u uslužne aktivnosti

Suština ovog principa ogleda se u činjenici da je maksimalnu vrednost za kupca moguće ostvariti jedino ukoliko se koncept obezbedjenja i unapredjenja kvaliteta postigne u svim oblastima i aktivnostima uslužne bankarske organizacije.

10. Prihvatanje stava da treba nastojati raditi «bez greške».

Svaki zaposleni treba da poštuje princip da uradi posao najbolje što može. Treba da se nastoji da u radu se pojavi što manje grešaka, a menadžeri treba da pokazuju primer koji slede ostali zaposleni. Koristi od primene principa ogledaju se u:

- Strategiji zasnovanoj na relevantnim informacijama koje su realne i lako ostvarljive;
- Korišćenju relevantnih i komparativnih podataka i informacija za uspostavljanje realnih i merljivih ciljeva.

3.3. Satisfakcija potrošača i kvalitet usluga

Prvi i osnovni korak uslužnog preduzeća je da privuče, odnosno „stvori" potrošača. Učiniti prvi korak nije lako, a naročito za novonastalu banku. Savremeni potrošači se suočavaju sa širokim asortimanom proizvoda i usluga i od njihove kupovne moći zavisi koliko su sprepmni da ulažu u sporedne potrebe, odnosno koliko će trošiti na zadovoljenje stvorenih potreba. Odgovor na pitanje je da potrošači biraju onu uslugu (ponudu) za koju smatraju da će im pružiti najveću vrednost.

Potrošači oblikuju svoju vrednost, tačnije formiraju vrednost na osnovu svog znanja, kupovne moći i prethodnih iskustava, ali tek nakon kupovine usluge procenjuju realnu vrednost sa očekivanom vrednošću. Prema Kotleru (2001) *„satisfakcija predstavlja osećaj ugodnosti ili razočaranja koje rezultira upoređivanjem očekivanih, te stvarnih odnosno dobijenih vrednosti proizvoda"*. [145]Upravo zato se govori da je zadovoljstvo potrošača uslovljeno upoređivanjem stvarne vrednosti sa očekivanom vrednošću.

Satisfakcija potrošača odrediće da li će se on obratiti istom preduzeću pri ponovljenoj kupovini. Na satisfkaciju potrošača međutim utiču i drugi faktori (demografske odlike – godine, prihodi, geografska lokacija itd.), čak u slučaju da je klijent banke bio zadovoljan uslugom koja mu je isporučena, ta činjenica nije garant da će se on zadržati kod iste finansijske institucije. Ovo međutim može biti slučaj samo kod potrošača koji obavljaju jednostavne finansijske transakcije sa bankom (depozitni poslovi) i upravo dolazimo do jasne razlike između banke i drugih uslužnih preduzeća. *Banka je sposobna da veže klijenta na dugi niz godina, dok većina ostalih uslužnih preduzeća (na primer turistička agencija) nije.* Kupovinom dugoročnog kredita ili lizing opreme, klijent se vezuje za banku i vrlo teško će promeniti svog uslužnika. Stoga možemo da govorimo o različitim kategorijama usluga u različitim oblastima preduzetništva i uslužne ekonomije, ali se i dalje kao osnovni faktor satisfakcije potrošača navodi vrednost.

Stepen zadovoljstva koje usluga pruža potrošaču se može meriti. Kada performanse usluge prevazilaze očekivanja potrošača to se naziva *pozitivnim nepotvrđivanjem pretpostavljenog*. [146] Najveći stepen satisfakcije predstavlja *oduševljenje potrošača*. U situaciji kada kupac nije zadovoljan nakon pružene usluge javlja se *nezadovoljstvo*. Definisanje nezadovoljstva zavisi od toga da li se posmatra kao suprotnost satisfakcije ili se satisfakcija i nezadovoljstvo posmatraju u različitim dimenzijama. [147]Na primer potrošač može biti zadovoljan jednom dimenzijom usluge kao što je na primer ljubaznost, a nezadovoljan ambijentom uslužne organizacije. Ipak, sve se na

[145] Kotler, Ph., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2001, str.40

[146] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004, str.41

[147] Veljković, S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009, str. 101

kraju svodi na to da emocionalni odgovor potrošača na pruženu uslugu može biti – zadovoljan ili nezadovoljan.

Superiornu ponudu preduzeće može da razvije samo tako što utvrdi šta je vrednost za potrošača. To je jedini način da ono ponudi uslugu koja će u očima potrošača biti vredna i na taj način zadovoljiti njegove potrebe. [148] Pre nego što se odluči za kupovinu, potrošač procenjuje konkurenciju, razmatra najbolje opcije za kupovinu, a na proces donošenja odluke utiče i procena pouzdanosti i trajnosti proizvoda, u slučaju bankarske usluge troškovi i kamate. Adam Smit je uočio da je vrednost efekat koji se dobija kada se od koristi oduzmu troškovi. Kotler istovremeno smatra da isporučena vrednost za potrošača predstavlja razliku između ukupne vrednosti i ukupnog troška za potrošača. [149]

Vrednost bi mogla da se definiše i *kao odrednica satisfakcije korinika*. U stvari, kreatori bankarskih usluga treba da vode računa da promoviš takvu ponudu koja je izgrađena na principima vrednosnog sistema potrošača. [150] CRM dobija izuzetno značajnu ulogu fazi izgradnje usluge. Tehnike odnosa sa potrošačima polaze od njihovog permanentnog praćenja i kontrole, a time se dolazi do mogućnosti modifikovanja usluge klijentima. Baze podataka potpomažu celu proceduru, jer se na osnovu analiza informacija o klijentima mogu utvrditi potencijalne usluge koje će klijenti naručiti. Idealna usluga treba da se plasira idealnom segmentu, te je targetiranje tržišta od izuzetne važnosti za prodaju bankarskih usluga. Ne sme da se zaboravi ni osvrt na konkurenciju, pošto se od nje može ne samo "krasti", nego i učiti. Potrebno je uočiti koje su osnovne razlike u poslovanju i ponudi koju plasira veliki konkurent i pokušati ponuditi sličnu, ali za stepen kvalitetniju uslugu – takvu uslugu koja će u očima klijenata imati veću vrednost.

Kako se pošlo od definicije po kojoj je satisfakcija usko povezana sa ispunjenjem očekivanja i potreba korisnika usluge, neophodno je definisati i ove vrlo važne pojmove za razumevanje fenomena satisfakcije u uslužnoj bankarskoj organizaciji. Praktično, očekivanja predstavljaju standarde na osnovu kojih korisnik ocenjuje kvalitet pružene usluge, pri čemu uslužna organizacija mora identifikovati njihov sadržaj i oblik i iskoristiti to kao komparativnu prednost u izgradnji konkurentske sposobnosti. Postoje brojni faktori koji utiču na očekivanja korisnika usluga, i uslužna bankarska organizacija mora voditi računa o njihovoj potpunoj percepciji, jer će od stepena razumevanja očekivanja zavisiti rezultat i način pružanja usluge i ukupan nivo ostvarenog zadovoljstva.

---

[148] Živković, R., *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.171

[149] Ibid., str.173

[150] Kotler F, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G, *Principi marketinga*, Mate, Beograd, 2007, str. 464

3.4. Koraci koje banka treba da preduzme do ostvarivanja satisfakcije potrošača

Ukoliko se banka uzdiže iznad konkurenata, to jasno znači da je ostvarila lidersku poziciju. Ovu poziciju međutim nije lako zadržati, i u tom interesu je potrebno preduzeti adekvatne mere. Banke treba da obrate pažnju da konstantno vode sledeće aktivnosti:

- **Slušaju potrošače** – drugim rečima da prate potrebe klijenata i da razmatranjem njihovih demografskih, platežnih i socijalnih potreba kreiraju unapred ponudu koja bi adekvatno ostvarila njihove potrebe;

- **Uče i unapređuju poslovanje** – banka treba konstantno da unapređuje svoje poslovanje. CRM sistem služi kao nova strategija koja treba da na vreme prepozna potrebe klijenata i puteve za ostvarivanje većeg dohotka. Ukoliko banke „slušaju" one će biti sposobne i da „uče";

- **Angažovanje** – ova akcija podrazumeva korak banke u kojem ona putem medija, anketa i drugih metoda angažuje, odnosno dopušta klijentima da učestvuju u kreiranju usluga – iznošenjem njihovog mišljenja;

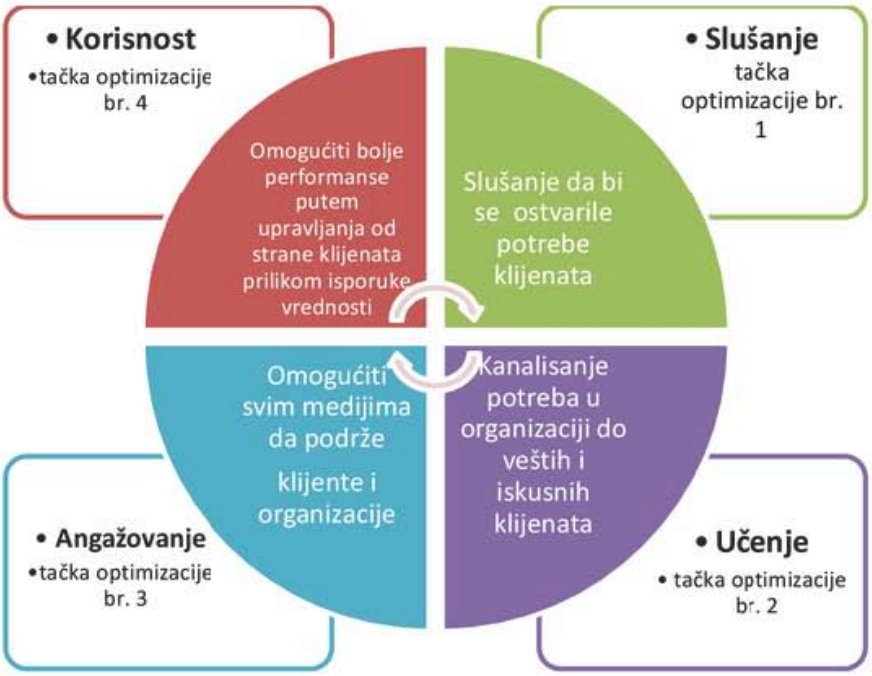
- **Korisnost** – nadovezuje se na angažovanost. Ova stavka podrazumeva iznošenje informacija od strane klijenata koje poboljšavaju kvalitet usluga. Korisnost se optimalno ostvaruje putem informacionih tehnologija. U marketingu odnosa sa potrošačima je klijentima omogućeno da putem interneta vode računa o svojim finansijskim transakcijama, ali da ujedno obaveštavaju svoje uslužnike ukoliko imaju neku zamerku.[151]

Navedene aktivnosti ponašanja banke su načelo strateškog servisa, koji je svrsishodan za donošenje dobrih odluka. Kroz društvene mreže, sajtove kompanije, pa čak i kroz medije, korisnici pokazuju svoje oduševljenje brendom, povezuju se sa njim, a iskazujući svoje pozitivne preferencije se privlače i novi potrošači. Satisfakcija potrošača je osnova za izgradnju dobrog brenda. Zadovoljan potrošač ne samo što rado konzumira proizvode ili kupuje usluge, već u njima pronalazi i samog sebe. Na primer, ukoliko potrošač kupuje kola na lizing, on će odabrati kategoriju vozila koja mu odgovara, moći će da ga otplaćuje pod uslovima koji su bliski

66 46

[151] http://www.ef.uns.ac.rs/obavestenja/opsta_obavestenja/2011-10-13-program-rada-nmm2011.pdf, Zelenović, V., Satisfakcija klijenata u funkciji prednosti na bankarskom tržištu, Saopštenja sa naučnog skupa: Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Ekonomski fakultet Subotica, 2011, doc. str.4

njegovim platežnim sposobnostima, a istovremeno će veličati onu instituciju koja mu je omogućila da dođe do željene robe – cilja.



Slika 17 – Neophodne aktivnosti banke za ostvarivanje satisfakcije potrošača[152]

Zadovoljstvo potrošača uslugom stoga može da se reflektuje na više aspekta, odnosno postoji više segmenata života koje klijenta banke asociraju na njegovo kupovno iskustvo. To je ujedno i razlog, da pri kreiranju bankarske usluge treba voditi računa o platežnoj sferi i obično dužem roku saradnje sa klijentom, jer ono nije samo prolazna akcija, već finansijska transakcija koja se odražava na različitie sfere klijentovog života.

Većina finansijskih institucija koristi strategiju zadržavanja starih klijenata i pridobijanja novih tako što konstantno usavršavaju svoju uslugu i plasiraju na tržište inoviranu ponudu. Na taj način pokušavaju da odgovore na nove izazove koji uslužnu ekonomiju pogađaju iz dana u dan. Borba

66

46 Navedeno u: http://www.ef.uns.ac.rs/obavestenja/opsta_obavestenja/2011-10-13-program-rada-nmm2011.pdf, Zelenović, V., Satisfakcija klijenata u funkciji prednosti na bankarskom tržištu, Saopštenja sa naučnog skupa: Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Ekonomski fakultet Subotica, 2011, doc. str.4, Put za budućnost: www.slideshare.net, 2009, str.12

sa konkurencijom rezultira fokusom na klijenta i pokušaj da mu se obezbedi najoptimalnija usluga. Zadovoljstvo klijenta prema Roderick.M. McNealy-u (1994) može da se predstavi u modelu od četiri faze: [153]

1. **Identifikovanje klijenta** – treba utvrditi ko su trenutni klijenti i koja je ciljna grupa novih klijenata. U marketingu odnosa sa potrošačima se koriste detaljne analize i baze podataka da se identifikuju klijenti i na osnovu njihovih epiteta pređe na sledeći korak;

2. **Identifikovanje potreba i očekivanja klijenata** – striktno odrediti koje su realne potrebe i očekivanja klijenata, odnosno kreirati takvu uslugu koja će na pravi način odgovoriti na njihove potrebe. Potrebno je rangirati i meriti očekivanja i uporediti ih sa ličnim performansama klijenata;

3. **Razvijanje akcionih planova** – banka treba da prati reakcije klijenata na usluge. Potrebno je sagledati kako potrošač doživljava isporuku usluge i na koji način ih doživljava u odnosu na oformljena očekivanja. Za ove akcije postoje brojne mogućnosti i rešenja.

4. **Razvijanje akcionih planova** – ukoliko se jave nesaglasnosti između očekivanja i realne usluge, odnosno u slučaju da su očekivanja bila viša nego što je kvalitet usluge, banka neizostavno treba da pokrene akcije za prevezilaženje gepa koji je nastao. Zahtevi klijenta su srž poslovanja, ukoliko su klijenti nezadovoljni ili nisu bila ispunjena sva njihova očekivanja, oni napuštaju preduzeće i nalaze rešenje kod konkurenta. CRM strategija posluje upravno na taj način da se ovakve situacije nikada ne dogode. CRM je takva vrsta marketinškog poteza u kojoj se očekivanja predviđaju, a ne saznaju naknadno.

Važno pitanje u pokušaju da se sagledaju ključni aspekti satisfakcije i njene implikacije na uspeh poslovanja organizacije, je i uvažavanje potreba korisnika usluga odnosno klijenata bankarske organizacije. Iako naizgled slični pojmovi, **očekivanja i potrebe suštinski i praktično, imaju značajne međusobne razlike.** Te razlike se ogledaju u sledećem:

- Očekivanja su svesna, a potrebe su uglavnom podsvesne prirode, tako da uvažavanje podsvesnih potreba potencijalnih klijenata predstavlja značajan instrument u konkurentskoj utakmici;

- Očekivanja se odnose na svakodnevne događaje i uglavnom su konkretno definisane, dok su potrebe apstraktnijeg karaktera i odnose se na dugoročne egzistencijalne probleme, kao i na pitanja identiteta;

145

[153] McNealy, R.M., *Making Customer Satisfaction Happen*, Chapman&Hall, London, 1994, str.81

- Neispunjena očekivanja mogu da izazovu odredjene reakcije ali sa mogućnošću ispravljanja greške od strane uslužne bankarske organizacije, dok neispunjene potrebe, po pravilu, dovode do sigurnog gubitka klijenata.

Satisfakcija klijenata ima izuzetan uticaj na zadržavanje starih i privlačenje novih korisnika bankarskih usluga. CRM sistem omogućuje banci da ona zadovolji i podsvesne potrebe klijenata, odnosno da iznenadi potrošača. Ukoliko zadovolji neku od podsvesnih potreba klijenata, banka će steći kvalitativnu distinkciju u bankarskom sektoru, kojeg karakteriše standardizovani kvalitet usluga, mala varijabilnost i visoka konkurentnost. [154] Medutim, potrebno je voditi računa i o troškovima koji nastaju zbog izgubljenih klijenata, jer ulaganja i marketinški napori koje banka ulaže u privlačenje novih klijenata prevazilazi napore i ulaganja u satisfakciji klijenata za 100%. Upravo zato je bitno zadovoljenje potreba klijenata, jer njihova satisfakcija u suštini predstavlja samo dozvolu za napredovanje, i to je tek prvi korak u izgradnji konkurentske prednosti.

3.5. Povezanost lojalnosti, satisfakcije potrošača i profitabilnosti poslovanja bankarske organizacije

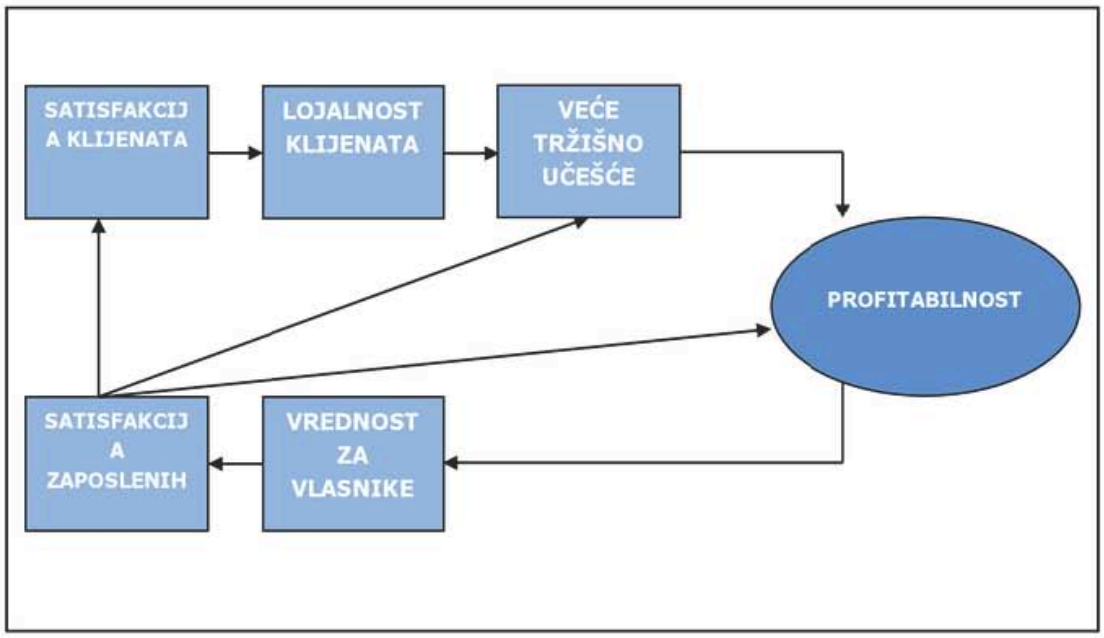
Jedan od osnovnih principa menadžmenta i marketinga u uslužnoj finansijskoj i bankarskoj organizaciji je činjenica o **tesnoj povezanosti satisfakcije i lojalnosti korisnika usluga sa profitabilnošću uslužne organizacije.** Važnost povećanja satisfakcije leži u obezbeđivanju budućih tj. ponovljenih kupovina usluga. Visoka satisfakcija obezbedjuje povećanu lojalnost, razvoj svesti kod korisnika o visokom kvalitetu usluga, smanjivanje broja nezadovoljnih i niže troškove privlačenja i osvajanja novih klijenata. Neispunjenje zahteva vezanih za vreme, kvalitet i ostale karakteristike usluge dovodi do nezadovoljstva, što za posledicu ima gubljenje klijenata, smanjenje prodaje usluga i pad profita.

Lojalnost klijenata bankarskoj organizaciji direktna je posledica satisfakcije kvalitetom bankarske usluge. O ovom aspektu bankarske organizacije u Srbiji moraju posebno da vode računa obzirom na prethodna iskukstva mnogih klijenata koji su tokom devedesetih godina XX veka velikim delom izbubili poverenje u domaći bankarski sistem. Posledično, ponovna izgradnje satisfakcije i lojalnosti korisnika usluga javlja se kao jedan od prioritetnih marketing ciljeva u izgradnji nove dimenzije kvaliteta u uslužnim finansijskim i bankarskim organizacijama u Republici Srbiji.

46

1 Zelenović, V., Satisfakcija klijenata u funkciji prednosti na bankarskom tržištu, Saopštenja sa naučnog skupa: Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Ekonomski fakultet Subotica, 2011, doc. str.5

Sledeća slika prikazuje vezu između satisfakcije odnosno lojalnosti klijenata i profitabilnosti poslovanja uslužnih bankarskih organizacija:



Slika 18 - Povezanost satisfakcije, lojalnosti I profitabilnosti poslovanja [155]

Možemo reći da veliki uticaj na zadržavanje i privlačenje novih klijenata ima satisfakcija kvaliteto suluge. Klijenti koji su lojalni predstavljaju veoma profitabilnu grupu korisnika bankarskih usluga, a njihova satisfakcija se ostvaruje uz relativno male marketing napore. Zahvaljujući nižim troškovima, ostvaruje se veća profitabilnost preduzeća. Kao rezultat se javlja stvaranje veće dodatne vrednosti za preduzeće i utiče na motivaciju zaposlenih, koji svoje zadovoljstvo prenose i na potrošače. To povratno utiče na satisfakciju klijenata i povećanje napora koje preduzeće misli uložiti ukoliko želi da zauzme veće tržino učešće i ostvari višu profitabilnost.

Satisfakcija korisnika usluga odražava se na prihode i troškove bankarske uslužne organizacije, kao i na profitabilnost kroz sledeći mehanizam: preko privlačenja novih i zadržavanje postojećih klijenata **povećava se satisfakcija koja opet povećava prihod**, na taj način se povećava broj i obim ponovljenih kupovina odnosno **lojalnost potrošača**.

Uslužne organizacije mogu povećati satisfakcije svojih klijenata snižavanjem cena ili poboljšanjem kvaliteta svojih usluga. Međutim, to često može da utiče na smanjenje profita, pa je

85 Grafički prikaz povezanost: satisfakcije, lojalnosti i profitabilnosit na bazi podataka sadržanih u knjizi: Ljubojević, Č. , Menadžment i Marketing usluga, Želnid, Beograd, 2011.

osnovni smisao orijentacije uslužne organizacije na povećanje satisfakcije korisnika da se ponudi veća vrednost u proizvodima i uslugama.

Osnovni cilj poslovanja je ostvarivanje profita. Ukoliko je dohodak veći od rashoda za količinu kojom preduzeće makar može da opstane, već je učinjen dobar posao. Međutim, cilj svakog uslužnog preduzeća, pa tako i banke, jeste ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. Jedini način da se ostvari konkurentska prednost, izađe na veće tržište i privuče još veći broj klijenata jeste da se izađe u susret traženim vrednostima za potrošače. [156] Stoga banka treba da proceni sopstvene troškove kako bi predvidela u kom pravcu napreduje njeno poslovanje, a ukoliko se ono razvija u pozitivnom pravcu, onda se vremenom ostvaruje i konkurentska prednost.

Dimenzije kvaliteta usluge su samo jedna strana starta poslovanja, ali postoji i druga: očekivanja potrošača. Potrošači su centralni akteri poslovanja. u finansijskoj instituciji zbog poslovanja sa transakcijama je od ključne važnosti da potrošač usluga bude zadovoljan. Prevazišlo se vreme kada je potrošač bio samo akter koji je bio „primoran" na kupovinu određene usluge. Danas su konkurentski uslovi tržišta učinili da banke, kao i svako drugo uslužno preduzeće prepozna nužnost stvarnog zadovoljenja potreba potrošača, jer ukoliko satisfakcija ne postoji, neće se formirati ni lojalnost.

Potrošač će da bude lojalan samo dok je banka lojalna potrošaču. Drugim rečima to znači, da će potrošač koristiti bankarske usluge samo do onog momenta, dok smatra da mu banka u svakom pogledu saradnje izlazi u susret. U onom momentu, kada se javi prva nesuglasica, a ista ne bude rešena na licu mesta, potrošač će početi da razmatra opcije da pređe kod druge banke, a ukoliko doživi veću stresnu situaciju, nalaziće brojne razloge za napuštanje finansijske institucije. To je psihologija korisnika, koji naravno gleda sopstveni interes i svestan je da za zadovoljenje svojih potreba ostvalja određenu sumu novca u organizaciji. Staro pravilo „ vrednost za novac" je jedno od onih retkih karatkeristika ekonomije koje se nikada neće promeniti, te je potrebno racionalno razmišljati u plasiranju usluga.

CRM sistem poslovanja ima zadatak da preduhitri ovakve probleme i da stvori odane korisnike. Ključno za stvaranje odanih korisnika jeste formiranje poverenja. **Poverenje se u bankarskom sistemu može podeliti na:**

1. Sračunato poverenje – engl. *calculus based trust*;
2. Relaciono poverenje – engl. *relational trust*;
3. Poverenje zasnovano na poistovećivanju – engl. *identificational based trust*. [157]

Orijentacija na potrošače, odnosno marketing odnosa sa potrošačima donosi niz prednosti koje grade satisfakciju klijenata banke. Iako na prvi pogled klijent ne uočava spremnost osoblja banke

[156] Kotler F, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G, Principi marketinga Mate, Beograd., 2009, str.464
[157] http://www.slideshare.net/markodjordjic/marketing-u-bankarstvu-final

da mu pomogne, već to doživljava kao jedan od atributa kvaliteta usluge, on vremenom ne samo što je zadovoljan, nego počinje i da ceni sposobnost zaposlenih – racionalno posmatra razliku od drugih uslužnih preduzeća. Satisfakcija korisnika često može da bude određena i analizom same institucije, jer o klijentima banke ne možemo govoriti samo kao o korisnicima usluge, nego o sve obrazovanijim intelektualcima koji bez obzira na to što će tražiti zamerke, mogu da uoče i epitete kvaliteta poslovanja i primese po kojima se banka razlikuje od svojih konkurenata.

4. KARAKTERISTIKE SAVREMENOG USLUŽNOG SEKTORA I AKTUELNO STANJE U REPUBLICI SRBIJI

U današnjoj »uslužnoj« fazi razvoja ekonomije očigledan je kontinuirani rast obima potrebnih informacija koje su neophodne da bi se ostvario željeni rezultat uslužnih bankarskih institucija. Ta činjenica ukazuje na veliki značaj informacija u organizovanju uslužnog poslovanja i na potrebu njihovog sistematskog prikupljanja, analize i interpretacije kako bi se omogućilo donošenje kvalitetnih menadžerskih odluka. Unapređenje performansi na tržištu uslužne ekonomije obavezno podrazumeva adekvatne informacije, na kojima se bazira dodatna korist za proizvode i usluge. Na taj način informacije postaju proizvod za sebe, značajno utiču na kvalitet same usluge i mogu da povećaju konkurentsku prednost uslužne bankarske institucije.

Kvalitetne informacije predstavljaju i jedan od ključnih aspekata uslužnog menadžmenta, koji podrazumeva potpuni organizacioni pristup interdisciplinarnog karaktera, a uključuje osmišljavanje i dizajniranje uslužne ponude i uslužne strategije, tj. omogućava pružanje kvalitetne usluge koja je glavna pokretačka snaga uslužne ekonomije.

Uslužni menadžment se u koncipiranju i realizaciji svojih aktivnosti prvenstveno oslanja na svoju viziju i misiju koje uključuju sledeće osnovne elemente :

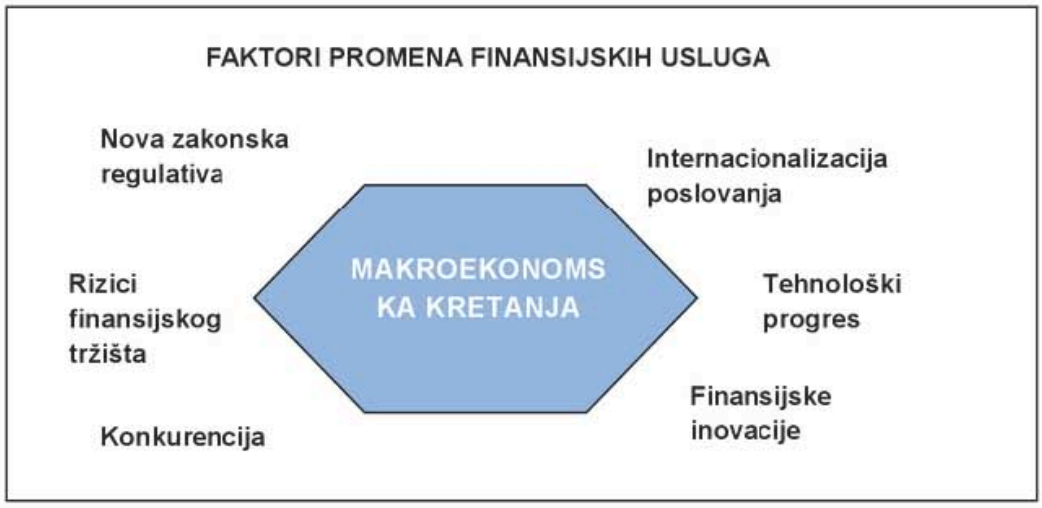
- Ciljni tržišni segment;
- Uslužni koncept,
- Uslužnu strategiju i
- Sistem pružanja usluga.

Efikasan odgovor na sva otvorena pitanja uslužnog poslovanja među kojima su najznačajnija: konkurentska dominacija, marketing komunikacija, definisanje kvaliteta usluga, zadržavanje i satisfakcija korisnika usluge, upravljanje uslužnim rezultatom i ostvarenje profitabilnosti u poslovanju, zahteva definisanje strategije koja treba da uskladi ciljeve i mogućnosti uslužne finansijske institucije i obezbedi jedinstvo rasta i razvoja. Drugim rečima, neophodno je da uslužna bankarska institucija svoje poslovanje bazira na zahtevu kontinuiranog kvantitativnog i kvalitativnog poboljšanja aktivnosti i da se kroz svoju razvojnu politiku prilagodi izazovima iz okruženja. Snaga takvog prilagođavanja krije se u novom marketing konceptu koji, u prvom redu, uvažava kvalitet usluge, satisfakciju korisnika i dugoročnu profitabilnost poslovanja.

Sve uspešne uslužne finansijske institucije su prepoznale važnost tvrdnje da su potrošači jedan najznačajnijih prirodnih resursa, odnosno najvrednija imovina i preduslov svakog uspešnog poslovanja. U svetlu ove činjenice, sasvim je razumljivo da je najvažniji marketing cilj upravo

zadržavanje postojećih i pridobijanje novih korisnika. To se postiže uz pomoć uvođenja koncepta upravljanja odnosa sa potrošačima.

Kada je reč o **tendencijama na tržištu bankarskih usluga u Republici Srbiji**, naročito u periodu od 2000. god kada je izvršeno restruktuiranje bankarskog sektora, pokazuju vrlo intenzivan razvojni trend. Stvaranje povoljnije makroekonomske situacije, u odnosu na prethodni dugogodišnji izuzetno nepovoljan period, omogućilo je nastavak procesa privatizacije, priliv inostranih investicija, restrukturizaciju celokupnog bankarskog sektora i izgradnju kvalitetnije poslovne strukture u ovoj oblasti. Brz tehnološki napredak zasnovan prvenstveno na praktičnoj primeni savremene informaciono telekomunikacione tehnologije uneo je revolucionarne promene u sferu bankarskih usluga. Uporedo sa pomenutim promenama u okruženju, sve bankarske institucije u Republici Srbiji, ukoliko žele da uspešno vode svoje poslovanje, biće primorane da definišu novi pritup menadžmentu koji je zasnovan na besprekornom kvalitetu usluge, kao i novi marketing pristup koji fokusira odnose sa krajnjim korisnicima usluge, uz maksimalno uvažavanje njihovih potreba i satisfakcije.



Slika 19 - Faktori promena na tržištu finansijskih usluga[158]

[158]Grafički prikaz faktora promena na tr 144 nansijskih usluga je preradjen od strane autora na osnovu originalne šeme objavljenje u radu: Ivanović, P, Repozicioniranje banaka sa posebnim osvrtom na retail bankarstvo, *Svet finansija* br 194, Vojvođanska banka, Novi Sad, 2003, str. 27

U takvom okruženju mnoge bankarske organizacije pravilno su razumele važnost kvaliteta usluge i njegov presudan uticaj na satisfakciju korisnika i profitabilnost poslovanja. Dodatna činjenica koja je omogućila brže promene i bila od velike pomoći u razvoju finansijskog sektora u Republici Srbiji je priliv inostranog kapitala tj. direktne investicije velikih evropskih banaka i finansijskih institucija u domaću finansijsku infrastrukturu.

4.1. Makroekonomski trendovi i kretanja u bankarskoj industriji

Za domaće finansijske institucije motiv za brze promene i unapređenje kvaliteta na svim nivoima poslovanja bilo je otvaranje nekoliko uspešnih evropskih finansijskih institucija u period od 2000. do 2008. godine. Konkurencija je uspešno uticala na domaće banke koje da bi uspele da smanje rizik poslovanja, povrate poverenje u domaće finansijske institucije i uvećaju profitabilnost poslovanja.

Međutim, od kraja 2008. godine efekti velike svetske finansijske krize ne zaobilaze ni bankarski sektor Srbije. Mada je recesija u Srbiji bila relativno blaga u poređenju samnogim drugim zemljama, jer je privredni rast opao za 3,5% 2009. godine i već 2010. godine se oporavio na 1,8%, Srbija i dalje kaska za ostalim zemljama u tranziciji. Monetarna politika Narodne banke Srbije je ostala usmerenana inflaciju, a NBS je sa Vladom potpisala sporazum o ciljanjuinflacije.Od avgusta 2010. godine, došlo je i do naglog rasta inflacije, uglavnom zbog visokih cena hrane, prenete depresijacije iz 2010. godine i rasta uvoznih cena izraženih u stranoj valuti. Od tada se inflacije kreće oko stope od 10%, a nova Vlada je u septembru 2012. godine donela novi programa za ublažavanje negativnih efekata ekonomske krize u ukupnom iznosu od 1,3 milijarde dinara, u okviru kojeg su banke plasirale jednu milijardu evra kredita do kraja 2012. godine.[159].

Uprkos najavljenom optimizmu, Srbija je po treći put ušla u recesiju 2014. godine. Pad industrijske proizvodnje od 1,8% uzrokovan je većim delom šteta zbog majskih poplava i smanjenja eksterne tražnje spoljnotrgovinskih partnera Srbije. Blagi oporavak je nastupio 2015. godine što je rezultiralo **porastom kreditnih aktivnosti banaka od 1,8%** (-1,7% je bio u 2014.g.)[160]. Do porasta kreditnih aktivnosti došlo je usled pada referentne kamatne stope I politike obavezne rezerve. Smanjenjem stopa devizneih rezervi u bankama je oslobođeno 232 milijarde evra i 16 milijardi dinara kreditnog potencijala. Došlo je i do porasta tražnje za kreditima od strane preduzeća, a pozitivna kretanja su zabeležena na tržištu investicionih kredita.

[159] http://www.raiffeisenbank.rs/o-banci/godisnji-izvestaji/arhiva-izvestaja.451.html

[160] http://www.raiffeisenbank.rs/upload/AR_2015.pdf

Međutim, problem je što su rasli i problematični krediti stanovništva u iznosu 11,2% (januar-septembar 2015.) [161]



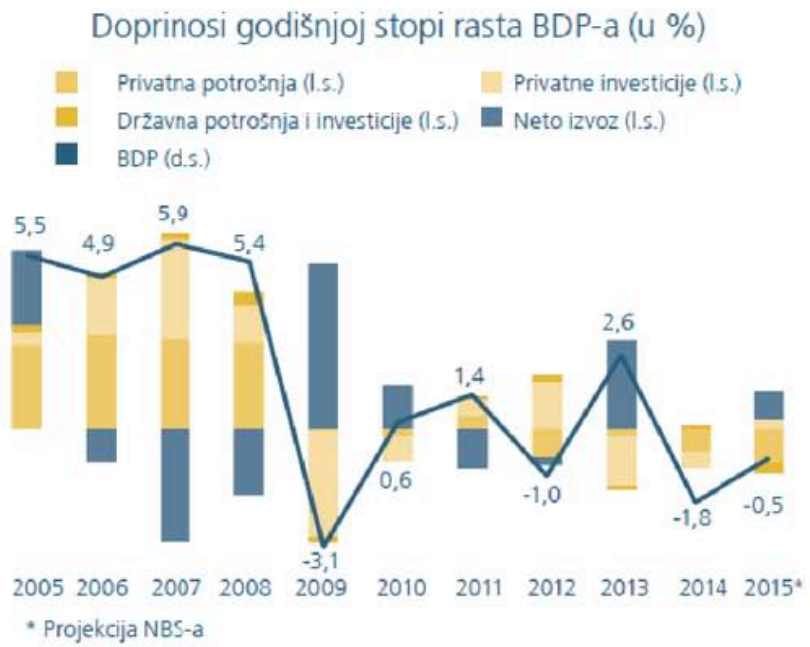
Grafikon 1 – Kretanje kreditne aktivnosti I BDP u Srbiji[162]

Tokom 2014. i 2015. godine NBS je vodila **obazrivu monetarnu politiku**, uzimajući u obzir neizvesnost u međunarodnom okruženju Poslednjih godina beleži se niska inflacija i NBS je tokom 2014. godine vodila obazrivu monetarnu politiku. Referentna kamatna stopa je snižena za ukupno 150 baznih poena i na kraju 2014.godine je iznosila 8%. Takođe su stope prema kojima banke obračunavaju obaveznu deviznu rezervu smanjene na 26% sa 19% i zavise od ročnosti. Referentna kamatna stopa je snižena u toku 2014.g. na 8%. Takođe su smanjene i stope obaveznih deviznih rezervi sa 26% na 19%. Smanjena je i struktura obavezne devizne rezerve, a sve to u cilju povećanja kreditnog potencijala banaka.[163]

Posmatrajući **kreditni plasman**, ostvaren je najveći pad kod potrošačkih kredita (-3,16%) u trećem kvartalu 2015.g. Usvojen je set mera za rešavanje problematičnih kredita kao što su: *uklanjanje poreskih prepreka za otpis NPL-ova, tj. omogućavanje bankama da ne plate porez na kredite koje su otpisale: adekvatna procena nepokretnosti pod hipotekom, izmena zakonske*

[161] http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/90/trendovi_kab/trend_izv_IV_2015.pdf
[162] Ibid.
[163] http://www.raiffeisenbank.rs/upload/AR_2015.pdf

regulative, kako bi banke jednostavnije prodale nenaplative kredite.[164] Pored toga, banke mogu prodavati nenaplative plasmane (NLP) specijalnim agencijama za naplatu.



Grafikon 2 - Doprinosi godišnjoj stopi rasta BDP-a u Srbiji[165]

Prisutne su **promene što se tiče strukture banaka.** Na tržištu Srbije trenutno posluje 33 banke, poslovalo je i više, ali su pojedine od njih ugašene (Agrobanka, Razvojna banka Vojvodine, Privredna banka Beograd i Univerzal banka)[166]. Postoji i najava ulaska novih banaka na tržište Srbije. Turska Halkbank kupila je 76,7% učešća države, Evropske banke za obnovu i razvoj i Međunarodne finansijske korporacije u Čačanskoj banci a.d. Čačak za 10,1 milion evra. Halkbank planira da dokapitalizuje Čačansku banku i proširi mrežu filijala, kao i da investira u informacionu tehnologiju. Mirabank iz Ujedinjenih Arapskih Emirata počela je sa radom u 2015. godini. Banka je orijentisana ka poslovanju sa privredom. [167] Najavljena privatizacija Komercijalne banke u vlasništvu Republike Srbije (47,1%), Evropske banke za obnovu i razvoj (24,4), Međunarodne finansijske korporacije (4,59%), Nemačkog fonda DEG (4,59%) i švedskog fonda Swedfund (2,3%), odložena je za 2017. godinu.

[164] http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/90/trendovi_kab/trend_izv_IV_2015.pdf

[165] http://www.bancaintesa.rs/upload/Godisnji_izvestaj_2014_web.pdf

[166] Banke u Srbiji su od 2010. do kraja 2015.godine otpustile skoro 4.800 ljudi, od čega samo tokom 2015. godine je otpušteno oko 2500 ljudi.

[167] http://www.raiffeisenbank.rs/upload/AR_2015.pdf



Grafikon 3 – Strane direktne investicije u Srbiju[168]

Različite banke posluju sa fokusom na različite plasmane i usluge stanovništvu i privredi. *Osnovni cilj poslovanja banaka treba da bude privlačenje i osvajanje klijenata i briga o njihovim potrebama.* Prema jednom anketnom istraživanju, banke sa najboljom poslovnom na tržištu su: Banca Intesa, Komercijalna banka, AIK banka, Unicredit i Raiffaisen. Banke sa najboljim odnosom prema klijentu su: opet Banca Intesa, Komercijalna banka, AIK banka, UniCredit banka i Societe Generale banka.[169] Jednu od vodećih pozicija na tržištu, već nekoliko godina zaredom zauzima Banca Intesa pos vim kriterijumima uspešnosti poslovanja. Prema podacima iz septembra 2014.godine Banca Intesa se nalazi na prvom mestu prema ukupnoj aktivi (tržišno učešće je 16,2%), plasmanima (16,4%) i depozitima klijenata (16,4%). Takođe, banka je lider u kartičarstvu i platnom prometu sa više od 1,6 miliona klijenata u segment poslovanja sa stanovništvom i oko 119 hiljada u segment poslovanja sa privredom. Ukupno banka posluje na tržištu Srbije sa 177 ekspoziture sa najviše bankomata i terminala.[170]

Domaća bankarska industrija je u periodu od januara do septebra 2015.godine beležila porast profitabilnosti. Neto dobit je u posmatranom period porasla za 22,3%, jer je značajno pao rashod

[168] http://www.bancaintesa.rs/upload/Godisnji_izvestaj_2014_web.pdf

[169] http://www.economy.rs/finansije/9505/Najbolje-banke-u-Srbiji--Banca-Intesa--Komercijalna-banka-i-AIK-banka.html

[170] http://www.bancaintesa.rs/upload/Godisnji_izvestaj_2014_web.pdf

od kamata (-29,1%), kao rezultat pada kamata na domaćem tržištu. Oporavak ekonomije, stabilan devizni kurs, kao i početak rešavanja problematičnih kredita uticali su da rashodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i rezervisanja po prvi put zabeleže pad od 1,1% u periodu januar-septembar 2015. godine.[171]

Glavni strateški cilj razvoja bankarstva u Srbiji u narednim godinama biće očuvanje visokog potencijala rasta i stabilnosti bankarskog sektora. Očekuje se razvoj novih, diversifikovanih vidova bankarstva, kao što su štedionice i mikrokreditne einstitucije. Smanjenje visokog raspona kamatnih stopa i na plasmane i na depozite, kako u domaćoj tako i u stranim valutama, ostaće prioritet monetarnih i finansijskih propisa u narednim godinama.

4.2. Karakteristike bankarskog sektora Republike Srbije

Definicija finansijskog tržišta u razvijenim tržišnim privredama može se prihvatiti i kao definicija finansijskog tržišta u Republici Srbiji, a ona ukazuje na to da je finansijsko tržište mehanizam koji dovodi u vezu ponudu i tražnju finansijskih instrumenata.

U svim razvijenim privredama postoji stalna potreba za dodatnim finansijskim sredstvima kojima bi se finansirale različite poslovne i investicione aktivnosti. Međutim, ono po čemu se različiti sistemi razlikuje je stepen njihove efikasnosti u alokaciji raspoloživih finansijskih sredstava. Svrha finansijskih tržišta upravo i jeste efikasna alokacija, dovođenjem u kontakt onih koji imaju višak sredstava sa onima koji imaju dodatne potrebe za finansijskih sredstvima, uz minimalne transakcione troškove i maksimalnu satisfakciju učesnika.

Finansijski sektor u Republici Srbiji u 2000. godini nalazio se u teškoj situaciji, kao posledica delovanja nekoliko faktora. Najznačajniji među njima su: nasleđeno stanje prethodnog finansijskog sistema bivše Jugoslavije, druga po veličini hiperinflacija ikad zabeležena u svetskoj ekonomskoj istoriji, česte devalvacije domaće valute, nepostojanje štednje i opšte nepoverenje u domaći finansijski sistem.

Tokom 2001. godine započeta je sveobuhvatna reforma finansijskog sektora, a njena najvažnija dostignuća su: smanjenje inflacije, zatvaranje jednog dela insolventnih banaka, povećanje deviznih rezervi, aktivnosti usmerene ka vraćanju poverenja u domaću valutu i njenu konvertibilnost. U periodu od 2000. godine usvojeni su i novi zakoni kojima je stvoren institucionalni okvir za funkcionisanje finansijskog sektora, a većina novousvojenih propisa odnosila se na bankarski sektor:

- Zakon o Narodnoj Banci Srbije;

[171] Ibid.

- Zakon o bankama i drugim finansijskih organizacijama;
- Zakon o platnom prometu;
- Zakon o deviznom poslovanju;
- Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata.

Osnovna odlika funkcionisanja finansijskog i naročito bankarskog sistema u Srbiji je sveobuhvatna sistemska reforma i nastojanje da se ovaj segment restruktuira i učini konkurentnijim u odnosu na svetsko bankarstvo. Početkom 2000. godine stanje u bankarskom sektoru Republike Srbije odlikovalo se sledećim karakteristikama:

- Visoko stanje duga banaka po inoobavezama;
- Značajan nivo duga banaka po osnovu stare devizne štednje;
- Stagnacija dinarske štednje (depozita) stanovništva;
- Izuzetno nizak nivo dugoročnih sredstava (depozita) u potencijalu banaka;
- Vrlo česte intervencije centralne banke;
- Stagnacija uvećanja trajnog kapitala u poslovnim bankama.

Eksterna ograničenja koja su doprinela ovakvom stanju bankarskog sektora u Srbiji odnosila su se na posledice rata, ekonomskih sankcija, ograničenja na izvoz robe iz naše zemlje, suzdržanost inostranih investitora zbog potencijalnog rizika ulaganja itd. Interna ograničenja odnosila su se na nisku akumulativnu i reproduktivnu sposobnost privrede, visok nivo gubitaka u bankama, nedostatak obrtnih novčanih sredstava i investicionih sredstava u privredi, visok rizik i lošu politiku kreditiranja, nedostatak finansijske discipline, neuredno izmirivanje dužničko – poverilačkih odnosa, visoke kamatne stope, neblagovremeno servisiranje obaveza dužnika i niz drugih faktora koji su uslovili suštinske probleme funkcionisanja finansijskog tržišta i generisale potrebu za adekvatnim promenama i sveobuhvatnom reformom.

Narodna banka je, reagujući u tom pravcu, početkom 2001. godine sprovela dve detaljne analize godišnjih izveštaja u trideset najvećih banaka u Srbiji, a ubrzo su na osnovu prikupljenih podataka zatvorene ukupno 23 banke koje su predstavljale čak 66% ukupne bilansne i vanbilansne sume bankarskog sektora. Važnu ulogu u vraćanju poverenja stanovništva i privrede u domaći bankarski sistem imao je i ulazak stranih banaka u domaći finansijski ambijent. Pored Societe General banke koja je i ranije poslovala u Srbiji, od kraja 2000. pa do sredine 2003. otvorena su predstavništva 8 banaka, dok je licence za rad dobilo 5 banaka (ProCredit Banka, Raiffeisen banka, HVB banka, Alpha Banka, NBG), a 4 strane banke su preuzele domaće banke i tako ušle na finansijsko tržište Srbije (Hypo Alpe Adria, Volksbank, Eurobank i LHB). Uz strane

banke koje posluju na domaćem bankarskom tržištu, 12 drugih stranih banaka je otvorilo svoja predstavništva u Srbiji.

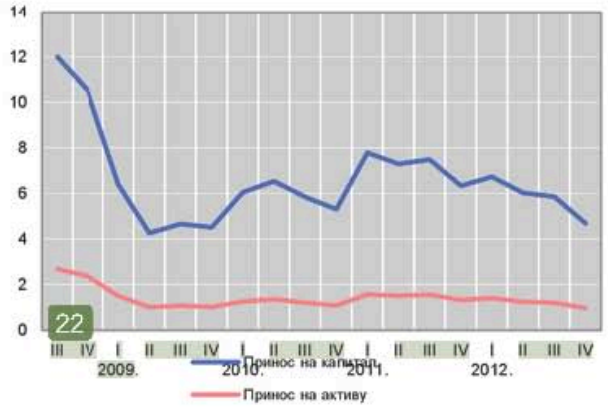
U 2000. godini bankarski sektor u Republici Srbiji obuhvatao je čak 81 banku. Prve preliminarne procene opšteg stanja bankarskog sektora od strane Narodne banke početkom 2001. godine govorile su da bankarstvo u Srbiji karakteriše: visok stepen nenaplativih potraživanja i nizak stepen realno kamatonosne aktive, niska profitabilnost, nizak stepen realno formirane rezerve za pokriće potencijalnih gubitaka, insolventnost najvećih banaka i visoka nelikvidnost, nepostojanje adekvatnog sistema internih kontrola i interne revizije, odsustvo adekvatnog sistema za upravljanje rizicima i nizak stepen profesionalnosti eksternih revizora. Najvažnije aktivnosti vezane za svojinsko restruktuiranje bankarskog sektora u 2002. godini odnosile su se na sprovodjenje odredbi zakona kojima je rešen višegodišnji problem banaka – imobilizacija preko 50% bilansne sume najvećih banaka po osnovu stare devizne štednje gradjana reprogramiranih dugoročnih deviznih kredita iz inostranstva. Konverzijom potraživanja po osnovu kredita Pariskog i Londonskog kluba poverilaca i po osnovu stare devizne štednje Republika Srbija je stekla vlasništvo kod 8 banaka.[172]

Od početka 2002. godine više ne postoji mogućnost otvaranja novih banka u Srbiji. Jedini način za ulazak na domaće bankarsko tržište u ovom momentu je kupovina neke od postojećih banaka. Ovo diskreciono pravo ostavljeno je Narodnoj Banci Srbije kako bi se umanjio potencijalni sistemski rizik koji bi mogao da nastane zbog postojanja prevelikog broja banaka. Osim toga, domaćim bankama se na ovaj način daje mogućnost da se blagovremeno pripreme za poslovanje u uslovima ozbiljne konkurencije. Posledično, primenom ove mere banke su postale oskudan resurs, što je izazvalo i povećanje tržišne cene postojećih banaka. Domaće i strane banke uživaju jednak tretman, a osim izdavanja dozvole za rad, gde se od stranih banaka zahteva da ispune uslov uzajamnosti prema Zakonu o bankama i drugim finansijskim organizacijama, ostali uslovi i dozvole za pružanje bankarskih usluga su jednaki bez obzira na poreklo kapitala banke. Kako ne postoji razlika u pravnom statusu domaćih i stranih banaka, ne postoji ni razlika izmedju različitih oblika vlasništva. Banke mogu da poseduju i akcijski kapital, pri čemu učešće banke u kapitalu drugog pravnog lica ne sme da predje 15% kapitala banke. Pored toga, postoji ograničenje po kojem učešće banke u kapitalu pravnih lica i njihovim investicijama u osnovna sredstva ne može da predje 60% ukupnog kapitala banke.

Domaće banke mogu da steknu strani kapital kroz investicije u akcijski kapital ili kroz zaduživanje. Investicije u akcijski kapital su dozvoljene svim bankama uz odobrenje Narodne banke, a zaduživanje je dozvoljeno samo bankama koje su ovlašćene za obavljanje poslova sa inostranstvom. Ulaskom stranih banaka na domaće tržište i povećanjem depozitnog potencjala poslovnih banaka stekli su se neophodni uslovi i za kreditnu ekspanziju, tako da su se, primera radi, za samo godinu dana (od decembra 2002. do novembra 2003. godine) ukupni dinarski

[172] Hadžić, M., Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 92

plasmani povećali za 32%, od čega su se krediti stanovništvu povećali najviše i to po stopi od 73%, krediti privredi po stopi od 35%, a ostalim sektorima i državi po stopi od 5,4% odnosno 0,4%. U januaru 2003. godine poslovne banke u Srbiji su potpuno preuzele platni promet između preduzeća, čime je praktično zaokružena reforma ovog sektora. Ranije, platni promet između pravnih lica se odvijao preko Zavoda za obračun i plaćanje, a pod kontrolom Narodne banke Jugoslavije[173].



Grafikon 4 – Pokazatelji profitabilnosti banaka u Srbiji[174]

U 2010. godini, srpski bankarski sektor je obuhvatao 33 banke (21 u stranom i 12 u domaćem vlasništvu), sa 29.887 zaposlenih. Aktiva bankarskog sektora iznosi 2.534 milijardedinara i porasla je za 17,3% (374 milijarde dinara) u odnosu na kraj 2009. godine. Plasmani bankarskog sektora zabeležili su (nominalni) rast od 26,8% u odnosu na 2009. godinu i dostigli 15,3 milijarde evra. Pored depresijacije dinara (10%), veliki deo rasta plasmana je povezan sa programom subvencionisanih kredita koji je Vlada pokrenula 2009. godine. Ukupan iznos kredita odobrenih u okviru programa Vlade do kraja decembra 2010. godine bio je 1,75 milijardi evra. Većina odobrenih kredita su kratkoročni krediti za likvidnost. U pogledu plasmana fizičkimlicima, najznačajniji rast zabeležen je kod gotovinskih i stambenihkredita. Tokom 2012. nova Vlada je u septembru 2012. godine donela novi program mera za ublažavanje negativnih efekata ekonomske krize u ukupnom iznosu od 1,3 milijarde dinara, u okviru kojeg su banke plasirale jednu milijardu evra kredita do kraja 2012. godine.[175] Krajem 2012. godine zbog velikih dugova u stečaj odlaze Agrobanka i Razvojna banka Vojvodine, tako da u Srbiji trenutno posluje 30 banka. U bankarskom sektoru u Srbiji nastavlja se trend smanjenja broja zaposlenih i poslovne mreže.

[173] Narodna banka Jugoslavije je transformisana u Narodnu banku Srbije u februaru 2003. godine, nakon što je osn[illegible]na Državna Zajednica Srbija i Crna Gora.

[174] http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/90/90_2/finansijska_stabilnost_2014.pdf

[175] http://www.raiffeisenbank.rs/o-banci/godisnji-izvestaji/arhiva-izvestaja.451.html

Realizujući svoju ulogu najznačajnijeg učesnika na finansijskim tržištima, banke su susreću sa velikim strukturnim promenama koje se ogledaju kroz deregulaciju i privatizaciju, sve značajniji uticaj informacione tehnologije na bankarstvo i razvoj promenljivih zahteva i očekivanja korisnika bankarskih usluga. Kada se radi o bankarstvu u razvijenim finansijskim sistemima, karakteristično je rušenje barijera, jačanje konkurentske borbe i naročito ulazak inostranih banaka. Dijagnoza bankarskog sektora u Srbiji takođe pokazuje da strane banke sve ozbiljnije konkurišu domaćim bankama, uspostavljajući vlastite operacije na domicilnom finansijskom odnosno bankarskom tržištu, otvarajući sve sopstvene filijale odnosno otkupljujući postojeće domaće banke. U takvoj situaciji domaće banke su primorane da ostvare prednost u smanjenju troškova i jačanju svojih pozicija u svim domentima, a prvenstveno u pogledu osetnog poboljšanja kvaliteta ukupnog bankarskog servisa. Na tržištu Srbije inostarne banke dostižu ¾ ukupne aktive ili kapitala, tako da je značajno urađen pomak na otvaranju bankarskog sistema, dok je najmanje urađeno na razvoju finansijskog tržišta. Razlog je kašnjenje sa donošenjem odgovarajuće zakonske regulative i izgradnje nadležnih institucija, a to ograničavajuće utiče na dolazak stranih investitora.[176]

I mada su mnoge banke u Srbiji napravile značajne pomake kada je u pitanju poboljšanje kvaliteta bankarskih usluga i kvaliteta ukupnog poslovanja. Pojedina unapređenja i poboljšanja još uvek zaostaju u odnosu na procese u bankama razvijenih tržišnih privreda. Tu se, pre svega, misli na potpunu primenu informacione tehnologije, uvođenje internet bankarstva, mobilnog bankarstva i ostalih inovacija za proširenje tradicionalnog paketa bankarskih usluga, unapređenje u upravljanju troškovima, razvoj sofisticiranog marketinga i prodaje bankarskih usluga, primenu koncepta ukupnog kvaliteta i upravljanje odnosima sa svim korisnicima usluga.

4.3. Praktični aspekti unapređenja kvaliteta usluga u bankama

U ovom delu rada namera je da se kroz praktične primere prikaže način na koji banke u Srbiji unapređuju ukupan kvalitet svojih usluga. Kroz prikaz 5 najvećih banaka u Srbiji, rangiranih prema obimu bilansne aktive na dan 31. marta 2015. godine, ukazaćemo na najznačajnije aspekte savremenog bankarskog poslovanja i načine na koji banke menjaju svoje strategije od tradicionalnih - proizvodno orijentisanih ka modernim – korisničko orijentisanim strategijama. Rangirano prema neto aktivi na dan 31.03.2015. godine **pet najvećih banaka u Srbiji su: Intesa, Komercijalna banka, Unicredit, Raiffaisen i Societe General.**

[176] Hadžić, M., Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 92

Neto aktiva

31.03.2015.				31.12.2014.			
Banka	Rang	Tržišno učešće	RSD mlrd	Banka	Rang	Tržišno učešće	RSD mlrd
Intesa	1	15,7%	462,6	Intesa	1	15,9%	473,0
Komercijalna	2	13,4%	393,0	Komercijalna	2	13,7%	406,3
Unicredit	3	9,6%	282,2	Unicredit	3	8,9%	265,3
Raiffeisen	4	7,8%	229,8	Raiffeisen	4	7,5%	224,1
SoGe	5	7,4%	216,9	SoGe	5	7,5%	222,3
AIK	6	5,7%	167,5	AIK	6	5,8%	173,3
Eurobank	7	4,8%	142,4	Eurobank	7	5,0%	147,3
Vojvođanska	8	4,1%	121,5	Vojvođanska	8	4,1%	123,2
Poštanska štedionica	9	3,9%	115,3	Hypo Alpe-Adria	9	4,0%	118,7
Hypo Alpe-Adria	10	3,8%	113,2	Poštanska štedionica	10	3,8%	113,3

Tabela 5 –Prikaz najvećih banaka u Srbiji prema neto aktivi[177]

4.3.1. Banca Intesa

Istorijat banke kreće od osnivanja 1991. godine kada počinje sa radom kao Delta Banka. Banka nastoji da svoje poslovanje organizuje u skladu sa visokim evropskim standardima, zahvaljujući čemu danas zauzima jedno od vodećih mesta u domaćem bankarstvu, a ima i sve veći značaj u celoj Jugoistočnoj Evropi. Intenziviranje poslovanja sa stanovništvom uticalo je na značajno povećanje broja klijenata, srazmerno povećanju poverenja stanovništva u bankarski sistem.

Kao vodeća banka, Intesa na tržištu vodi ra[illegible] o **korporativnim vrednostima** koje su predstavljene na veb sajtu banke: inegritet, izvrsnost, transparentnost, poštovanje svakog pojedinca, jednakost, individualne vrednosti i odgovornost u korišćenju resursa.[178]

Efikasnost poslovanja [illegible]anke u velikoj meri je determinisana i široko rasprostranjenoj organizacionoj mreži, koju čini više od **170 ekspozitura u 103 grada** širom Srbije, koji su svi međusobno povezani savremenim informacionim sistemom. Pored toga, u sklopu banke funkcionišu i specijalizovani centri/kancelarije za kredite Intesa Casa (ukupno ih ima osam). Pored toga, Intesa je uspela da izgradi i **korespondentske odnose sa oko 200 banka** širom sveta, čime je znatno olakšano pružanje usluga i domaćim i inostranim klijentima banke.

U radu sa stanovnicima banka je fokusirana na podizanje kvaliteta usluga i zadovoljstva klijenata. Uveden je sistem za upravljanje redovima »Queue Management System« ili QMS.[179]

[177] http://www.aikbanka.rs/download/polugodisnji_izvestaj_o_poslovanju_za_2015.pdf

[178] http://www.bancaintesa.rs/dobro-dosli/o-nama/korporativne-vrednosti.177.html

Prostorije bake su renovirane u 12 gradova i 36 ekspozitura, a QMS je uveden u još 13 ekspozitura. Na taj način se povećalo zadovoljstvo klijenata, bolje sagledavanja potreba i unapređenje organizacije rada. Pored toga, na zahtev klijenata banka je produžila radno vreme ekspozitura u Beogradu, a povećan je broj šalterskih pozicija. U sklopu modernizacije poslovanja klijentima velikih ekpozitura je omogućen besplatan wi-fi, dnevna štampa, klupe za sedenje i prijatan ambijent.

Zbog potrebe za povećanom mobilnošću i u nedostatku vremena zbog ubrzanog tempa života poslednjih godina se beleži **rast elektronskih kanala poslovanja** – internet i mobilno bankarstvo, korišćanje bankomata, e-banking terminali a u 2014. Godini Intesa je zabeležila povećanje broja elektronskih transakcija za 1,3 miliona više nego ranije. Udeo elektronskih transakcija u ukupnom broju svih transakcija fizičkih lica je povećan sa 19,6% u 2013. na 25% u 2014. godini. *Mobilno bankarstvo i dalje beleži najsnažniji rast* sa skoro dvostrukim povećanjem broja transakcija, uz tendenciju da sa trenutnih 20% udela u ukupnom broju elektronskih transakcija narednih godina postane dominantan kanal plaćanja.[180]

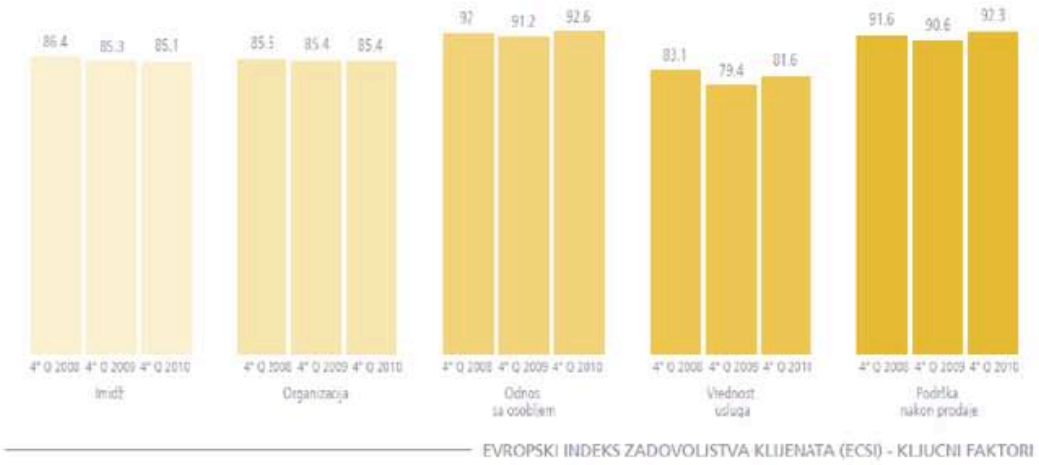
Investiranje u razvoj mreže samouslužnih banking terminala na kojima klijenti samostalno mogu izvršiti plaćanje je bilo veoma uspešno. Banka beleži povećanje broja transakcija, a povećanje zadovoljstva klijenata je zabeleženo anketnim ispitivanjem.

Kao i prethodnih godina banka sprovodi istraživanje u saradnji sa GFK Centrom za Istraživanje tržišt. Tokom 2014.g. je intervjuisano više od 15.000 klijenata – fizičkih i pravnih lica. Na taj način istraživanja moguće je praćenje pokazatelja zadovoljstva klijenata na svim organizacionim nivoima. Banka Intesa je jedina banka u Srbiji koja sistematično i organizovano vrši ispitivanje svojih klijenata svake godine da bi utvrdila stepen zadovoljstva i lojalnosti klijenata. Rezultat istraživanja 2011. godine o **indeksu zadovoljstva klijenata**[181] je prikazan na sledećoj slici:

[179] QMS se koristi da bi se upravljalo redom i umanjilo vreme čekanja i neprijatnosti koje se znaju desiti kada neki klijent ne ispoštuje čekanje u redu. Svaki klijent prilikom ulaska u banku na osnovu izabrane usluge dobija broj. Sa ovim sistema zadovoljstvo potrošača se može povećati za 30%. Jedni od najznačajnijih proizvođača ovih sistema su SMARTQUEUE i Wawatech.

[180] http://www.bancaintesa.rs/upload/Godisnji_izvestaj_2011_web.pdf

[181] Evropski indeks zadovoljstva klijenata ili ESCI meri ključne faktore kao što su: imidž preduzeća, organizacija, odnos sa osobljem, vrednost usluga i podrška nakon ostvarene prodaje.



Slika 20 – Evropski indeks zadovoljstva klijenata – ključni faktori [182]

Briga o klijentima i posvećenost razvoju uspešne saradnje značajno su doprineli održanju veoma visokog nivoa lojalnosti klijenata. Takođe, zahvaljujući kontinuiranom naporu uloženom u otklanjanje uzroka nezadovoljstva klijenata, prihvatanje njihovih molbi i sugestija, kao i stalno inoviranje, Banca Intesa je zadržala visok nivo svih pokazatelja zadovoljstva klijenata. Rezultati istraživanja zadovoljstva klijenata zapravo su potvrdili nastojanje Banke da ojača poverenje klijenata i unapredi kvalitet usluge. Povratne informacije koje banka dobija od klijenata služe kao inicijatori za poboljšanje usluga ili su uključene u razvoj novih proizvoda, komunikacionih strategija, razvoj poslovne mreže i obuku zaposlenih.

Banka je društveno odgovorna institucija koja pomaže razne značajne projekte u društvu. U programu Leadership in Making je predstavljen koncept celoživotnog učenja, a na događaju OpenIT koji je okupio oko 100 studenata završnih godina domaćih fakulteta zaposleni u Banci su održali su niz predavanja na temu upotrebe modernih tehnologija u bankarstvu i aktivno učestvovali u diskusijama sa studentima. Pored toga, Banka je u akciji Zapakuj poklon, izmami osmeh pripremila oko 1.000 novogodišnjih paketića u vrednosti od milion dinara i lično ih uručili deci sa posebnim potrebama u tri grada Srbije.

Na tržištu Srbije Intesa je **lider u tehnološkim inovacijama**, klijentima su na raspolaganju napredni servisi kako bi imali komfor, brzinu i sigurnost prilikom obavljanja različitih transakcija. Intesa je prva banka u Srbiji koja je onudila uslugu mobilnog bankarstva – Intesa

[182] http://www.bancaintesa.rs/upload/Godisnji_izvestaj_2011_web.pdf

Mobi. Banca Intesa je prva banka u Srbiji koja je svojim klijentima ponudila uslugu mobilnog bankarstva - Intesa Mobi. [183]

Posebno nas interesuje i korišćenje **CRM aplikacija** od strane Banke. U izveštaju Banke iz 2011. godine[184] nalazimo da su započeta su dva velika projekta u Diviziji za poslovanje sa građanima i malim biznisom: reaktivacija neaktivnih klijenata i usavršavanje servisnog modela za „Affluent" klijente, gde postojeća CRM aplikacija predstavlja neophodan alat za njihovo sprovođenje. Tokom 2010. godine je sprovedeno 150 CRM kampanja U 2010. godini je sprovedeno 150 CRM kampanja kroz različite komunikacione kanale (call centar, poštu, mrežu ekpozitura, SMS poruke i dr.), što omogućilo identifikovanje mogućnosti za dalji napredak i razvoj Banke Intesa na tržištu Srbije. Što se tiče analitičkog dela CRM-a, počeli su se intenzivni koristiti statistički alati za pravljenje statističkih analiza i modela. U nardnom periodu je banka postavila cilj da se obuče zaposleni kako bi koristili CRM alate koji će omogućiti kvalitetniju segmentaciju potrošača da bi se povećala prodaja, unakrsna prodaja i zadržali postojeći potrošači, a pridobili novi.

4.3.2. Komercijalna banka

Komercijalna banka ad Beograd organizovana je kao univerzalna banka – akcionarsko društvo, a na finansijskom tržištu Srbije posluje već pune tri decenije. Po veličini bilansa i kapitalu, Komercijalna banka ad Beograd je u vrhu bankarstva u Srbiji (na drugom mestu što je prikazano u tabeli 4), a po platnoj sposobnosti i uspešnosti, afirmisana je kao jedna od najsigurnijih i najefikasnijih bankarskih institucija u Srbiji, što pokazuje i veoma značajan obim poslovanja sa privredom i stanovništvom. Usluge Banke mogu da se koriste kroz izuzetno razgranatu i odlično organizovanu mrežu sa 24 filijale, 205 ekspozitura širom Srbije i 262 bankomata. [185]

Banka pruža različite vidove usluga fizičkim i pravnim licima: tekuće račune, kredite, štednju, dečiju štednju Cvrčak, kartično poslovanje, izdavanje sefova, Kombank online, poslovanje sa hartijama od vrednosti, bankoosiguranje, mobi sms i dr.

Banka u segmentu kartičarskog poslovanja konstantno uvodi nove proizvode i usluge u cilju održavanja visokog kvaliteta usluga i bezbednosti plaćanja. U segmentu poslovanja sa platnim karticima Banka prednost daje kvalitetu ponude uvođenjem novih prozvoda i usluga, povećanju bezbednosti plaćanja. U domenu **inovativnih bankarskih proizvoda** pojavila se Visa My Tag i One & Only kartica.[186]

---

[183] http://www.bancaintesa.rs/upload/Godisnji_izvestaj_2011_web.pdf

[184] Ibidem

[185] http://www.kombank.com/pdf/godisnji_2013.pdf

[186] Visa My Tag i One & Only kartica može da se koristi za plaćanje robe i usluga na svim prodajnim mestima u zemlji i inostranstvu opremljenim POS terminalima, za gotovinske isplate na bankomatima i šalterima banaka sa

Da bi se ispunili zahtevi potrošača i pratio korak sa savremenim trendovima u svetu bankarstva Banka kontinuirano ulaže u **obrazovanje i obuku svojih zaposlenih**. Posmatrano prema predmetu obučavanja, najzastupljenije su profesionalne obuke, koje za cilj imaju da se steknu nova i unaprede postojeća znanja, u oblasti kreditne analize, poznavanja proizvoda i procedura Banke, IT ekspertskih znanja i sl. [187] Banka od 2008. godine sprovodi ocenjivanje radnog učinka zaposlenih na osnovu postavljenih godišnjih ciljeva. Nakon ocenjivanja uveden je sistem nagrađivanja zaposlenih u saradnji sa nemačkim konsultantom ADG.

Marketing aktivnosti Banka sprovodi u saradnji i koorinaciji sa jednom kreativnom marketing agencijom i dvema medijskim agencijama koje su zadužene za media planiranje, zakup medijskog prostora i PR aktivnosti. Tokom 2013. godine ukupno je organizovano osam kampanja: Poklon kartica, stambeni krediti, gotovinski krediti, Kombank agrar, Pay Pass kartica (dobila bronzano godišnje priznanje UEPS-a za promotivnu integrisanu kampanju), omladinske kartice (One & only i My Tag), štednja i korporativni - novogodišnji sp[illegible]. Pored standardnih kanala komunikacije sa ciljnim grupama banka kontinuirano sprovodi nastup na društvenim mrežama (Facebook, Twiter, Youtube, Google+, 4Square, Linkedin). [188]

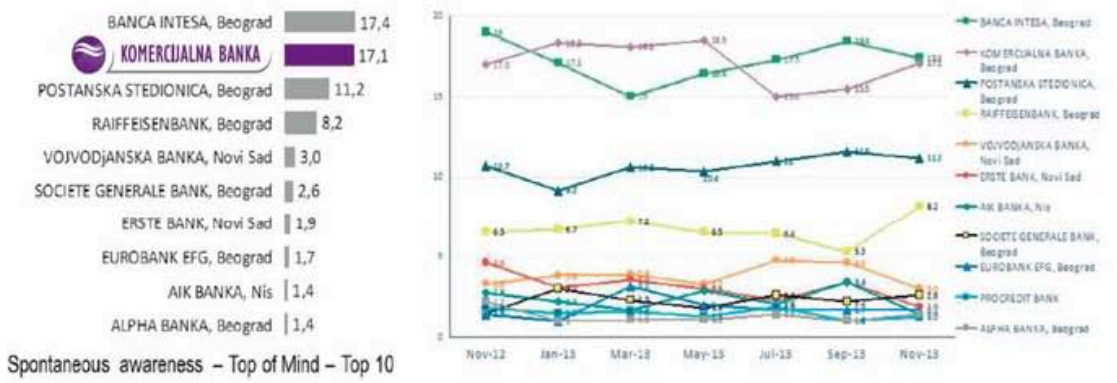
Posebno su dobri efekti postignuti sa realizacijom **projekta sponzorstva »Kombank Arena«** koji važi do kraja 2016. godine. Ostvareni su pozitivni marketing efekti kroz evaluaciju oglasnog prostora u elektronskim i štampanim medijama. Prema istraživanju IPSOS Strategic marketing iz 2013. godine prema percepciji javnosti Komercijalna banka zauzima drugo mesto (17,1), nakon Banke Intesa (17,4).

Kao i većina drugih banaka u Srbiji i Komercijalna banka u svojoj ponudi svim klijentima nudi i usluge elektronskog bankarstva. Između ostalih usluga, u okviru sistema elektronskog bankarstva, Banka nudi i **inovativni bankarski proizvod** pod nazivom Mobi[illegible]MS. Ovaj inovativni proizvod daje klijentima Banke mogućnost provere stanja po tekućem računu sa bilo kog mesta u zemlji i svetu, 24 h dnevno, 7 dana u nedelji. Jedini preduslov za korišćenje ove usluge je posedovanje mobilnog telefona, a korisniku se SMS servisom omogućava da vrlo jednostavno i brzo dobije uvek dostupnu potrebnu informaciju o trenutnom stanju na računu, uz zagarantovanu tajnost i sigurnost prenosa podataka. Pored toga klijenti mogu da putem mobilnog telefona obave plaćanje računa, što predstavlja posebnu pogodnost za klijente koji nemaju vremena ili mogućnosti za uplatu na šalteru banke.

raspoloživim iznosom uplaćenih sredstava. Više o tome na: http://www.kombank.com/visa-mytag-one-only-poljoprivreda

[187] http://www.kombank.com/pdf/godisnji_2013.pdf

[188] Ibidem



Grafikon 5 – Percepcija javnosti o bankama [189]

4.3.3. UniCredit banka

UniCredit Banka ima treću poziciju po pitanju aktive u Srbiji, a tokom 2015.godine je zabeleženo dvocifreno tržišno učešće, iznad 10%. Istovremeno, liderska pozicija banke kada su u pitanju efikasnost i produktivnost je dodatno ojačana što je dovelo do rasta tržišnog učešća.

UniCredit banka zapošljava više od 141.000 ljudi širom Evopre i različitost je ključna tačka njihove strategije upravljanja ljudima. Podstiče se mobilnost i povećanje udela žena na menadžerskim pozicijama. Neke od **vrednosti koje banka ističe** na svojoj veb prezentaciji su: negovanje različitosti, poslovanje uz klijente i njihove potrebe, negovanje korporativnih vrednosti, u svakoj promeni se vidi prilika, briga o ljudima – zaposlenima, klijentima i društvenim potrebama, inicijativnost i odgovornost se cene, razvijanje talenata, nagrađivanje najsposobnijih radnika, podsticanje culture učenja i izgradnja lidera. [190] Posebno je istaknuta činjenica da je potrebno stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih:

> *"Mi verujemo da učimo celog života. Um koji je otvoren i uči je um koji je kreativan i prepoznaje izazove. UniManagement, centar za učenje UniCredita u Torinu, razvija inovativne i fleksibilne obrazovne programe namenjen usavršavanju naših ljudi."*

[189] Ibidem

[190] https://www.unicreditbank.rs/rs/o-nama/hr/sta-pruzamo.html

Od **inovativnih bankarskih usluga** UniCredit je najavio pokretanje "buddybank"-e u Italiji, nove molekularne banke namenjene isključivo korisnicima pametnih telefona. Srž njenog poslovanja u potpunosti se ogleda u imenu: da bude "drugar" koji je uvek uz klijenta, spreman da pomogne i posavetuje. [191] Njihovo pokretanje u Srbiji je planirano narednih godina, s obzirom da raste broj korisnika pametnih telefona i potreba za brzim obavljanjem transakcija. Za elektronsko bankarstvo postoji aplikacija na Google Play prodavnici, koja se može preuzeti i koja omogućava plaćanje računa i kontrolu računa bez odlaska u banku.

Banka je uključena u sistem **društveno odgovornog poslovanja**, jer učestvuje u nizu aktivnosti sa ciljem da ulaganjem u lokalne zajednice u kojima posluje pruži podršku mladima, ugroženim kategorijama stanovništva, kulturi i najmlađima u sportu. Interesantan je projekat "Ideja za bolje sutra" čiji je cilj bio da se pronađe ideja za proizvode i usluge koje bi mogle da doprinesu poboljšanju imidža Srbije, kao i unapređenju izvoznog potencijala.[192]

4.3.4. Raiffeisen banka

Raiffeisenbank a.d Beograd je prva banka u Srbiji koja je osnovana sa 100% stranog kapitala. Članica je Raiffeisen bankarske grupe, jedne od vodećih bankarskih grupacija u Austriji i Centralnoj i Istočnoj Evropi, a u Srbiji i Crnoj Gori je počela sa radom polovinom 2001. godine. Tri godine kasnije, odnosno u oktobru 2004. godine Raiffeisenbanka se nalazi se u samom vrhu bankarskog sistema Republike Srbije, po visini bilansne aktive.

Raiffaisen banka je vodeća banka po izboru stranih investitora i jedna od najaktivnijih banaka u procesu privatizacije. Više od 75% top 100 stranih investitora u Srbiji koristi usluge Raiffeisenbank a.d Beograd.[193]

U svojoj ponudi Raiffeisenbank a.d Beograd nudi širok spektar finansijskih odnosno bankarskih usluga koje su podeljene u 2 osnovne grupe:

- **Poslovanje sa privredom koje obuhvata**: kredite, dokumentarne poslove i garancije, VISA Business Electron kartice, elektronsko bankarstvo, specijalne (escrow) račune, hartije od vrednosti – kastodi poslovi, domaći i međunarodni platni promet.

---

[191] Ponudu "buddybank"-e će činiti tri tradicionalna finansijska proizvoda: tekući račun, kreditne/debitne kartice i krediti za fizička lica. Pored toga, klijenti će na raspolaganju imati i "konsijerž" podršku dostupnu 24 sata, 7 dana u nedelji putem internet četa i telefona. Naime, zahvaljujući ovoj funkcionalnosti "buddybank" će klijentima pružati po prilikom rezervacije restorana, taksija ili planiranja putovanja.

[192] http://www.fondacijadivac.org/Ana-i-Vlade-Divac/659/Ideja-za-bolje-sutra.shtml/nav_start=

[193] New Developments in the Banking Industry in Serbia, Second Raiffeisen Corporate Forum, Kopaonik, October 2004.

- **Poslovanje sa stanovništvom koje obuhvata**: kredite, dinarsku i deviznu štednju, VISA kartice, tekuće račune, elektronsko bankarstvo, žiro – račune, menjačke poslove, otkup obveznica i iznajmljivanje sefova.

Važan deo strategije poslovanja predstavlja **društveno odgovorno ponašanje**. Aktivnostima i inicijativama Banka želi da odgovorno vodi računa o raznim segmentima društva i okoline čiji deo čini. Svojim donacijama najugroženijim i najslabijim zajednicama kao što su deca, osobe sa posebni potrebama ili bolesnici, banka je pružila podršku tamo gde je bilo napotrebnije.[194]

Pored društveno odgovornog poslovanja **Banka se trudi da zaposlenima obezbedi odgovarajuće radno okruženje** u kojem će se prijatno osećati, a menadžment banke vodi računa da zaposleni budu na odgovarajućim pozicijama shodno njihovom znanju i veštinama, sa mogućnošću daljeg razvoja i usavršavanja.

Svakako da je i pitanje **poslovne etike** jedno od najvažnijih, tako da banka teži da osnovni principi njenog poslovanja budu transparentnost i etičnost u radu, kvalitetna usluga i raznovrsna ponuda proizvoda, konstantna briga o klijentima i odgovoran marketing, uz poštovanje važeće regulative i integriteta konkurencije.[195]

Od samog osnivanja, Banka je bila na vodećim pozicija po pitanju devizne štednje građana, a njena kreditna ponuda je takođe vrlo bogata i obuhvata pozajmice, gotovinske, potrošačke, auto i turističke kredite, kao i kredite za gasifikaciju i toplifikaciju. Raiffeisenbank je među prvima u Srbiji počela da odobrava i dugoročne stambene kredite za stanovništvo, sa rokom otplate do 20 godina.

Tokom 2003. godine Banka je osnovala i svoju **lizing kompaniju** koja nudi dva modela finansiranja vozila i opreme: finansijski lizing i zakup, što takođe predstavlja jednu od novina na domaćem finansijskom i bankarskom tržištu. Jedan od vrlo značajnih inovativnih bankarskih proizvoda koji je Raiffeisenbanka uključila u svoju ponudu je rad sa hartijama od vrednosti odnosno usluga kastodi poslovanja. Obavljanje ove usluge i potreba za uvođenjem ovog inovativnog bankarskog proizvoda na finansijskom tržištu Srbije proistekla je iz novih propisa u oblasti poslovanja sa hartijama od vrednosti.

Raiffeisenbanka svojim klijentima može pružiti usluge saldiranja i čuvanja hartija od vrednosti, kao i druge raznovrsne usluge vezane za vlasničke i dužničke hartije od vrednosti. Pored toga, banka nudi i investiranje u fondove Raiffaisen Invest. **Društvo za upravljanje investicionim**

[194] http://www.raiffeisenbank.rs/o-banci.772.html#tab3
[195] Ibidem

fondovima osnovano je 2007. godine i nudi investiranje u fondove: Raiffaisen Cash, Raiffaisen EURO Cash i Raiffaisen World.[196]

Banka je razvila i **mrežu direktne prodaje kredita** preko agenata prodaje i ova mreža je, zahvaljujući dobrim odnosima razvijenim sa trgovcima partnerima i adekvatnim i inovativnim proizvodima, uspela da ostvari izuzetan rezultat za tržište potrošačkih kredita. [197] Takođe, među inovativnim bankarskim proizvodima digitalno bankarstvo ima veoma aktivnu ulogu, unapređujući različite bankarske proizvode i usluge. Internet sajt banke je takođe uvek unapređivan, poboljšavajući prodajnu orjentaciju banke prema potrošačima. Privlačenje novih klijenata i zadržavanje postojećih je urađeno uz pomoć stručnjaka RBI[198], a nova platform za **mobilno bankarstvo** i unapređenja u okviru **elektronskog bankarstva** treba da podrže to.

Pored ovih usluga Raiffaisen nudi uslugu **Premium bankarstva**. Osnov Premium bankarstva predstavlja saradnja sa ličnim bankarom i na taj način važni klijenti imaju obezbeđen prioritet u izvršavanju njihovih zahteva na individualan, diskretan i profesionalan način.[199] Banka u ponudi ima pakete: Gold i Platinum koji nude niz pogodnosti svojim klijentima.

Pored Intese i Raiffaisen takođe vrši interna **istraživanja o zadovoljstvu klijenata** pruženom uslugom na sledeće načine:

- **Pozivanje klijenata dva dana nakon obavljene transakcije u ekspozituri** - anketiranje klijenata sektora stanovništva koji su posetili ekspoziture banke, u cilju kupovine proizvoda banke/obavljanja transakcije. Pored istraživanja za segment klijenata sektora stanovništva, anketiranje klijenata radi se i za segmente Premium i mala preduzeća i preduzetnici, kao i za elektronske kanale (RaiffeisenOnLine i sajt banke).

- **Pokazatelj u vezi napora koji je klijent uložio prilikom obavljanja transakcije u ekspozituri** - anketiranje klijenata sektora stanovništva koji su obavili neku transakciju ili aplicirali za proizvod banke, u cilju dobijanja povratne informacije koliko napora su uložili kako bi obavili transakciju, tj. kupili proizvod. Pored istraživanja za segment klijenata sektora stanovništva, anketiranje klijenata radi se i za segmente Premium i mala preduzeća i preduzetnici, elektronske kanale (RaiffeisenOnLine, sajt i mobilno bankarstvo), te za kontakt centar banke. [200]

Ova istraživanja se sprovode interno, uz pomoć Kontakt centra banke, na kvartalnom nivou. U planu je uvođenje novih istraživanja zadovoljstva klijenata (ankete nakon reklamacije i

[196] https://www.raiffeiseninvest.rs/invest/o-nama/o-nama/drustvo.146.html

[197] http://www.raiffeisenbank.rs/upload/AR_2015.pdf

[198] Skraćenica od Raiffaisen Bank International

[199] https://premium.raiffeisenbank.rs/premium/premium/o-premium-bankarstvu.233.html

[200] http://www.raiffeisenbank.rs/upload/AR_2015.pdf

zaključivanja saradnje sa bankom), kao i uvođenje indeksa kvaliteta za nove segmente i kanale (mreža agenata direktne prodaje, ATM, itd.). [201]

4.3.5. Societe Generale

Societe Generale je na domaćem tržištu prisutna od 1977. godine, kada je banka otvorila predstavništvo u Beogradu. Societe Generale Yugoslav Bank osnovana je 12. februara 1991. godine, kao prva banka u zemlji sa većinskim stranim kapitalom. Banka je od tada prisutna na srpskom tržištu, a 2001.godine je donela odluku da svoje suluge sa korporativnog bankarstva proširi i na rad sa fizičkim licima i tako postaje univerzalna banka.[202]

Banka ima oko 1.300 zaposlenih koji su posvećeni poslovanju sa klijentima i među kojima vlada timski duh. Među **vrednostima** koje su navedene na veb sajtu banke ističu se: timski duh, inovacija kroz prilagođavanje novih rešenja klijentima, posvećenost zadovoljstvu klijenata, društvena odgovornost – prema zaposlenima, klijentima i okruženju u kojem posluje.

Societe Generale banka uvela je novinu na domaće tržište – **onlajn ekspozituru** u okviru unapređenog servisa elektronskog bankarstva. Pored klasične poslovnice klijentima sun a raspolaganju složenije bankarske usluge. U onlajn ekspozituri može se ne samo podneti zahtev, već i realizovati proizvodi kao što su gotovinski kredit, štednja, dozvoljena pozajmica, oročenje, trajni nalog i direktna zaduženja, i to potpuno putem interneta bez ijednog odlaska u banku ili kontakta sa kurirskom službom. Pored toga, klijenti mogu da kroz razgovor sa bankarskim službenikom dobiju savete čak i van radnog vremena banke. [203]

Banka daje mogućnost da se zakaže sastanak sa ličnim bankarom na sajtu – dat je kontakt formular. Na taj način klijenti mogu na lak način da dogovore sastanak. Pored toga, postoje i **inovativni bankarski proizvodi** koji se na primer odnose na specifične ciljne grupe – samo za penzionere Evergrin klub Societe Generale[204] ili za studente Fluo[205]. Inovativni bankarski proizvod "krediti za slobodne delatnosti" takođe je u segmentu poslovanja sa stanovništvom, a namenjen je pravnicima, advokatima, doktorima, umetnicima i sličnim kategorijama klijenata. Rad u domenu slobodnih delatnosti podrazumeva prvenstveno rad sa fizičkim licima, iako se odnosi na njihove profesionalne aktivnosti. Kroz ovaj inovativni proizvod korisnicima usluga se omogućava da pod specijalnim povoljnim uslovima koriste kredite za obavljanje, unapređenje i

---

[201] 130 n

[202] http://www.societegenerale.rs/index.php?id=170

[203] http://www.societegenerale.rs/fileadmin/template/main/pdf/novosti/maj_2016/2/Saopstenje_za_javnost_Sosijete_zeneral_banka_otvorila_prvu_onlajn_ekspoz....pdf

[204] Evergrin klub Societe Generale daje popuste i pogodnosti samo za penzionere.

[205] Fluo je novo ime inovativnog bankarskog proizvoda namenjenog klijentima uzrasta do 30 godina.

razvoj svojih profesionalnih delatnosti, uz poseban odnos i uvažavanje svih specifičnosti profesionalnih aktivnosti ove krupe klijenata.

Korišćenjem **e-banking servisa** na lak i brz način se može obaviti plaćanje, bilo da je klijent kod kuće ili na poslu, u kancelariji ili na osmoru. Plaćanje je bez provizija, a pronalaženje primaoca je prema listi koju korisnik definiše i unosi se željeni iznos za uplatu i broj žiro računa. Plaćanje se obavlja preko Tokena[206]. Uz pomoć bankarske aplikacije **m-banking** koja se može besplatno preuzeti na Google Play Store svi bankarski poslovi se mogu obaviti preko telefona ili tablet uređaja. M[illegible]na usluga omogućava da se primaju informacije o promenama sredstava ili stanju na računu 24 sata dnevno i 7 dana u nedelji.

4.4. Inovativni bankarski proizvodi

Mnoga istraživanja pokazuju da su uslužna preduzeća najprofitabilnija u fazi rasta. Stoga je neophodno da se konstatno inoviraju stari i plasiraju novi proizvodi / usluge koje će obezbediti preduzeću nove dimenzije poslovanja, nove mogućnosti i produktivnost koja bi trebalo da utiče na povećanje dobiti. Životni ciklus proizvoda je kratak, a na to dobrim delom utiče i promena očekivanja potrošača koju uslužna preduzeća pokušavaju da prepoznaju, a među njima i konkurencija.

Prethodne činjenice impliciraju novi koncept poslovanja banaka. Šta međutim podrazumeva ovaj koncept? Radi se poslovanju koje se bazira na novim uslugama, na takvoj ponudi koja se u mnogim karakteristikama diferencira od ponude konkurencije. Veliki broj banaka je već i sama po sebi pretnja po poslovanje, ali može se samo zamisliti koliko štete može naneti uslužnom preduzeću bolja ponuda kreirana od strane konkurencije koja više odgovara uslovima i zahtevima potrošača. Potrošači, koji već i prethodno imaju brojne izdatke, pokušavaju da nađu takvo uslužno preduzeće, takvu banku, sa kojom će stupiti u saradnju samo i isključivo pod uslovom da mu ona obezbedi sigurno ispunjavanje zahteva i rešavanje problema, a ukoliko ona pređe čak i taj nivo, potrošač će sa velikom sigurnošću postati njen lojalan klijent. U tom interesu, potreban je razvoj novih proizvoda (npr. nove vrste depozita sa nižim kamatnim stopama, dugoročni krediti za početne preduzetnike i sa niskom kamatnom stopom, boljim uslovima otplaćivanja), proširenje linija usluge (npr. dodavanje novih tekućih računa) i diversifikacija u nove linije proizvoda i usluga (npr. uvođenje mogućnosti za osiguranje za turistička putovanja itd). [207]

Za pozicioniranje novog proizvoda može imati veliki uticaj strategija diferenciranja od konkurencije. Koncept „razlikovati se od konkurencije" je uvek davao dobre rezultate, iako se

[206] Token je uređaj nalik džepnom kalkulatoru. Jedan se takav uređaj ustupa klijentu na privremeno korištenje prilikom registracije za uslugu Internet bankarstva.

[207] Tomašević-Lišanin, M., Bankarski marketing, Informator, Zagreb, 1999, str. 71

tada konkurenti okreću sopstvenoj misiji diferenciranja, a postoji opasnost od „krađe" proizvoda ili kreiranja novog proizvoda koje je po nekim odlikama kvalitetniji

Većina novih bankarskih proizvoda zasniva se na nekom vidu internet bankarstva, odnosno podržano je putem nekog razvijenog tehnološkog sistema. Kako su moderne tehnologije doprinele uštedi banaka na sredstvima namenjenim za različite vidove održavanja kontakta sa klijentima i formiranje dokumenata, one ta sredstva ulažu u kreiranje novih usluga. Jedna od ovakvih usluga jesu elektronsko i mobilno bankarstvo.

Elektronsko bankarstvo se može definisati u širem i užem smislu. Prema širem shvatanju, elektronsko bankarstvo je upotreba komunikacione tehnologije i računara radi unapređenja efikasnosti, bezbednosti bankarskog poslovanja i brzine finansijskih transakcija. Prema užem shvatanju se elektronsko bankarstvo definiše kao „virtuelni šalter banke" pomoću kojeg je pružena mogućnost obavljanja većine poslova on-line, preko kompjutera ili mobilnog telefona, a koje bi klijent obavljao u prodajnom punktu banke. [208] Kao primer ponude različitih usluga na bazi internet tehnologija može poslužiti Banka Intesa. Različitim vidovima internet bankarstva i različitim uslugama daje jedinstvene nazive prema kojima su lako prepoznatljivi. Istovremeno, Banka Intesa saopštava klijentima sve pr[illegible]osti ovog načina poslovanja, između ostalog da više nije potrebno da dolaze u banku kako bi platili mesečni račun ili izmirili obaveze po karticama, odnosno prebacili novac na štednju, jer su im na raspolaganju najmoderniji el[illegible]onski servisi za sigurne finansijske transakcije. Banca Intesa ima sledeće elektronske servise: Intesa Mobi, Intesa On-line, Intesa Halo, Intesa SMS trajni nalog, SMS obaveštenje, E-mail, E-banking terminale.

Net-banking je usluga elektronskog bankarstva koja je namenjena finansijskom poslovanju fizičkih lica i omogućava proveru računa i plaćanja 24 sata i 7 dana u nedelji. Za korišćenje Net bankinga je potrebna veza sa Internetom i popunjavanje pristupnice u banki. Usluge Net bankinga donose niz prednosti: uštede u vremenu, nema prostornog ograničenja u korišćenju usluge, kvalitet, sigurnost i brzina, niži troškovi obavljanja transakcija (banke daju pogodnosti plaćanja bez provizija) i dr. Većina banaka u Srbiji pruža uslugu Net-bankinga, a odnedavno postoji Banka koja poslovanje zasniva isključivo na elektronskom bankarstvu. Radi se o Telenor banci koja je nastala tokom 2013. godine kada je Telenor preuzeo 100 odsto akcija KBC banke. Cilj Telenor banke je da ponudi savremene i inovativne mobilne finansijske usluge. Potrošačima se nude inovativne digitalne bankarske usluge, koje su jednostavne za korišćenje i dostupne bilo kad i bilo gde.[209] U okviru promocije prednosti internet bankarstva banka razvija marketing kampanju „Da li imaš šalterofobiju?"[210] Rešenje je da se potrošač opredeli za internet i mobilno

---

[208] Elektronsko bankarsko (Erste banka) – web p.p. prezentacija Erste banke; Izvor linka: http://www.unglobalcompact.rs/dokumenti2010/radna%20grupa%20za%20KDO%20u%20bankarstvu%20i%20finansijama/Elektronsko%20bankarstvo%2005042012.pdf

[209] http://www.telenorbanka.rs/sr/onama/

[210] Na sajtu banke je opisano zašto potošači imaju šalterofobiju: "Desi vam se da čekate u redu, a kako vreme odmiče počinje i lupanje srca, vrtoglavica i znojenje? Kada konačno dođete na red počinjete da vadite novac iz džepova, sve iz novčanika, papire, izvod iz matične knjige rođenih, vozačku dozvolu, ličnu kartu i kreditnu karticu?

bankarstvo bez odlaska do šaltera, preko računara, pametnih telefona ili tableta. Podrška ovakvom vidu bankarstva su bankomati koji primaju uplate i isplate i mogu obaviti menjačke poslove (može se izvršiti uplata ili isplata u evrima).

Mobilno bankarstvo je jedan od najnovijih kanala u elektronskom bankarskom poslovanju koji predstavlja brz i pogodan način obavljanja bankarskih transakcija koristeći mobilne telefone.[211] Smatra se da je potencijal mnogo veći od tipičnog online pristupa, jer postoji mnogo više korisnika mobilnih telefona, nego koliko ih može pristupiti PC računaru i internetu. Istovremeno, današnji način života zahteva upotrebu mobilnih uređaja, pa stoga, čak iako brojni korisnici imaju priliku pristupa internetu, za njih je mnogo veća komotnost da neophodne novčane transakcije obavljaju na brz način putem telefona. Promene u elektronskom poslovanju istovremeno podstiču razvoj mobilnih aplikacija[212] pomoću kojih se obavljaju tkz. „m-banking" usluge. Ipak, mobilno bankarstvo sporije ulazi u trend u Srbiji. Mnogo veći trend ima u informatički razvijenijim državama sveta, jer je tempo života ubrzaniji, a mobilno bankarstvo je postala nužnost za brzo i efikasno rešavanje potreba, slično kao i internet bankarstvo, iz kojeg je proisteklo.

Agencija za istraživanje potrošača GFK je na osnovu istraživanja koje je izvršila utvrdila da 66% stanovnika u Srbiji koristi internet v[illegible]kao posmatrači, nego kao učesnici. Iz tog razloga je korišćenje elektronskog bankarstva na nižem nivou nego što je to u razvijenim zemljama. Stanovnici Srbije više vole sigurnost prilikom kupovine, tako da izbegavaju svaki vid rizika koji povlači kupovina ili plaćanje online.[213]

Određene banke se specijalizuju za pružanje uslugama posebnim klijetima. Mogli bismo da ih nazovemo i VIP klijenti koji su u tolikoj meri privrženi banci da skoro svaku svoju finansijsku poslovnu aktivnost obavljaju putem bankarskih usluga. Banke prepoznavaju njihove specifične potrebe i atirbute, te u interesu da poboljšaju svoju uslugu kreiraju pakete i proizvode koji su prilagođeni specifičnoj kategoriji klijenata. Specijalizovana „premium usluga" je uvedena u određenim bankama nakon detaljnih istraživanja i analiza usluga i proizvoda koje su klijentima

---

Zbunjeni prodavac ne uspeva da kaže ništa osim: "Ali gospodine, ovo je red za burek." – što kod vas izaziva paniku i želju za bekstvom. Odlazak u banku je vaša svakodnevica, sve rešavate brzo dok na jednom šalteru ne čujete rečenicu: "Fali ti još jedan papir! Šalter 4!" A na šalteru 4 – pauza! Gledate u natpis, nepomično i tonete u spiralu teških pitanja: "Od kada stoji taj natpis pauza? Šta ako ste došli na sam početak pauze? Šta ako pauza traje - do sledeće pauze?"Blokada obično traje po nekoliko minuta i prekida je zašećerena voda koju vam daje zbunjeni radnik obezbeđenja. Stanje panike vas automatski hvata kada popunjavate formular u banci, jer se svaki pokušaj završava - bezuspešno. Čini vam se da su svi dokumenti napisani nekim vama nepoznatim jezikom. Svaki odgovor dobijate na jednako nerazumljivom dijalektu nečega, što samo u tragovima podseća na jezik koji vi govorite. Komunikaciju obično nastavljate gestikulacijom i vikanjem, koji rezultuiraju vašim stanjem šoka. Rešenje je da birate banku koja vas neće poslati ni na jedan šalter."

[211] http://elektronskoposlovanje.rs/mobilno-bankarstvo/

[212] Mobilne aplikacije, u zavisnosti od operativnnog sistema koji koristi telefon. se preuzimaju sa Google PlayStore ili IOS prodavnica, a razvijaju ih same banke u okviru usluge mobilno bankarstvo.

[213] http://www.societegenerale.rs/fileadmin/template/main/pdf/novosti/maj_2016/Saopstenje_inovacije_kljucne_za_unapredjenje_poslovanja.pdf

prethodno ponudila domaće banke. U Srbiji je vrlo mali broj banaka ponudio ovakav vid usluge **premium bankarstva**, ali svaka banka nastoji da zadrži klijenta na određeni način. Sličan vid usluge već dugo postoji u mnogim razvijenim zemljama, pogotovo članicama EU, a sve to prati rast standarda u društvu i povećanje njenog bogatstva. Jedna multinacionalna banka je, međutim, ostvarila u Srbiji ono, što mnoge druge još pokušavaju. Radi se Raiffaisen banci koja uslugu Premium bankarstva nudi od 2008. godine. Oliver Roegl, potpredsednik Izvršnog odbra Raiffeisen Banke u Beogradu je u intervjuu rekao da je ova banka i u periodu krize očuvala likvidnost na izuzetno visokom nivou: „Kapitalna baza banke je veoma velika, a kreditni portfelj je visokog kvaliteta.“ [214] Roegl dodaje da je menadžment banke bio vrlo skeptičan pre otvaranja filijale u Srbiji, ali da se ona vrlo dobro razvijala, iako standard u državi nije. Ipak, kao uvaženom Premium klijentu, ova banka nastoji da istome ponudi sve prednosti koje Premium usluga nudi. Sve to čini u okviru dva premium paketa: Gold paket i Platinum paket.[215]

Njanoviju dimenziju elektronskog bankarstva predstavlja tzv. virtuelna filijala koja klijentima omogućava elektronsko poslovanje i elektronska plaćanje bez odlaska u banku. Postojanje sistema iBank koji podržavaju elektronsko poslovanje i pomažu donošenju finansijskih odluka u pravom trenutku.



Slika 21 Virtuelna filijala banke[216]

[214] http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_20/intervju_-_oliver_roegl.215.html
[215] http://premium.raiffeisenbank.rs/code/navigate.aspx?Id=169
[216] Ibid.

Kao zaključak se nameće činjenica da će inovativni bankarski proizvodi ići u pravcu povezivanja čoveka i tehnologije i omogućavanje komfornog pristupa bankarskom poslovanju sa nižim tarifama i većim mofućnostima. Sa druge strane, banke će uz pomoć aplikacija koje koriste lakše pratiti potrošače i nastaviti da ciljano prilagođavaju ponudu potrošačima u odnosu na njihove specifične zahteve.

4.5. Kultura i etika u razvoju kvaliteta bankarskih usluga

U definisanju novog koncepta kvaliteta u bankarskom sektoru Srbije, *kvalitet mora da se posmatra ne samo kao zadovoljenje već i prevazilaženje očekivanja korisnika*. Kvalitet usluge ima veliku potencijalnu snagu da uveća satisfakciju korisnika i poboljša finansijske performanse uslužnih organizacija, stoga je razumljivo da je upravo kvalitet jedan od ključnih problema kojem treba da se posveti dominantna pozicija u definisanju dugoročnih razvojnih strategija poslovanja.

Kada se radi o očekivanjima koja korisnici finansijskih i bankarskih usluga imaju u pogledu kvaliteta usluge, mogu se identifikovati sledeće grupe elemenata:[217]

- Pouzdanost u izrazima integriteta bankarskog proizvoda;
- Osetljivost, spremnost i sposobnost zaposlenih da odgovore potrebama potrošača;
- Kompetencije koje zahtevaju veštine i znanja na svim nivoima organizacije kako bi se isporučio očekivani nivo bankarske usluge;
- Pristup koji se odnosi na lakoću kontakta, pogodno vreme, minimalno vreme čekanja i pristupačno osoblje i
- Komunikacija uključujući korišćenje jezika koji potrošač može razumeti i iskreno slušanje potrošača.

U realizaciji ovako definisanog kvaliteta usluga, a naročito imajući u vidu doskorašnju situaciju karakterističnu po niskom stepenu poverenja korisnika finansijskih i bankarskih usluga u Srbiji, nameće se zaključak da je novi koncept kvaliteta moguće izgraditi samo uz redefinisanje dosadašnje korporativne kulture finansijskih a naročito uslužnih bankarskih organizacija i potpuno uvažavanje etičkih načela u poslovanju. Na taj način moguće je izgraditi kvalitet usluge koji će ne samo zadovoljiti već i prevazići očekivanja korisnika.

[217] Tyler, K. and Stanley, E., UK bank corporate relationship: large corpora 39 expectations of service, *International Journal of Banking*, Vol 17 No 4,1999, pp 158 – 170, preuzeto od Ljubojević, Č., Menadžment i marketing usluga, Želnid, Beograd, 2001, str 451.

Korporativna kultura je suštinski pokretač razvoja celog preduzeća. Bez kulture preduzeća ne može da se govori ni o samom brendu, zato što brend preslikava čitavu kulturu poslovanja, svaki njen segment, prednosti i mane, i to na način da je neprimetan na prvi pogled, ali se tokom njegovog konzumiranja prepoznaju komponente koje su uložene u njegovo stvaranje.

Cilj svake bankarske korporacije treba da je uspostavljanje takvih standarda u finansijskim sektorima koji će dopreti do ciljnih grupa, pružiti traženi kvalitet od bankarske usluge, a koji će ujedno biti refleksija korporativnih vrednosti. Vrednosti treba da su ključni faktor u razvoju preduzeća, a koje su istovremeno uspostavljene na osnovu etičkih vrednosti preduzeća. Ukoliko uslužno preduzeće ne posluje dovoljno etično, ono će se „osvetiti" po njega u određenom vremenskom periodu.

Kroz istraživanje internet sajtova, formulara i drugih dostupnosti i detalja o bankama, može se ustanoviti da one primenjuju sledećih šest ključnih principa u poslovanju: [218]

- **Transparentnost** - pružanje transparentne informacije klijentima banke, javnosti i zaposlenima. Važno je da klijent u potpunosti razume uslove ugovora koje sklapa sa bankom, kako ne bi bilo naknadnih problema i neprijatnosti. Banke često sprovode finansijsku edukaciju kako bi podigle nivo svesti o opasnostima netransparentnih finansijskih ponuda;

- **Kultura otvorene komunikacije** - banke treba da su otvorene, poštene i konstruktivne kada komuniciraju sa klijentima, da konfliktne situacije na poslu rešavaju na profesionalan način i intenzivno rade na pronalaženju rešenja;

- **Društvena odgovornost i tolerancija** – banka treba da je svesna realne situacije na tržištu, svojim klijentima i njihovim potrebama. Stoga one treba da pružaju informacije koje će klijenti adekvatno iskoristi. Na primer, pre nego što im se ponudi kredit, pažljivo treba da procene njihovu ekonomsku i finansijsku situaciju, njihov poslovni potencijal i kapacitet otplate;

- **Uslužna orijentacija** - banka je na prvom mestu uslužno preduzeće i stoga osnova njene saradnje sa klijentima (koji plaćaju za uslugu) je prijateljsko ophođenje, profesionalno i ljubazno komuniciranje. Orijentacija na usluživanje treba da istovremeno znači i edukovano i osposobljeno osoblje koje će u svakom trenutku biti spremno da pruži najbolju uslugu;

[218] http://www.procreditbank.rs/strana/4791/poslovna-etika

- **Visoki profesionalni standardi** - svaki zaposleni preuzima odgovornost za kvalitet svog rada i konstantno nastoji da profesionalno napreduje;

- **Visok nivo ličnog integriteta i posvećenosti** - iskrenost se u svakom trenutku zahteva od svih zaposlenih u banci, ukoliko se prekrši ovaj princip, banka treba da reaguje brzo i odlučno.

Navedene vrednosti banka treba da primenjuje u svakodnevnim aktivnostima. Takođe treba da vodi računa i o uspostavljanju saradnje sa bankama, drugim uslužnim preduzećima i stejkholderima. Nije preporučljivo da stupi u saradnju sa partnerima kod kojih postoji sumnja da koriste nebezbedne i moralno neprihvatljive oblika rada. To treba da se odnosi i na saradnju sa klijentima. Upravo zato banka koja posluje po CRM principima ima prednosti u odnosu na druge – ona uspeva da prati proceduru saradnje sa klijentom i da na vreme prepozna njegove lične karakteristike.

Poslovna etika se može definisati kao skup akcija, poslova i procesa u jednom preduzeću koji se pridržavaju opštih standarda legalnog i poštenog poslovanja, odnosno poštovanja vrednosti i dobrobiti kako klijenata, tako i samog preduzeća. Etika poslovanja je izuzetno diskutabilna i široka misao, jer njen predmet (kolektivna ili korporacijska etika) je opšte dobro u organizaciji, ali koje polazi od faktora i uslova društvenog života i morala u društvenom i civilnom sistemu. [219]

Prema određenim shvatanjima, poslovnu etiku možemo definisati kao odgovornost kolektiva prema za pojedincu. U tom kontesktu, banka ne bi smelo da stupa u takve poslove koji su nelegalni, odnosno kojima ugrožava kako svog naručioca (klijenta), tako i zaposlene i okruženje koje podiže bankarski sistem poslovanja. U različitim kontekstima se može govoriti o poslovnoj etici, ali pravila etičnog ponašanja nisu uvek pravila u zakonu. Stoga je vrlo teško odrediti, da li je neetično i takvo ponašanje (posao, aktivnost) koje nije kažnjivo po zakonu, ali koje na neki način ipak dovodi do neadekvatne isporuke bankarske usluge ili nanošenja problema klijentu.

Poslovna etika može da funkcioniše samo u slučaju da su i ponašanje i odnos kolektiva i individue u kolektivu usaglašeni sa Kodeksom ponašanja. Bankarske usluge mogu znatno da osete neetičnost u poslovanju, jer su one zasnovane na željama i akcijama samih uslužnika koji ih kreiraju. U slučaju da usluga ne pruža onaj kvalitet koji je obećan i/ili očekivan, moguć je negativan uticaj na brend kao i na imidž banke. Brojne banke su se u istoriji pokazale kao neetične, neke od njih i danas posluju, ali su se mnoge ugasile zbog poslova koji su se loše odrazili po njihov imidž.

Sa stanovišta bankarstva, poslovna etika može da se definiše kao paralela između dobre i loše svesti koja nas dovodi do zaključka da je moral neminovan kako u svim ekonomijama, tako i u

[219] Božovič, J., Business ethics in banking, Facta Universitatis, Economics and Organization, 2007, str.175.

bankarskoj industriji i njenom razvoju. **Osnovni principi etičkog ponašanja u banci** su sledeći:[220]

- **Princip međusobnog poverenja** – je izuzetno značajan za uspešno funkcionisanje poslovnog sistema. Kako se brojne aktivnosti u bankarstvu (pogotovo elektronskom) odvijaju putem Interneta i telefona, neminovno je da ona „druga strana" ima poverenja u svoga sagovornika i da istovremeno svoje obabeze i aktivnosti obavlja na moralan način;

- **Princip uzajamnog interesa** – podrazumeva da se ni jedan od partnera u poslu ne oseća prevareno, a to je moguće samo na taj način što se aplicira na ispunjavanju interesa kroz saradnju i komunikaciju;

- **Princip dobre namere** – klijenta i zaposlenog, menadžera i partnera treba da vodi princip dobre namere koji podrazumeva da se ni kome ne želi zlo. Drugim rečima, bez obzira na određena saznanja, brige, poslovne barijere ili druge probleme, nikada ni jedna strana ne sme da želi zlo drugoj, već svaku poslovnu saradnju treba sprovesti na moralno čist i racionalan način;

- **Princip poslovnog kompromisa i tolerancije** – predstavlja usklađivanje konfliktnih interesa. Potrebno je da u situacijama u kojima nijedna strana ne može da prođe najbolje se usklade interesi i sprovedu aktivnostina uspostavljanju bankarske usluge koja makar delimično ispunjava obe strane i koja većinski rešava probleme dve (interesno sukobljene) strane. Takođe je potrebno da se partneri sa razumevanjem ophode prema interesima svojih saradnika;

- **Princip etičkog unapređenja poslovnog ponašanja** – učesnik u saradnji ili poslovni partner/pojedinac treba da je spreman da prihvati svoje greške i da uči iz istih, te na taj način poboljšava svoje ponašanje;

- **Princip demonopolizacije o sopstvenoj poziciji** – vrlo diskutabilna stavka koja polazi od ideje da kompanija koja drži apsolutni monopol u nekom sektoru poslovanja ili na tržištu teško da može voditi apsolutno etičke i zakonski ispravne poslove;

- **Princip sukoba ličnog interesa** – podrazumeva da je potrebno prevazići sopstvene potrebe kada se radi o poslovnom ponašanju. U svakodnevnom životu je takođe bitno voditi računa o načinu postizanja ciljeva i sopstvenih interesa, a u poslovnom svetu se takođe ne sme žrtvovati dobra usluga i dobrobit klijenata i kolega zbog nekog od ličnih interesa.

---

[220] Kar, A., Z. Is Business Bluffing Ethical in: John Drummond and Bill Bain, Business Ethics, Clio, Beograd, 2001, str.13.

Možemo definisati različite principe i različite kategorije etičkog ponašanja. Bankarstvo je samo jedan od sektora uslužne ekonomije, a kako se radi o uslugama vezanim za novčane transakcije i finansije treba voditi posebno računa da se klijentima isporuči ona usluga koja im je zaista potrebna i koja im neće stvoriti dodatne probleme sa kojima kasnije sami treba da se snalaze. CRM sistem može imati vodeću ulogu u kreiranju ovakvih usluga, jer on tačno prepoznaje koje su prave potrebe klijenata banke i može da utvrdi da li će određena usluga koristiti klijentima, te da li bi mogli da se plate tako da im ne stvori finansijske probleme. Bankarske usluge nisu kao turistička putovanja, već takvi finansijski paketi koji često podrazumevaju dugogodišnju proceduru, a koja može biti veoma opasna kako po klijente, tako i po banku. Stoga je ključno voditi moralnu filozofiju preduzeća koja će pomoći da se prave usluge plasiraju pravom kupcu na pravi način.

5. MARKETING ISTRAŽIVANJE O UTICAJU CRM-a NA KVALITET BANKARSKIH USLUGA

Prilikom izrade doktorske teze pristupili smo istraživačkom procesu koji treba da dokaže vezu između CRM-a i kvaliteta bankarskih usluga koji imaju centralno mesto prilikom pozicioniranja banaka na konkurentom tržištu. Sprovedeno je marketing istraživanje koje treba da posluži kao indikator subjektivne ocene korisnika o aktivnostima koje banke sprovode na polju upravljanja odnosa sa potrošačim, kvalitetu usluga i nivou ostvarene satisfakcije. U definisanom lancu *kvalitet – satisfakcija – profitabilnost,* ovaj deo istraživačkog rada treba da rasvetli odgovor na centalno pitanje, odnosno da pokaže mišljenje korisnika bankarskih usluga, kao najmerodavnije za tržišnu evaluaciju postignutog kvaliteta usluga i ostvarene satisfkacije.

Banke u Srbiji vrše organizovana istraživanja koja se odnose na kvalitet bankarskih usluga i merenje stepena satisfakcije potrošača, kao i lojalnosti klijenata. Najsveobuhvatnije istraživanje je sprovela Banka Intesa u okviru kampanje "Slušamo Vas 100%", a klijenti su kontaktirani putem call centra banke, lično u filijalama banke, preko e-maila, SMS-a, mobilne aplikacije ili preko anketnog upitnika na veb sajtu banke. Pored Intese, istraživanja vrši Raiffaisen banka koja nakon obavljene usluge kontaktira kupce lično u filijali, preko call centra, Internet sajta ili mobilne aplikacije. Međutim, još nije istraživan uticaj koji korišćenje CRM-a u bankama ima na kvalitet usluge.

Stoga smo se opredelili da se uradi sveobuhvatno istraživanje o uticaju CRM servisa banaka na kvalitet usluga među korisnicima bankarskih usluga, polazeći od osnovnih dimenzija kvaliteta predstavlj[139]u trećem delu rada, a koje se odnose na bankarsko poslovanje. U istraživanju se pošlo od istraživanja koja su već rađena na ovu temu u svetu i kod nas, vodeći računa o primedbama na prethodna istraživanja koja su se nastojala izbeći. Uzorkom istraživanja je obuhvaćen mnogo manji broj potrošača od onog koji mogu prikupiti banke organizovano, uzimajući u obzir sopstvene baze podataka.

Izabrani postupak marketing istraživanja sa korspondira sa postupkom istraživanja (Maričić, 2011)[221] koji ukazuje na **šest osnovnih faza u postupku istraživanja ponašanja potrošača** (korisnika usluga): određjivanje cilja istraživanja, prikupljanje i procenjivanje sekundarnih podataka, formulisanje plana (studije) prikupljanja primarnih podataka, prikupljanje primarnih podataka, analiza prikupljenih podataka i priprema izveštaja o istraživanju.

[221] Maričić, B., Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 80

5.1. Metodologija istraživanja

Ovo istraživanje odgovara na potrebu za dalje razumevanje koncepta CRM-a i njegov uticaj na razvoj kvaliteta usluga u bankarskim institucijama u Srbiji. S obzirom na ključnu ulogu CRM-a i kvaliteta usluge u pozicioniranju banaka, možemo definisati **problem istraživanja** na sledeći način:

- Osnovni domen istraživanja je sagledavanje svih faktora koji su potrebni za uspešnu implementaciju CRM-a u bankarskom okruženju, kao i uticaj koji imaju odnosi sa potrošačima na upravljanje kvalitetom usluga od strane banaka u Srbiji.

Pitanja koja bi se u tom kontekstu mogla razmatrati radi kompletnog sagledavanja definisanog problema istraživanja su:

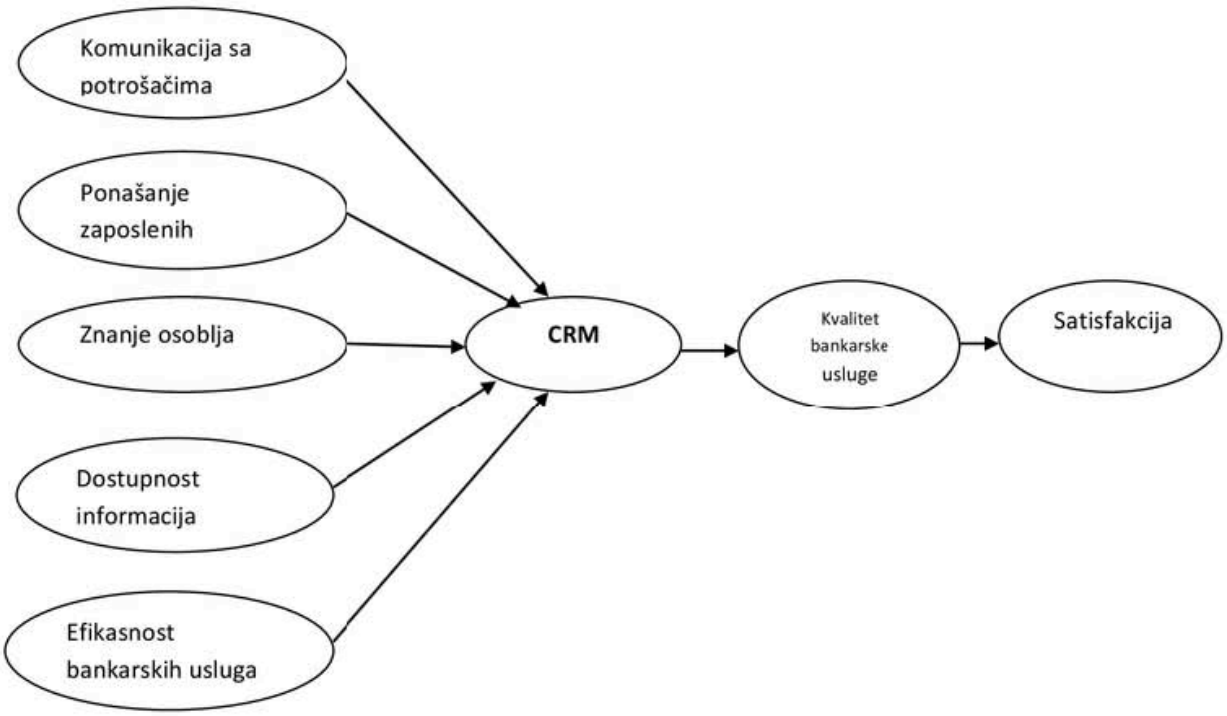
1. Kakvo je trenutno stanje u uslužnim bankarskim institucijama u Republici Srbiji sa aspekta aplikacije saznanja o upravljanju odnosima sa potrošačima i njihovom uticaju na kvalitet bankarskih usluga?
2. Koliko su važni koncept menadžment odnosa sa potrošačima i kvalitet usluga u bankama kao uslužnim preduzećima?
3. Koji su relevantni faktori koji utiču na uspešnu implementaciju menadžmenta odnosa sa potrošačima u bankarskim institucijama, a koji je stepen tog uticaja?
4. Koja su najznačajnija područja koja predstavljaju potencijalni izvor povećanja kvaliteta u uslužnim bankarskim institucijama?
5. Postoji li uzročno posledična povezanost izmedju kvaliteta usluge, satisfakcije korisnika i profitabilnosti poslovanja u bankama?
6. Da li demografske karakteristike klijenata banke utiču na njihov »pogled« o stepenu razvijenosti upravljanja odnosima sa potrošačima i kvalitetu usluga u izabranoj banci?

Ciljevi istraživanja su da se ispita uticaj pojedinih izabranih faktora na upravljanje odnosa sa potrošačima i uticaj upravljanja odnosa sa potrošačima na kvalitet bankarskih usluga. Drugim rečima, biće empirijski ispitan postavljeni konceptualni model istraživanja (slika 22). Identifikovani ciljevi istraživanja se mogu predstaviti na sledeći način:

- Prepoznavanje i primena najprikladnije metodologije istraživanja kako bi se rešio postavljeni problem istraživanja i ciljevi.
- Ispitivanje značaja upravljanja odnosima sa potrošačima i kvaliteta usluga u bankama kao finansijskim institucijama.
- Obavljanje empirijskog istraživanja kako bi se istražio uticaj odabranih varijabli na upravljanje odnosima sa potrošačima u bankama.
- Utvrđivanje uticaja upravljanja odnosima sa potrošačima na kvalitet usluga u bankama.

- Izvođenje cross analize o mogućem uticaju odabranih demografskih karakteristika ispitanika na upravljanje odnosima sa potrošačima u bankama.
- Tačno izveštavanje o rezultatima empirijskog istraživanja.
- Davanje preporuka o metodama kroz koji bankarske orgnaizacije mogu prilagoditi te varijable radi poboljšanja upravljanja odnosima sa potrošačima i kvaliteta usluga u bankama kao finansijskim institucijama.

Konceptualni model istraživanja je predstavljen sledećom šemom:



Slika 22 – Konceptualni model istraživanja[222]

[222] Izrada autora

Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza - H_0:

- *Upravljenje odnosima sa potrošačima u uslužnoj bankarskoj instituciji, koje se zasniva na identifikovanju klijenata banaka i uspostavljanju dugoročnih odnosa sa njima signifikantno utiče na kvalitet isporučenih usluga i na stepen satisfakcije potrošača, čime značajno doprinosi unapređenju celokupnog poslovanja i profitabilnosti bankarske institucije.*

Posebne hipoteze istraživanja:

- U uslovima globalizacije tržišta i jake konkurencije među bankama, izloženosti potrošača različitom i sve većem broju usluga, primena koncepta menadžmenta odnosa sa potrošačima postaje neophodna.
- Uspešno usvajanje i primena strategije upravljanja odnosima sa potrošačima podrazumeva postojanje određenih preduslova kao što su posvećenost svih struktura menadžmenta tom zadatku, uključenost zaposlenih i razvoj menadžerskih veština na svim nivoima organizacije.
- Menadžment odnosa sa potrošačima je u direktnoj korelaciji sa kvalitetom bankarskih usluga (obučeno osoblje, komunikacija sa klijentima, efikasnost bankarskih službenika, razne usluge koje se nude, etičko ponašanje i dr.).
- Implementacija koncepta menadžmenta odnosa sa potrošačima donosi određene benefite bankarskoj instituciji koji se ogledaju u satisfakciji potrošača, njihovoj lojalnosti i većoj profitabilnosti poslovanja banaka.

5.1.2. Varijable

Zavisne varijable

Zavisne varijable se odnose na stavove ispitanika prema odnosima sa potrošačima banke, kvalitetu usluga, stepenu zadovoljstva kvalitetom pružene usluge, efikasnosti bankarskih usluga i dr. Objašnjenje zavisnih varijabli je dato u sledećem pregledu:

Komunikacija sa potrošačima – Razvoj dugoročnih odnosa sa potrošačima podrazumeva stalnu interakciju između uslužne organizacije i njenih klijenata. Interakcija podrazumeva aktivnu participaciju i uključenost potrošača u proces. Banka kontaktira sa klijentima putem različitih personalizovanih vidova komunikacije (personalni kontakt, personalizovana pošta, internet ili e-mail), pružajući im informacije o proizvodima i uslugama. Na taj način potrošaču se stavlja do znanja da je preduzeću stalo do njegovog mišljenja i njegovog zadovoljstva.

Ponašanje zaposlenih – Zaposleni se nalaze na »prvoj liniji« uslužnog procesa i kroz direktni kontakt sa potrošačima igraju veliku ulogu u izgradnji odnosa sa potrošačima. Stav se odnosi na stanje spremnosti, odnosno predstavlja tendenciju da se reaguje na specifični način, jer se sastoji od povoljnog i nepovoljnog prosuđivanja u odnosu na objekte, ljude i\ili situacije. Stav određuje čovekovo ponašanje u bilo kojoj situaciji i čini osnovu međusobnih odnosa, jer je stav povezan sa motivacijom, ličnošću i percepcijom. Stavovi utiču na reakciju i ponašanje zaposlenih s obzirom na različite aspekte njihovog posla. Stav pokazuje kako se zaposleni oseća u odnosu na posao koji obavlja i kako reaguje u situacijama kada pruža uslugu klijentu.

Znanje osoblja – predstavlja nivo uvida zaposlenih u vezi specifičnih aspekata proizvoda i usluge poslodavca. Naime, zaposleni mogu imati formalno, akademsko obrazovanje ili praktično znanje. U bankarskoj instituciji znanje osoblja zavisi od sposobnosti da se zapamte bankarske procedure, politike, proizvode i usluge te da se na razumljiv način prenesu potrebne informacije klijentima banke. U ovom istraživanju će se istražiti uticaj znanja bankarskih službenika, percepiran od strane korisnika usluga, na uspostavljanje i dugoročno održavanje odnosa sa potrošačima.

Dostupnost informacija – predstavlja takođe važan segment upravljanja odnosima sa potrošačima. Bankarske organizacije pružaju informacije kroz različite kanale komunikacije, a uslov za izgradnju poverenja među potrošačima je da se omogući dostupnost informacija koje moraju jasno i tačno prezentovane. Istraživanje ima nameru da ispita da li su potrošači zadovoljni načinom na koji su informacije dostupne putem personalnog kontakta, interneta ili call centra banke.

Efikasnost bankarskih usluga – efikasnost se odnosi na stepen u kojem se zadatak ili aktivnost pravilno vrši. Za potrebe ovog istraživanja ispitivaće se različite dimenzije efikasnosti bankarskih usuga kao što su: raznovrsnost usluga koje se nude, poverljivost ličnih informacija, sigurnost ličnih sredstava, etičko ponašanje organizacije, kao i tehnički napredak unutar organizacije i primenu novih efikasnijij tehnologija bankarskog poslovanja.

Nezavisne kontrolne varijable

Pol - varijabla sa moguća dva odgovora: muški ili ženski pol

Godine starosti - navedene su tri starosne kategorije za koje je potrebno da se opredele anketirani. Interesuju nas potrošači koji su punoletni da mogu samostalno otvoriti račun kod banke, tako da starosne grupe počinju od 18 godine (18-24, 25-34,…65 i više).

Školska sprema - od ispitanika se traži da navede odgovor koji odgovara njegovoj stručnoj spremi (nezavršena osnovna škola, osnovna škola, srednja škola, viša škola, fakultet, završene poslediplomeske studije).

Zaposlenost/nezaposlenost – iz razloga što posmatramo bankarske usluge interesuje nas i radni odnos ispitanika (zaposlen, privremeno zaposlen, nezaposlen i traži posao ili nezaposlen, ali ne traži posao).

Komitentent banke - od potrošača se traži naziv banke kod koje ima otvoren tekući račun. Ukoliko je potrošač komitent više banki, za svaku banku treba posebno da popuni anketni upitnik.

Koliko dugo je komitent izabrane banke - potrebno je napisati broj godina koliko je potrošač kod izabrane banke.

Usluge koje koristi komitent banke – potrebno je da se navede tip usluga koje komitenti banke koriste (tekući račun, devizni račun, kredit, kartice i dr.)

5.1.3. Instrumenti istraživanja

Za istraživanje je korišćen anketni upitnik sa 35 pitanja koja su bila otvorenog i zatvorenog tipa. Forma anketnog upitnika je data u prilogu ovog rada (prilog br.1). Anketni upitnik se sastoji od dve sekcije: **prvi deo predstavlja opštu grupu pitanja** koja treba da nam pruži potrebne informacije o ispitanicima (pol, starosna grupa, izabrana banka, koliko godina je klijent banke, kao i nivo obrazovanja), dok se **drugi deo upitnika odnosi na percepciju klijenata o kvalitetu usluge i odnosima sa potrošačima banke**. Drugi deo upitnika je takođe podeljen na nekoliko delova, radi lakše preglednosti:

- Odnosi sa osobljem banke;
- Odnosi sa bankom;
- Brzina i efikasnost rešavanja prigovora;
- Bankomati i elektronsko bankarstvo;
- Kvalitet bankarske usluge.

Od ispitanika se traži da izraze svoje mišljenje o pojedinim aspektima upravljanja odnosima sa potrošačima i kvalitetu usluge kroz sedmostepenu Likertovu skalu rangiranu od 1 do 7.

Anketni upitnik je distribuiran na različite načine:

- Lični kontakt anketara sa ispitanicima;
- Putem e-maila;

- Putem elektronske ankete posebno otvorene u te svrhe (preko Google drive-a).[223]

5.1.4. Prirema podataka za analizu

Pre nego što se pređe na statističku analizu podataka, svi podaci moraju proći preliminarnu pripremu. Rezultati istraživanja i podaci koji se dobijaju korespondiraju sa načinom na koji su podaci pripremljeni. Obradu podataka je olakšalo korišćenje elektronskog upitnika i kodiranih odgovora, tako da su kod elektronske forme upitnika dobijeni precizno merljivi odgovori. Odgovori dobijeni na štampanoj anketi su morali biti sortirani po validnosti dobijenih odgovora, kodirani i na tek onda su se pripremljeni podaci unosili u bazu podataka[224].

Od upitnika koji su prosleđeni ispitanicima – ukupno 800 upitnika, vraćeno je 607 upitnika. Stopa povrata upitnika je 75,87%. Veći procenat povrata je zabeležrn kod štampane ankete, nego kod prosleđene ankete preko e-maila ili Google Forms. Glavni razlog niže stope povrata dobijenih odgovora preko Google Forms-a je što se zahteva veća informatička pismenost korisnika, ako se dobio odgovor da ispitanik ne ume da odgovori na pitanja preko ove forme, telefonski se kontaktiralo sa ispitanikom i tako je popunjavana anketa.

5.1.5. Statistička obrada rezultata istraživanja

Dobijeni odgovori u upitniku se unose u bazu podataka koja se potom transferiše u statistički program za dalju analizu. Za obradu podataka dobijenih kroz formu zatvorenih pitanja koristio se program IBM SPSS 20, a za obradu podataka koje smo dobili kroz otvorena pitanja koristila se Excel tabela u koju su evidentirani svi dobijeni odgovori, koji se nadalje analiziraju kroz kvalitativnu analizu i na taj način interpretiraju. Za regresionu analizu, analizu varijansi i testiranje hipoteza korišćen je profesionalni statistički softver STATA 14.

Radi lakše preglednosti anketni upitnik je podeljen na delove koji se sastoje iz skupa pitanja i tako je izvršena analiza. Obrada rezultata će biti prikazana prema celinama u kojima se nalaze grupe pitanja, kako je predstavljeno u modelu.

Za statističku obradu podataka će se koristiti regresiona analiza koja istražuje uticaj identifikovanih nezavisnih varijabli (predati model, slika 22) na zavisnu varijablu odnosno CRM i kvalitet bankarskih usluga. Za analizu pojedinih pitanja korišćena je *deskriptivna statistika*. U okviru statistike zaključivanja primenjen je *hi-kvadrat test* i ANOVA test ili *jednofaktorska analiza varijanse* kako bismo odredili tip klijenata bankarskih usluga koji posebno pridaju pažnju kvalitetu usluga sprovedena.

---

[223] Google drive u aplikaciji Google Forms daje mogućnost kreiranja anketnog upitnika koji kad se popunjava podaci se beleže u posebnoj tabeli i na sistematičan način se može pratiti broj popunjenih anketa, vreme popunjavanja i dr. https://docs.google.com/forms/d/1_R4babd1KQOlfc66-RrpiudBLPDBzzm-oIgJYNQllGs/edit

[224] U svrhu istraživanja i kao polazna osnova za dalju obradu u IBM SPSS statistics korišćena je Excel tabela.

Prva faza analize podataka koji su uključeni u procenu uticaja CRM-a na kvalitet bankarskih usluga odnosi se na opseg u kojem merila tačno predstavljaju koncept istraživanja (slika 1), te se bavi time koliko je koncept dobro definisan. U ovoj fazi potrebno je sprovesti faktorsku analizu kako bi se procenile međuzavisnosti unutar velikog broja varijabli, te ih sa nastoji objasniti pomoću malog broja zajedničkih faktora. U ovom delu statističke analize će se uraditi regresiona analiza.

Druga faza analize podataka obuhvata procenu interne pouzdanosti varijabli opisanih u teorijskom modelu datom na slici 1. Najčešće korišćen indikator pouzdanosti merenja je Cronbach alfa koeficijent koji predstavlja prosečnu korelaciju pitanja koja mere istu osobinu.

U trećoj fazi analize podataka navedene hipoteze su testirane pomoću višestruke regresione analize kako bi se utvrdio odnos između dve ili više zavisnih varijabli sa nezavisnom varijablom. U ovom slučaju trebaju se sprovesti dve odvojene višestruke regresione analize, jedna za interventnu varijablu (CRM) i jedan za zavisnu promenljivu (kvalitet usluga). U ovoj fazi je urađena Stepwise regresija.

5.1.6. Struktura uzorka

Anketno ispitivanje je sprovedeno lično odnosno deljenjem anketnih upitnika ispitanicima i online (elektronska anketa Google Forms i slanje e-mailom). Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 606 ispitanika od kojih su 57% žene i 43% muškarci. U obrazovnoj strukturi ispitanika dominiraju ispitanici sa završenom srednjom školom (39 %) i završenim fakultetom (34%). Najveći je broj zaposlenih ispitanika (76%) što je logično s obzirom da ispitujemo klijente banka koji imaju otvorene račune i prilive koje ostvaruju na osnovu zaposlenja, a potom nezaposleni kji ne traže posao – student, domaćice i penzioneri (14%).

Kao instrument je korišćen struktuirani anketni upitnik u kojem je većina pitanja zatvorenog tipa, a manji deo otvorenog tipa, tako da su klijenti banaka mogli da iznesu svoje stavove i komentare koje smo kvalitativno obradili. Većina pitanja je data u formi sedmostepene Likertove (počevši od 1- uopšte nisam zadovoljan do - 7 potpuno sam zadovoljan), tako da je klijentima banke olakšano biranje odgovarajućeg odgovora.

5.2. Analiza rezulata istraživanja

Upitnik se sastoji iz pet grupa pitanja (primer upitnika se nalazi u prilogu)

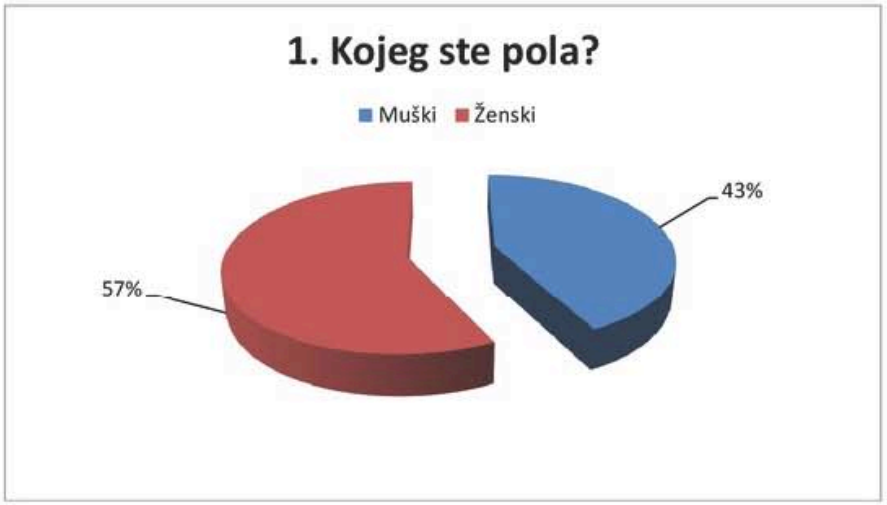
- **OPŠTA PITANJA**: opšta pitanja o ispitaniku potrebna za određivanje strukture uzorka;
- **I GRUPA**: pitanja koja traže od ispitanika da ocene odnose sa osobljem banke – ljubaznost, brzinu i efikasnost rešavanja problema, informisanost, preciznost i jasnoću informacija koje daju sposobnost predlaganja rešenja i dr.;
- **II GRUPA:** pitanja koja traže od ispitanika da ocene odnose sa bankom. Ova grupa pitanja se odnosi na CRM tj. na dodirne tačke koje banka ima sa klijentom preko call centra, direktnog kontakta u filijali, elektronsko bankarstvo i dr.;
- **III GRUPA:** odnosi se na način rešavanja prigovora i reklamacija. Želeli smo u potpunosti da ispitamo proces rada banke sa klijentom uključujući i situaciju kada je klijent nezadovoljan.
- **IV GRUPA:** odnosi se na pitanja o elektronskom bankarstvu i fukcionisanju bankomata, posebno smo pitali o korišćenju Internet i mobilnih aplikacija, dostupnosti usluga, bankomata i dr.;
- **V GRUPA**: pitanja je posebno namenjena oceni nivoa kvaliteta usluge odnosno da li je kvalitet u skladu sa cenom, da li usluge ispunjavanju očekivanja I ako ne koji su razlozi za to.

OPŠTA PITANJA

Opšte informacije o ispitanicima

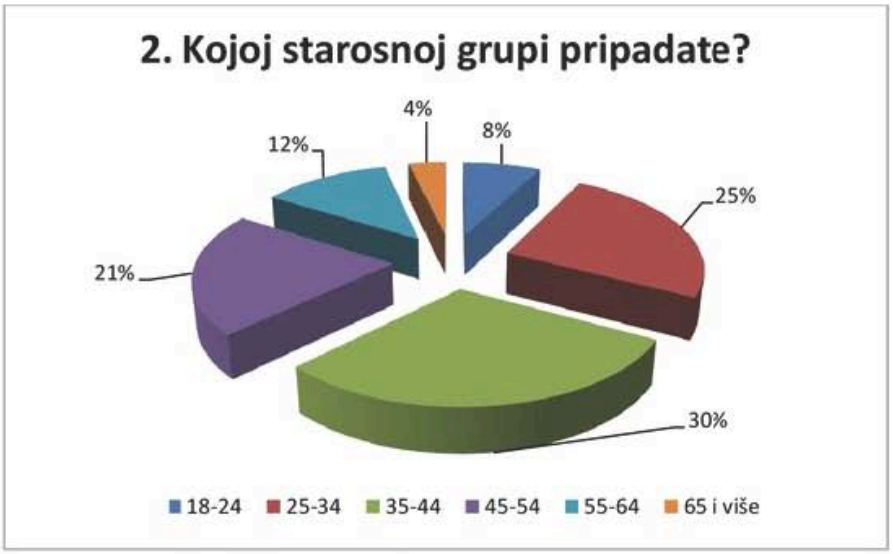
Prilikom svakog istraživačkog procesa potrebno je pribaviti podatke o uzorku, a vezano za predmet istraživanja.

U istraživanju je učestvovalo 606 ispitanika, od toga 348 žena (57%) i 258 muškaraca (43%). Moramo napomenuti da je opšti utisak ispitivača da su žene voljnije te imaju više vremena i strpljenja da ga posvete popunjavanju anketa ovakvog tipa.



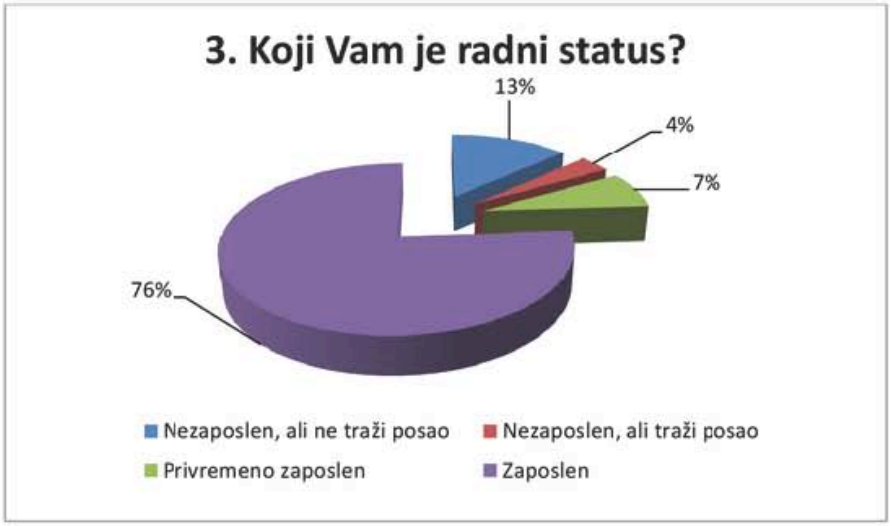
Grafikon 6 – Struktura uzorka ispitanika prema polu

Najviše je ispitanika koji su srednje starosne dobi od 35-44 godina (30%), zatim oni koji imaju između 25 i 34 godine (25%), sledi sledeća grupa od 45-54 godina (21%) i 56-64 godina (12%). Najmanje ima ispitanika od 18-24 godine (8%) i od 65 i više godina (4%).



Grafikon 7 – Struktura uzorka ispitanika prema starosnim grupama

Treće pitanje se odnosilo na radni status, koje je pokazalo da je najviše ispitanika zaposleno (76%), a da je najmanje nezaposlenih koji aktivno traže posao (4%). U kategoriji dobrovoljno nezaposlenih (penzioneri, domaćice, studenti) nalazi se 13% ispitanika. Privremeno zaposleni su honorarno zaposleni ili na privremenim i povremenim poslovima, što čini 7% ispitanika.



Grafikon 8 – Struktura uzorka ispitanika prema radnom statusu

Većina ispitanika je završila srednju školu (39%) i fakultet (34%), dok podjednak broj anketiranih ima završenu višu školu i poslediplomske studije – master, magistraturu i doktorat (13%). Svega 6 ili 1% ispitanika ima završenu osnovnu školu (radi se o mladima koji su napunili 18 godina, a još nisu završili srednju školu).



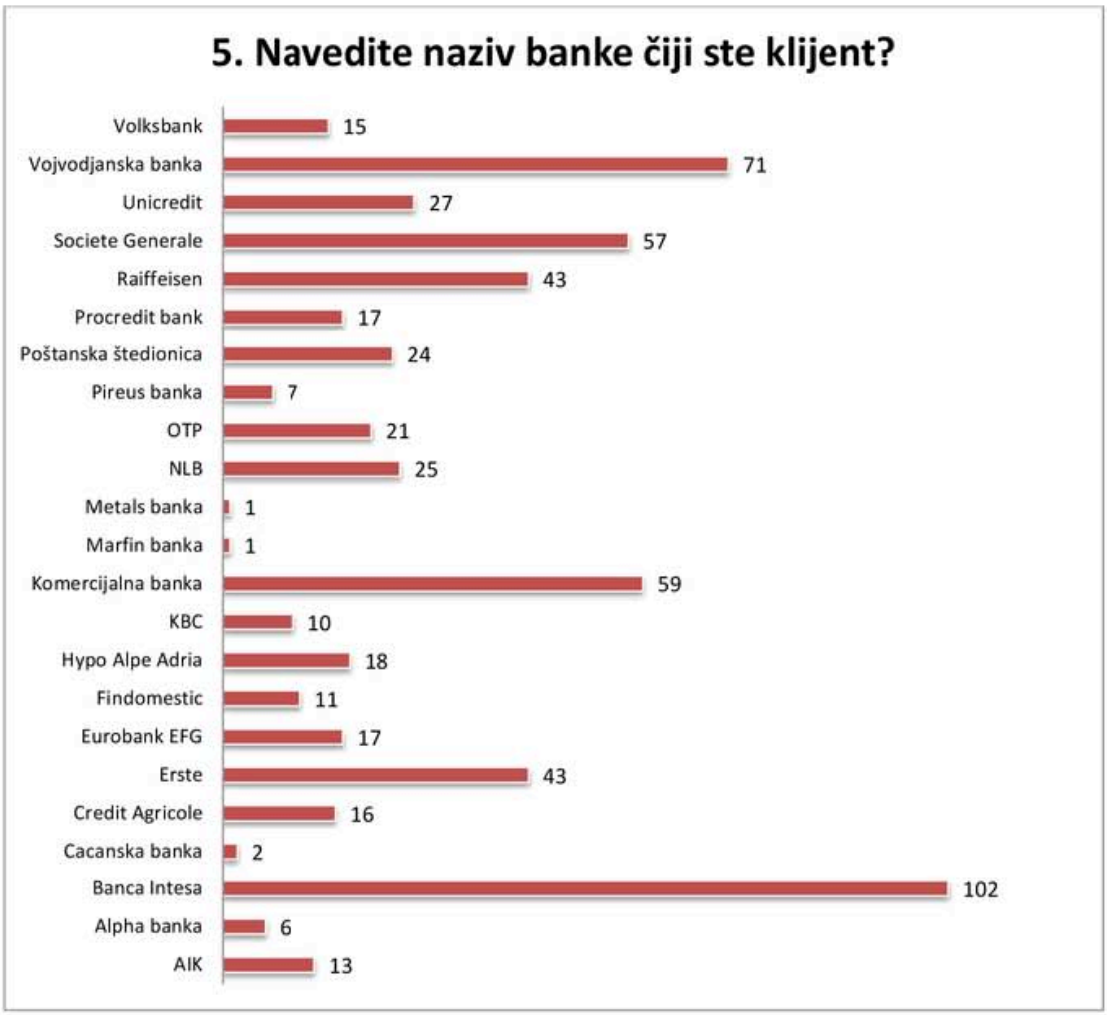
Grafikon 9 – Struktura uzorka ispitanika prema nivou obrazovanja

Na pitanje kod koje su banke klijenti dobili smo odgovore da su ispitanici klijenti sledećih banaka, kako je prikazano u sledećoj tabeli:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
AIK	13	2.1	2.1	2.3
Alpha banka	6	.3	.3	3.3
Banca Intesa	102	15.5	15.5	19.5
Cacanska banka	2	.3	.3	20.3
Credit Agricole	16	2.3	2.3	22.6
Erste	43	6.9	6.9	29.5
Eurobank EFG	17	2.6	2.6	32.5
Findomestic	11	1.8	1.8	34.3
Hypo Alpe Adria	18	2.8	2.8	37.1
KBC	10	1.7	1.7	39.1
Komercijalna banka	59	9.7	9.7	48.8
Marfin banka	1	.2	.2	49.2
Metals banka	1	.2	.2	49.3
NLB	25	4.1	4.1	53.5
OTP	21	3.5	3.5	56.9
Pireus banka	7	1.0	1.0	58.1
Poštanska štedionica	24	3.6	3.6	62.0
Procredit bank	17	2.8	2.8	64.9
Raiffeisen	43	6.3	6.3	71.3
Societe Generale	57	9.2	9.2	81.4
Unicredit	27	4.5	4.5	85.8
Vojvodjanska banka	71	11.7	11.7	97.5
Volksbank	15	2.5	2.5	100.0
Total	**606**	**100.0**	**100.0**	

Tabela 6 –Struktura uzorka prema broju korisnika bankarskih usluga

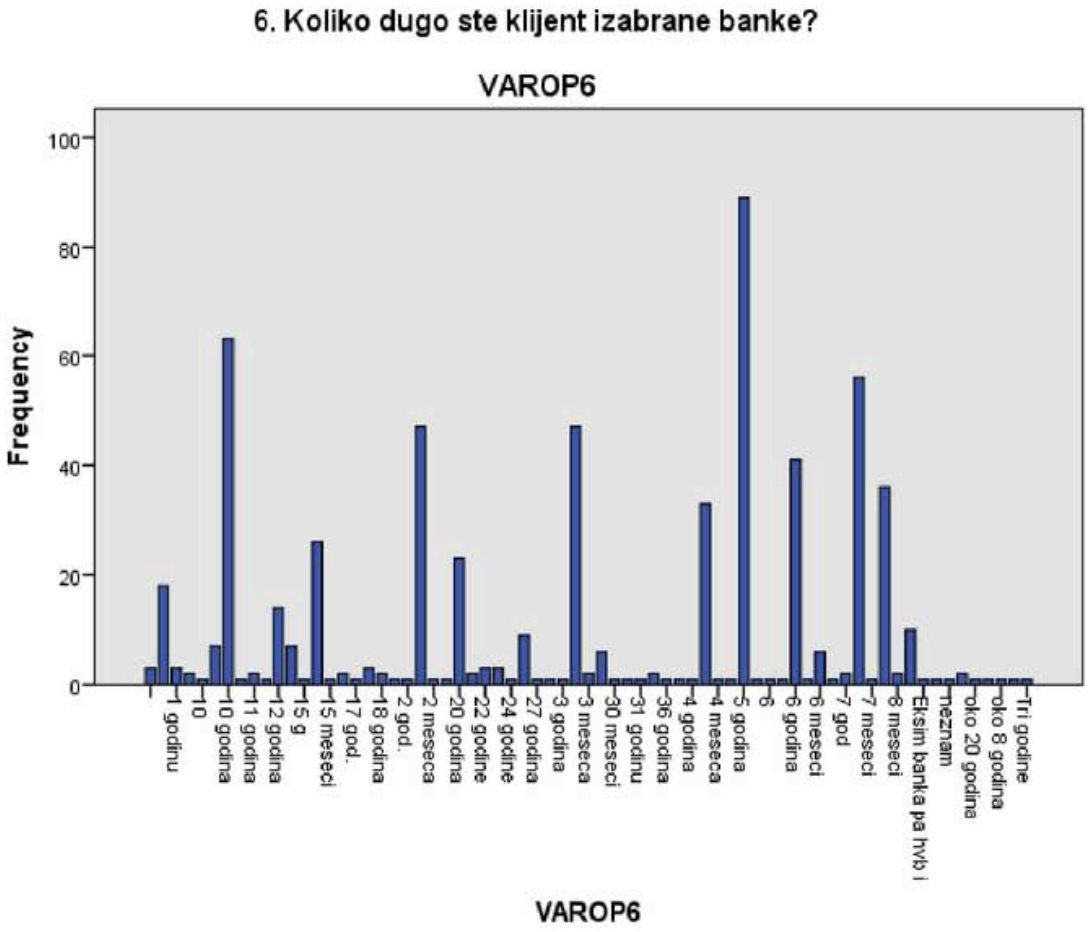
Najviše je klijenata Bance Intesa (15,5%), što je logično jer se radi o banci sa najvećim depozitom i razgratanatom mrežom filijala i ekspozitura. Radi preglednosti možemo prikazati dobijene podatke na sledećem grafikonu:



Grafikon 10 –Struktura uzorka prema broju korisnika bankarskih usluga

Na pitanje koliko dugo ste klijent izabrane banke, hteli smo da dobijemo odgovor na pitanje o dužini korišćenja usluge odnosno lojalnosti ispitanika. Dužina korisničkog iskustva korspondira sa izabranim proizvodom npr. kada klijent podigne kredit kod jedne banke kod nje nastavi i da otplaćuje kredit, osim u slučaju kada dobije pogodnosti u vidu niže kamatne stope, pređe kod druge banke i refundira kredit kod prethodne. Istraživanje je pokazalo da najveći broj korisnika (89 ili 14,6%) je lojalan banci 5 godina odnosno 7 godina (6,2%). Interesantno je da smo dobili odgovore i o lojalnosti jednoj banci - 31 godinu (Vojvodjanskoj banci). Pošto je ovo pitanje bilo postavljeno kao otvoreno, dobijeni su odgovori 3 - meseca, 2 meseca i sl. te su se otuda na bar chartu[225] prikazali kao različiti poređani prema veličini(mesec i godina ukoliko se radi o istom broju jedan ispod drugog).

[225] Vrsta grafikona



Grafikon 11 – Struktura uzorka ispitanika prema lojalnosti banci

Na pitanje koje bankarske usluge koriste, ispitanici su mogli da se opredele između jedne ili više opcija. Najviše ispitanika ima otvoren tekući račun kod banke i debitnu karticu (38%) koju uz tu uslugu dobije. Kod ovakvih usluga, podrazumeva se da ispitanici ne moraju biti lojalni banci u dužem vremenskom periodu kao što je slučaj kod kredita. Pored toga, samo tekući račun u banci ima 21% ispitanika. Najmanji broj ispitanika ima u banci isključivo štednju (0,3%) ili kombinaciju štednje. Otvoren tekući račun i kredit koji otplaćuje ima 21% korisnika. Pregledan prikaz je dat u sledećoj tabeli:

Bankarske usluge koje koriste		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Debitna kartica	7	1.2	1.2	1.2
	Debitna kartica, Kredit		.7	.7	1.8
	Debitna kartica, stednja	1	.2	.2	2.0
	Debitna kartica, Trajni nalog	2	.3	.3	2.3
	Debitna kartica, Virtuon	2	.3	.3	2.6
	Devizni racun	1	.2	.2	2.8
	Krediti	3	.5	.5	3.3
	Kreditna kartica	1	.2	.2	3.5
	Kreditna kartica, Kredit	1	.2	.2	3.6
	Stednja	2	.3	.3	4.0
	Tekuci racun	177	29.2	29.2	33.2
	Tekuci racun, Akcije	1	.2	.2	33.3
	Tekuci racun, Debitna kartica	231	38.1	38.1	71.5
	Tekuci racun, Dozvoljeni minus	1	.2	.2	71.6
	Tekuci racun, Kredit	131	21.6	21.6	93.2
	Tekuci racun, Stednja	16	2.6	2.6	95.9
	Tekuci racun, Studentski kredit	1	.2	.2	96.0
	Tekuci racun, Trajni nalog	22	3.6	3.6	99.7
	Tekuci racun, Debitna kartica	1	.2	.2	99.8
	Trajni nalog, Kredit	1	.2	.2	100.0
	Total	606	100.0	100.0	

Tabela 7 - Struktura uzorka prema bankama čije usluge koriste

I GRUPA PITANJA

Kako biste ocenili odnose sa osobljem banke?

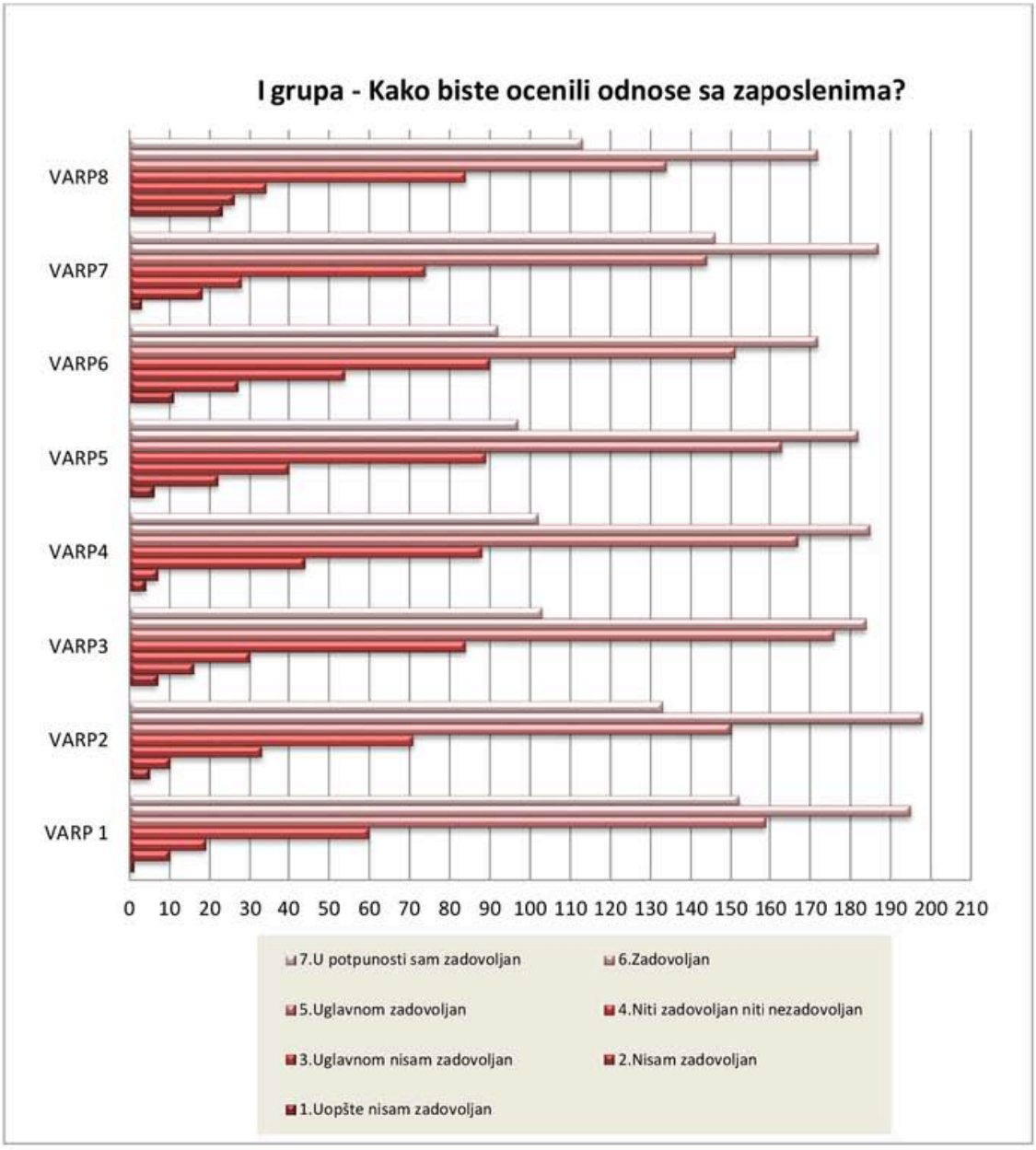
Učesnike ispitivanja smo pitali da na 7-stepenoj Likertovoj skali daju ocene koliko im je važan odnos sa zaposlenima[226]. Radi lakše preglednosti i predstavljanja faktora, upitnik je kodiran i varijable su dobile sledeće oznake:

- Ljubaznost zaposlenih - VARP1;
- Vreme koje su im posvetili zaposleni -VARP2;
- Brzina i efikasnost obavljanja posla od strane zaposlenih -VARP3;
- Stručno znanje o ponuđenim bankarskim proizvodima i uslugama -VARP4;
- Jasnoća i preciznost informacija koje dobijaju -VARP5;
- Sposobnost predlaganja odgovarajućih rešenja za potrebe potrošača -VARP6;
- Lakoća komuniciranja i pristupačnost osoblja banke - VARP7;
- Pozitivan stav osoblja prema poslu koji obavljaju - VARP8.

Ocenjivanje odnosa sa zaposlenima	1.Uopšte nisam zadovoljan		2.Nisam zadovoljan		3.Uglavnom nisam zadovoljan		4.Niti zadovoljan niti nezadovoljan		5.Uglavnom zadovoljan		6.Zadovoljan		7.U potpunosti sam zadovoljan		Bez ocene
VARP 1	1	0,2	10	1,7	19	3,1	60	9,9	159	26,2	195	32,2	152	25,1	1,7
VARP2	5	0,8	10	1,7	33	5.4	71	11,7	150	24,8	198	32,7	133	21,9	1
VARP3	7	1,2	16	2,6	30	5	84	13,9	176	29	184	30,4	103	17	1
VARP4	4	0.7	7	1,2	44	7.3	88	14,5	167	27,6	185	30,5	102	16,8	1.5
VARP5	6	1	22	3,6	40	6.6	89	14,7	163	26.9	182	30	97	16	1,2
VARP6	11	1,8	27	4,4	54	8,9	90	14,9	151	24,9	172	28,4	92	15,2	1,5
VARP7	3	0,5	18	3	28	4,6	74	12,2	144	23,8	187	30,9	146	24,1	1
VARP8	23	3,8	26	4,3	34	5,6	84	13,9	134	22,1	172	28,4	113	18,6	3,3

Tabela 8- Distribucija odgovora ispitanika naspram ocena koje su dodelili za odgovore na pitanja o odnosima sa osobljem banke

[226] Odgovori su prikazani varijablama koje su označene brojevima shodno broju pitanja.



Grafikon 12 - Distribucija odgovora ispitanika naspram ocena koje su dodelili za odgovore na pitanja o odnosima sa osobljem banke

U tabeli su na pregledan način predstavljeni u kolonama broj ispitanika u uzorku koji je dao ocene od 1 do 7 za svaku stavku, kao i procentualno učešće ispitanika u ukupnom uzorku. Poslednja kolona bez ocene se odnosi na jedan broj ispitanika koji nije dao ocenu za tražena pitanja. Da bismo dobili bolji pregled predstavićemo dobijene podatke na grafikonima, pojedinačno.

U narednoj tabeli je dat pregled **aritmetičkih sredina i standardnih devijacija** kod pojedinačnih varijabli. Standardna devijacija predstavlja meru disperzije u osnovnom skupu podataka. Ona pokazuje koliko u proseku elementi skupa odstupaju od aritmetičke sredine.

101

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
VARP1	606	5.5231	.05550	1.36617	1.866
VARP2	606	5.4076	.05606	1.38010	1.905
VARP3	606	5.2310	.05658	1.39281	1.940
VARP4	606	5.2162	.05675	1.39698	1.952
VARP5	606	5.1353	.05902	1.45279	2.111
VARP6	606	4.9802	.06374	1.56921	2.462
VARP7	606	5.4175	.05748	1.41502	2.002
VARP8	606	4.9604	.07284	1.79303	3.215
Valid N (listwise)	606				

Tabela 9 – Pregled aritmetičkih sredina i standardne devijacije za prvu grupu pitanja

Prema navedenim podacima vidimo da se raspon aritmetičkih sredina kreće oko ocene 5, najmanja za "pozitivan stav osoblja prema poslu koji obavljaju" (M=4,9604), a najveća je za "ljubaznost zaposlenih" (M=5,52). Standardna devijacija je najveća kod osme varijable odnosno "pozitivan stav osoblja prema poslu koji obavljaju", (SD=1,79), a najmanja kod prve varijable "ljubaznost zaposlenih" (SD=1,37), što ukazuje na najveću usaglašenost ispitanika u davanju ocena na to pitanje.

Da bismo ispitali razlike između dobijenih ocena koje se odnose na osam ispitivanih stavova, koristićemo najpoznatiji parametarski test tzv. Student t-test.[227] Rezultate koje smo dobili prikazani su u sledećoj tabeli:

24

[227] T-test ili Studentov test je najčešće upotrebljavan parametrijski test značajnosti za testiranje nulte hipoteze je Studentov t-test. Koristi se za testiranje značajnosti razlika između dve aritmetičke sredine. Studentov t-test se koristi

One-Sample Test

	Test Value = 5.23					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Dfference	
					Lower	Upper
VARP1	5.281	605	.000	.29310	.1841	.4021
VARP2	3.168	605	.002	.17759	.0675	.2877
VARP3	.018	605	.986	.00102	-.1101	.1121
VARP4	-.244	605	.808	-.01383	-.1253	.0976
VARP5	-1.604	605	.109	-.09469	-.2106	.0212
VARP6	-3.919	605	.000	-.24980	-.3750	-.1246
VARP7	3.262	605	.001	.18749	.0746	.3004
VARP8	-3.701	605	.000	-.26960	-.4126	-.1266

Tabela 10 – T-test varijabli koje se odnose na ispitivanje odnosa klijenata sa zaposlenima

Testirana je vrednost ukupne aritmetičke sredine svih stavova (M_8= 5,23) i dobijene su vrednosti odstupanja u četvrtoj koloni tabele – Sig. (2-tailed) ili p. [228]Dobijeni rezultati nam pokazuju da ne postoji značajna razlika odstupanja od prosečne vrednosti skupa podataka kod VARP3, VARP4 i VARP5.

Da bismo dalje ispitali da li postoje značajna odstupanja u nabrojanim karakteristikama možemo koristiti neparametarski test. **Neparametarski testovi** mogu biti primenjeni u svim uslovima u kojima nisu ispunjene pretpostavke za primenu parametarskih testova. Takođe mogu biti primenjeni i u uslovima kada jesu ispunjene pretpostavke za primenu parametarskih testova, ali tada prednost treba dati parametarskim testovima jer su oni snažniji.[229] Za našu analitiku primenićemo Hi-kvadrat test kojim se izra[29]ava da li postoji statistički značajna razlika u frekvencijama dva distributivna obeležja. Hi-kvadrat test je vrlo praktičan test koji može poslužiti onda kad želimo utvrditi da li neke frekvencije odstupaju od frekvencija koje bismo očekivali pod određenom hipotezom. Kod ovog testa ponekad tražimo postoji li povezanost između dve varijable i on pokazuje verovatnoću povezanosti.[230] Na osnovu izvedenog Hi-kvadrat testa dobili smo sledeću tabelu:

i za testiranje razlike aritmetičkih sredina dva velika ili dva mala uzorka, gde je njegova vrednost količnik između razlike aritmetičkih sredina i standardne greške ocene.

[228] P vrednost ili Asymp.Sig. predstavlja veličinu značajnosti. Ako je $p \leq 0.05$ može se zaključiti dobijene frekvencije značajno odstupaju od očekivanih frekvencija. A ako je $p \geq 0.05$ tada se izvodi zaključak da ne postoji statistički značajna razlika između dobijenih i očekivanih frekvencija u uzorku.

[229] http://www.mfub.bg.ac.rs/dotAsset/66689.pdf

[230] https://bib.irb.hr/datoteka/145851.Ani_Grubisic_hi_kvadrat.pdf

Test Statistics

	VARP1	VARP2	VARP3	VARP4	VARP5	VARP6	VARP7	VARP8
128 quare	589.670[a]	525.142[a]	499.452[a]	481.050[a]	439.439[a]	355.003[a]	498.290[a]	319.756[a]
36	7	7	7	7	7	7	7	7
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 75.8.

Tabela 11 – Hi kvadrat test za varijabble koje se odnose na odnos klijenata i zaposlenih

Na osnovu dobijenih rezultata testiranja vidimo da je Asymp.Sig=0 ili u SPSS ovo je oznaka za p vrednost što nam govori da ne postoje značajna odstupanja u dobijenim odgovorima među pitanjima koja se odnose na odnos klijenata sa zaposlenima u banci.

II GRUPA PITANJA

Kako biste ocenili Vaše odnose sa bankom?

Učesnike ispitivanja smo pitali da na 7-stepenoj Likertovoj skali daju ocene koliko im je važan odnos sa bankom. Radi lakše preglednosti i predstavljanja faktora, upitnik je kodiran i varijable su dobile sledeće oznake:

- Slanje obaveštenja o proizvodima i uslugama preko call centra, e-maila i Interneta – VARP9;
- Dostupnost call centra banke, pružanje potrebnih informacija, pružanje – VARP10;
- Pogodnosti za lojalne klijente i pojedine pakete usluga (niže provizije, povoljnije kamatne stope, devizni kurs) – VARP 11;
- Visoki etički standardi u pružanju bankarskih usluga – VARP12;
- Čuvanje podataka i poverljivih informacija- VARP13.

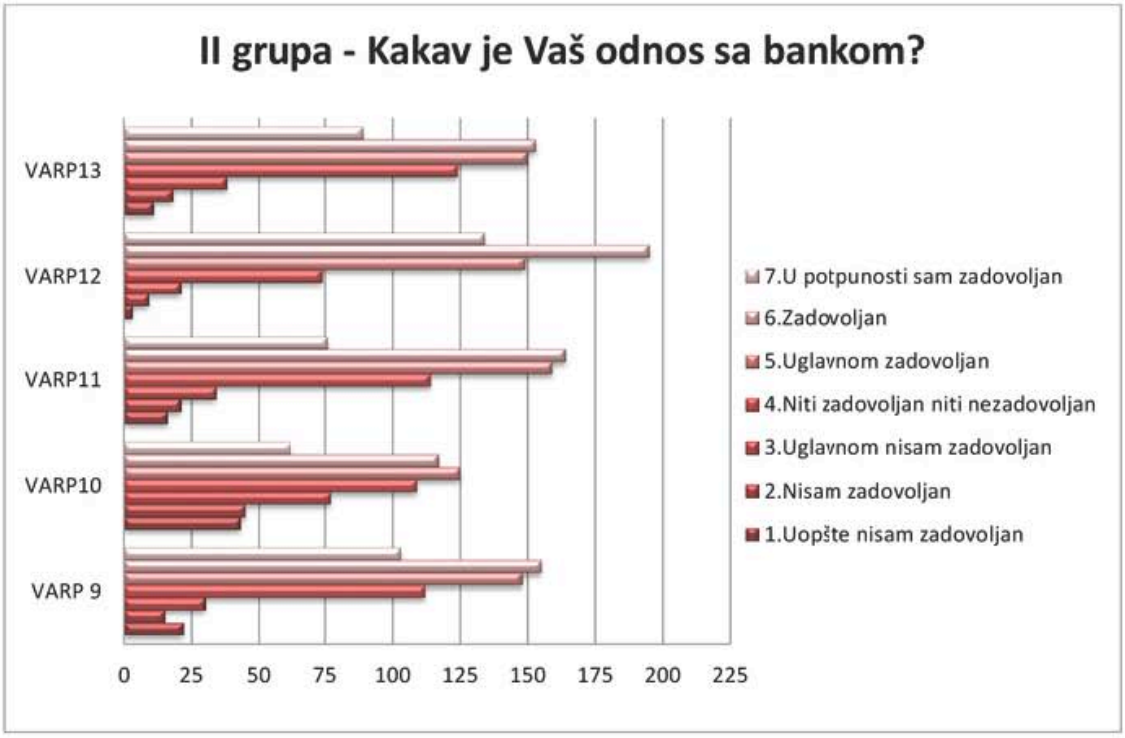
Na osnovu dodirnih tačaka klijenata i banke postavljena su pitanja koja se odnose na dostupnost informacija preko Interneta, call ce 35 , e-maila i dr. Call centar funkcioniše preko govornog automata i razgovora sa operaterom. Govorni automat omogućava da na jednostavan i brz način u svakom trenutku može da se sazna stanje na računima i platnim karticama, iznos rezervisanih sredstava, opis proizvoda banke, kursna listu, kao i sve druge značajne informacije.[231]

Od ispitanika smo dobili odgovore koji su predstavljeni u sledećoj tabeli (f-frekvencije i %-procentualno učešće):

[231] http://poslovnainformatika.rs/elektronsko-poslovanje/e-bankarstvo/

Ocenjivanje odnosa sa bankom	1.Uopšte nisam zadovolja		2.Nisam zadovoljan		3.Uglavnom nisam zadovoljan		4.Niti zadovoljan niti nezadovoljan		5.Uglavnom zadovoljan		6.Zadovoljan		7.U potpunosti sam zadovoljan		Bez oce ne
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	%
VARP 9	22	3,6	15	2,5	30	5	112	18,5	148	24,4	155	25,6	103	17	3,5
VARP10	43	7,1	45	7,4	77	12,7	109	18	125	20,6	117	19,3	62	10,2	4,6
VARP 11	16	2,6	21	3.5	34	5,6	114	18,8	159	26,2	164	27,1	76	12,5	3,6
VARP 12	3	0.5	9	1,5	21	3,5	74	12,2	149	24.6	195	32,2	134	22,1	3,5
VARP 13	11	1.8	18	3	38	6.3	124	20.5	150	24.8	153	22.5	89	14.7	3,8

Tabela 12 - Distribucija odgovora ispitanika naspram ocena koje su dodelili za odgovore na pitanja o odnosima sa bankom



Grafikon 13 - Distribucija odgovora ispitanika naspram ocena koje su dodelili za odgovore na pitanja o odnosima sa banko

Ocenjujući stavove koji se odnose na odnos klijenata sa bankom dobili smo manje srednje vrednosti, koje se kreću opet oko ocene 5 – uglavnom sam zadovoljan. Najmanju srednju vrednost ima varijabla VARP10 ili "dostupnost call centra banke" (M=4,22), dok najveću prosečnu vrednost ocene ima VARP12 "visoki etički standardi u pružanju bankarskih usluga" (M=5,33). Standardna devijacija odn. disperzija odgovora ili standardna devijacija je upravo najveća kod VARP10 (SD=1,91), a najmanja kod VARP12 (SD=1,56). Najveću varijansu[232] ima VARP10 (VA=3,66).

Statistics

		VARP9	VARP10	VARP11	VARP12	VARP13
N	Valid	606	606	606	606	606
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.9191	4.2261	4.8300	5.3350	4.8647
Median		5.0000	5.0000	5.0000	6.0000	5.0000
Std. Deviation		1.72825	1.91213	1.67406	1.56141	1.66981
Variance		2.987	3.656	2.802	2.438	2.788

Tabela 13 – Pregled aritmetičkih sredina i standardne devijacije za stavove koji se odnose na odnos klijenata i banke

Urađen je i t-test da bismo utvrdili da li postoji statistički značajna razlika u odstupanju između srednje vrednosti skupa stavova. Rezulati su prikazani u sledećoj tabeli:

58

One-Sample Test

	Test Value = 4.83					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VARP9	1.270	605	.205	.08914	-.0487	.2270
VARP10	-7.775	605	.000	-.60393	-.7565	-.4514
VARP11	.000	605	1.000	.00003	-.1335	.1336
VARP12	7.962	605	.000	.50498	.3804	.6295
VARP13	.511	605	.609	.03469	-.0985	.1679

Tabela 14 – T- test varijabli koje se odnose na odnos klijenata sa bankom

[232] Varijansa predstavlja matematičko očekivanjeodstupanja slučajne promenljive od njene srednje vrednosti.

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da postoji statistički značajna razlika odstupanja od prosečne aritmetičke vrednosti skupa za VARP9, VARP11 i VARP13, jer je $p \geq 0,05$.

III GRUPA PITANJA

Kako biste ocenili način na koji izabrana banka rešava vaše prigovore i reklamacije?

Učesnike ispitivanja smo pitali da na 7-stepenoj Likertovoj skali daju ocene o načinu na koji banke rešavaju reklamacije i prigovore. Radi lakše preglednosti i predstavljanja faktora, upitnik je kodiran i varijable su dobile sledeće oznake:

- Brzina i efikasnost rešavanja prigovora – VRP14;
- Da li ste zadovoljni mogućnošću rešavanja prigovora putem zvanične Internet stranice vaše banke? – VARP15.

Visok stepen dezerterstva korisnika usluga u sferi bankarstva, sve vi[7] usmerava uslužne organizacije ka konceptu unapređenja satisfakcije i lojalnosti korisnika. Ključnu ulogu u tom procesu ima upravo kvalitet usluge, a unapređenje kvaliteta kristališe se kao zadatak svih uslužnih, a naročito finansijskih aktivnosti zbog prisutnog trenda dezerterstva, odnosno napuštanja banaka usled nezadovoljstva kvalitetom i promena "provajdera" finansijske usluge.

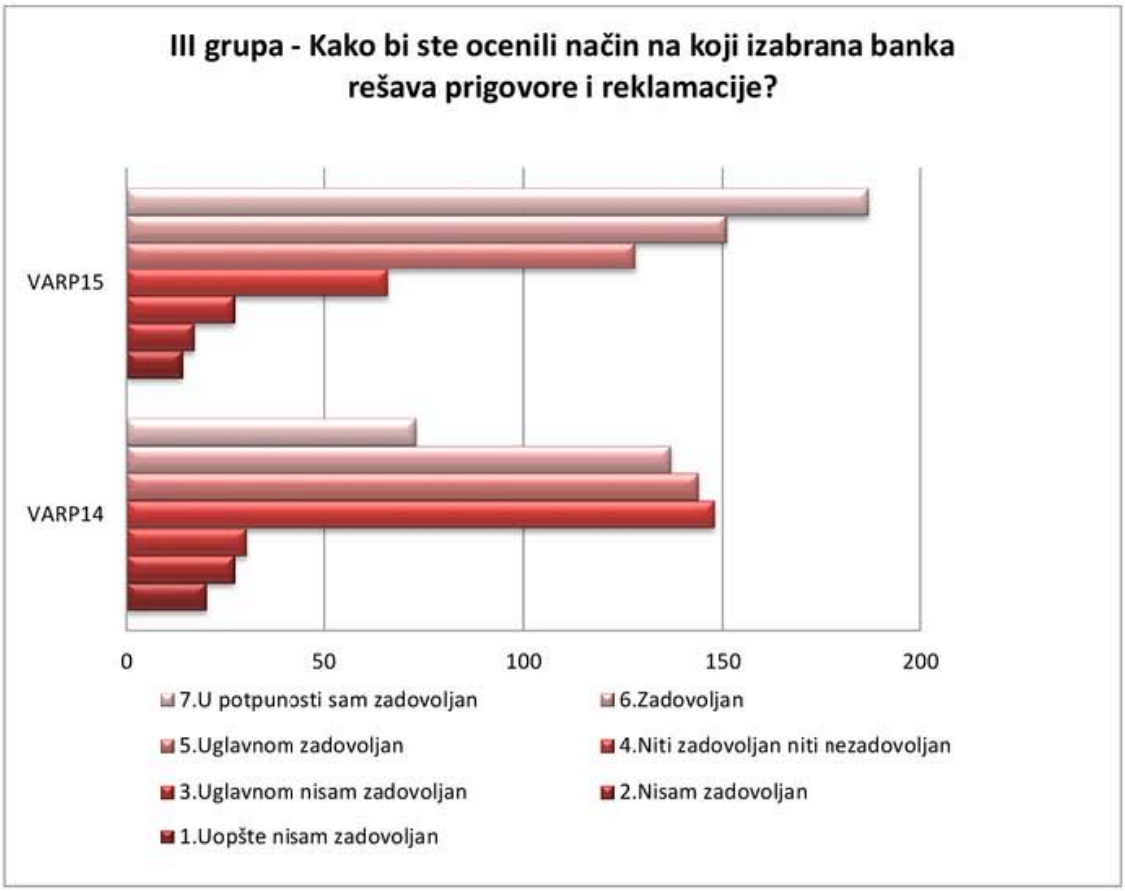
Ako posmatramo emocionalni odgovor kupca on m[32] biti pozitivan ili negativan. Nezadovoljstvo uslugom predstavlja suprotnost satisfakcije. Klijent ima pravo na pisani prigovor banci ako smatra da se banka ne pridržava odredaba Zakona o zaštiti korisnika finansijskih usluga i drugih propisa, Opštih uslova poslovanja ili dobrih poslovnih običaja ili obaveza iz ugovora zaključenog sa klijentom.[233] Klijentima su na raspolagnju call centar banke, e- mail filijale kontakt forma na Internet stranici pisanim putem na adresu centrale banke, a obaveštenja o mogućnosti slanja prigovora se nalaze na veb stranicama banaka. Odgovori koje smo dobili na pitanja o rešavanju prigovora i reklamacija od strane banaka su prikazani u sledećoj tabeli:

Ocenjivanje odnosa sa bankom	1.Uopšte nisam [127]an		2.Nisam zadovoljan		3.Uglavnom nisam zadovoljan		4.Niti zadovoljan niti nezadovoljan		5.Uglavnom zadovoljan		6.Zadovoljan		potpunosti sam zadovoljan		Bez ocene
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	%
VARP14	20	3.3	27	4.5	30	5	148	24.4	144	23.8	131	21.6	73	12	5.4
VARP15	14	2.3	17	4.8	27	4.5	66	10.9	128	21.1	151	24.9	187	30.9	2

Tabela 15 – Distribucija odgovora ispitanika na pitanje o rešavanju prigovora I reklamacija od strane banke

[233] http://www.nlb.rs/vodic-za-prigovore.php

Ocene koje su dali ispitanici preglednije možemo prikazati na sledećem grafikonu:



Grafikon 14 - Distribucija odgovora ispitanika na pitanje o rešavanju prigovora i reklamacija od strane banke

Statistics

		VARP14	VARP15
N	Valid	606	606
	Missing	0	0
Mean		4.5759	5.3597
Median		5.0000	6.0000
Std. Deviation		1.80450	1.71121
Variance		3.256	2.928

Tabela 16 – Izračunavanje aritmetičke sredine i standardne devijacije za III grupu odgovora

Da bismo utvrdili prosečnu vrednost ocena koristili smo statističku deskriptivnu statistiku. Dobijeni rezultati pokazuju da su prosečne ocene oko 5 – uglavnom zadovoljan; za brzinu i

efikasnost rešavanja prigovora (M=4,57) i za da li ste zadovoljni mogućnošću rešavanja prigovora putem zvaničene Internet stranice Vaše banke (M=5,36). Ovi rezultati ukazuju da banke naročito vode računa o tome da se prigovor može efikasno rešiti preko zvanične veb prezentacije. Naime, na veb sajtovima banaka se nalazi formular

IV GRUPA PITANJA

Kako ste zadovoljni načinom funkcionisanja bankomata i elektronskog bankarstva?

Anketirani su zamoljeni da na 7-stepenoj Likertovoj skali daju ocene o načinu funkcionisanja bankomata i elektronskog bankarstva. Radi lakše preglednosti i predstavljanja faktora, upitnik je kodiran i varijable su dobile sledeće oznake:

- Dostupnost bankomata – VARP16;
- Ispravnost bankomata (radi/ne radi ili nema dovoljno sredstava za isplatu) – VARP17;
- Pristup uslugama (24 h dnevno) – VARP18
- Jednostavnost prinalaženja usluga putem Internet stranice – VARP19;
- Izgled veb strana Internet bankarstva i korisnički interfejsi – VARP20;
- Potpunost, jasnoća i tačnost informacija – VARP21;
- Nivo zaštite sigurnosnih sistema Internet bankarstva – VARP22;
- Plaćanje preko Interneta – VARP23.

Elektronsko banakrstvo se definiše kao skup diferenciranih načina za izvođenje finansijskih transakcija upotrebom telekomunikacione i informacione tehnologije. Drugim rečima, elektronsko bankarstvo podrazumeva efikasan i pouzdan sistem koji klijentima banke omugućava da u bilo koje doba dana tokom 24 časa dnevno pristupe banci i obave željenu finansijsku transakciju. Internet i elektronsko bankarstvo je sve popularnije među korisnicima u Srbiji, koji su primenu tehnologije elektronskog bankarstva rado prihvatili kao način za uštedu vremena i novca.

Internet i elektronsko bankarstvo za uslužne finansijske i bankarske organizacije u Srbiji predstavlja veliku mogućnost za dostizanje višeg nivoa efikasnosti i smanjenje troškova. Brojne rutinske transakcije, kao što su novčani transferi, plaćanja, provere stanja itd, na ovaj način prelaze u virtuelni prostor, bez potrebe za otvaranjem novih filijala ili povećanjem broja zaposlenih. Iako je, u poslednje vreme, prisutan trend razvoja takozvanog Internet bankarskog (nefilijalnog) segmenta na domaćem finansijskom tržištu, ovaj vid komunikacije izmedju klijenta i banke pre svega je prisutan u domenu korporativnog, a manje u domenu retail bankarstva. Ipak,

u podaci o korišćenju pokazuju da se trend povećanja broja korisnika Internet i elektronskog bankarstva nastavlja.

Na bankarskom tržištu u Srbiji uočljiv je i pozitivan trend menjanja navika stanovništva u smislu sve prisutnijeg bezgotovinskog plaćanja, odnosno intenziviranja poslovanja platnim karticama. Praktično, u Srbiji danas ne postoji ni jedna banka čiji klijenti nisu u mogućnosti da koriste neku od mnogobrojnih usluga iz ove oblasti.

Ocene koje su dali ispitanici su prikazane u sledećoj tabeli:

Ocenjivanje odnosa sa bankom	1.Uopšte nisam z...an		2.Nisam zadovoljan		3.Uglavnom nisam zadovoljan		4.Niti zadovoljan niti nezadovoljan		5.Uglavnom zadovoljan		6.Zadovoljan		potpunosti sam zadovoljan		Bez ocene
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	%
VARP16	9	1.5	9	1.5	27	4.5	59	9.7	132	21.8	179	29.5	177	29.2	2.3
VARP17	8	1.3	14	2.3	23	3.8	66	10.9	137	22.6	164	27.1	176	29	3.0
VARP18	8	1.3	18	3	25	4.1	97	16	156	25.7	162	26.7	107	17.7	5
VARP19	9	1.5	10	1.7	29	4.8	101	16.7	166	27.4	161	26.6	96	15.8	5.4
VARP20	8	1.3	17	2.8	26	4.3	93	15.3	165	27.2	172	28.4	101	16.7	4
VARP21	5	0.8	12	2	26	4.3	113	18.6	150	24.8	180	29.7	82	13.5	6.3
VARP22	19	3.1	19	3.1	26	4.3	123	20.3	130	21.5	153	25.2	96	15.8	6.6
VARP23	26	4.3	21	3.5	37	6.1	100	16.5	141	23.3	178	29.4	75	12.4	4.6

Tabela 17 – Distribucija odgovora ispitanika za stavove koji se odnose na Internet bankarstvo

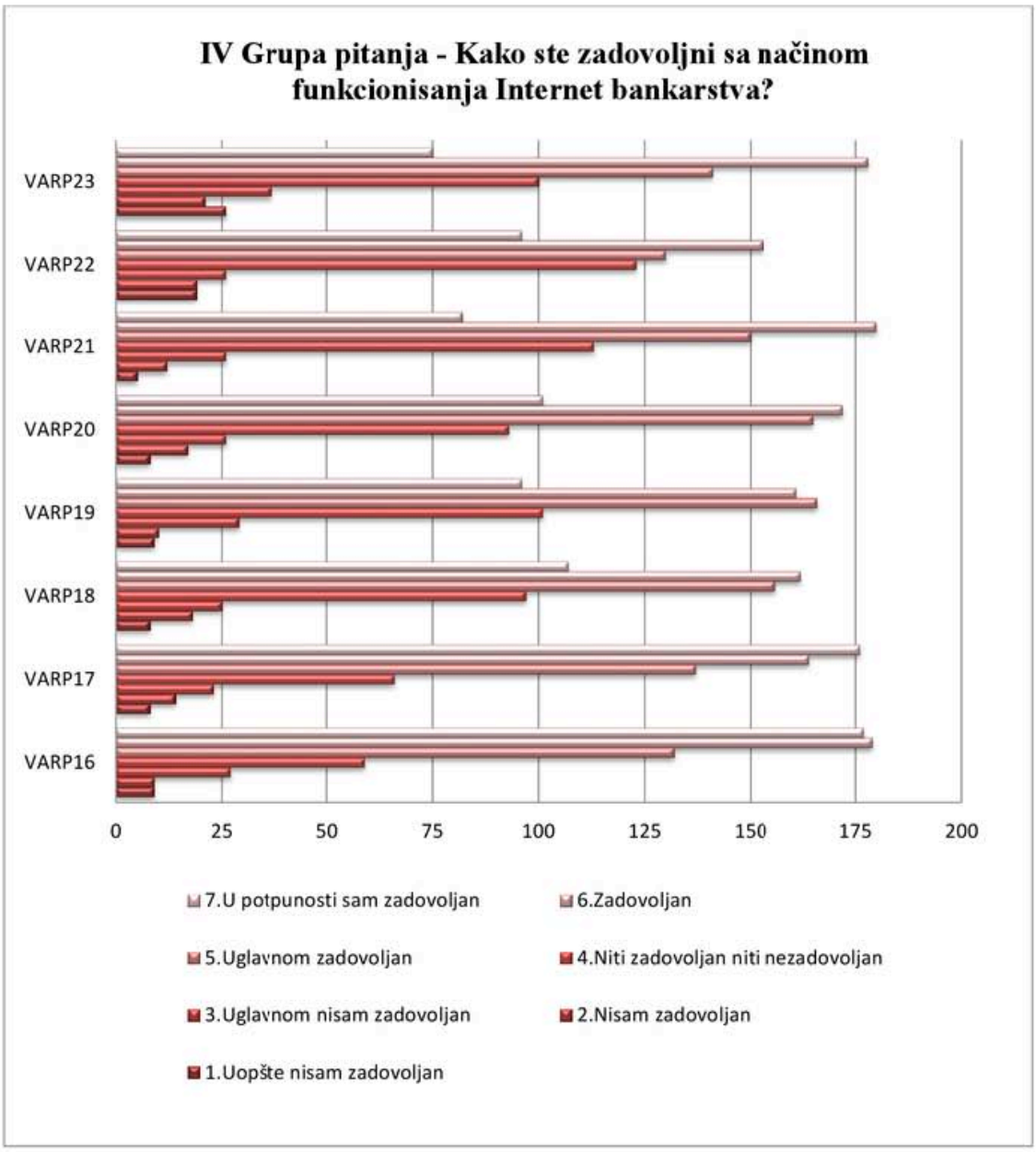
Izračunavanje aritmetičke sredine i standardne devijacije je prikazano u sledećoj tabeli:

Statistics

		VARP16	VARP17	VARP18	VARP19	VARP20	VARP21	VARP22	VARP23
N	Valid	606	606	606	606	606	606	606	606
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.4736	5.3960	4.9637	4.9307	5.0429	4.8894	4.7310	4.7475
Median		6.0000	6.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000
Std. Deviation		1.57095	1.64390	1.77270	1.74540	1.65289	1.75131	1.90483	1.81471
Variance		2.468	2.702	3.142	3.046	2.732	3.067	3.628	3.293

Tabela 18 – Izračunavanje aritmetičke sredine I standardne devijacije za IV grupu pitanja

Pregledniji prikaz dobijenih ocena na pitanje o funkcionisanju Internet bankarstva i dostupnosti bankomata može se videti na sledećem grafikonu:



Grafikon 15 - Distribucija odgovora ispitanika za stavove koji se odnose na Internet bankarstvo

Dobijeni rezultati govore da su ispitanici najveću ocenu dali tvrdnji da im je dostupna bankarska usluga preko bankomata (M=5,47), a najmanju aritmetičku sredinu imaju ocene koje se odnose na nivo zaštite sigurnosnih sistema i plaćanja preko Interneta (M=4,73). Prosečna dobijena ocena se kreće oko 5 što označava da su klijenti uglavnom zadovoljni sa Internet uslugama banke i

dostupnosti bankomata. Dalju analizu može sprovesti testiranjem ili t-testom. Uzorak je testiran naspram prosečne ocene skupa = 5 i dobili smo sledeće rezulate:

65

One-Sample Test

	Test Value = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VARP16	7.421	605	.000	.47360	.3483	.5989
VARP17	5.931	605	.000	.39604	.2649	.5272
VARP18	-.504	605	.614	-.03630	-.1777	.1051
VARP19	-.978	605	.329	-.06931	-.2086	.0699
VARP20	.639	605	.523	.04290	-.0890	.1748
VARP21	-1.554	605	.121	-.11056	-.2503	.0292
VARP22	-3.476	605	.001	-.26898	-.4209	-.1170
VARP23	-3.425	605	.001	-.25248	-.3972	-.1077

Tabela 19 – T test odgovora ispitanika za stavove koji se odnose na Internet bankarstvo

Kao što vidimo u tabeli za varijable VARP18, VARP19, VARP20 i VARP21 postoji statistički značajna razlika između dobijenih i očekivanih teoretskih frekvencija pošto je p≥0,05 (kolona 4-Sig.).

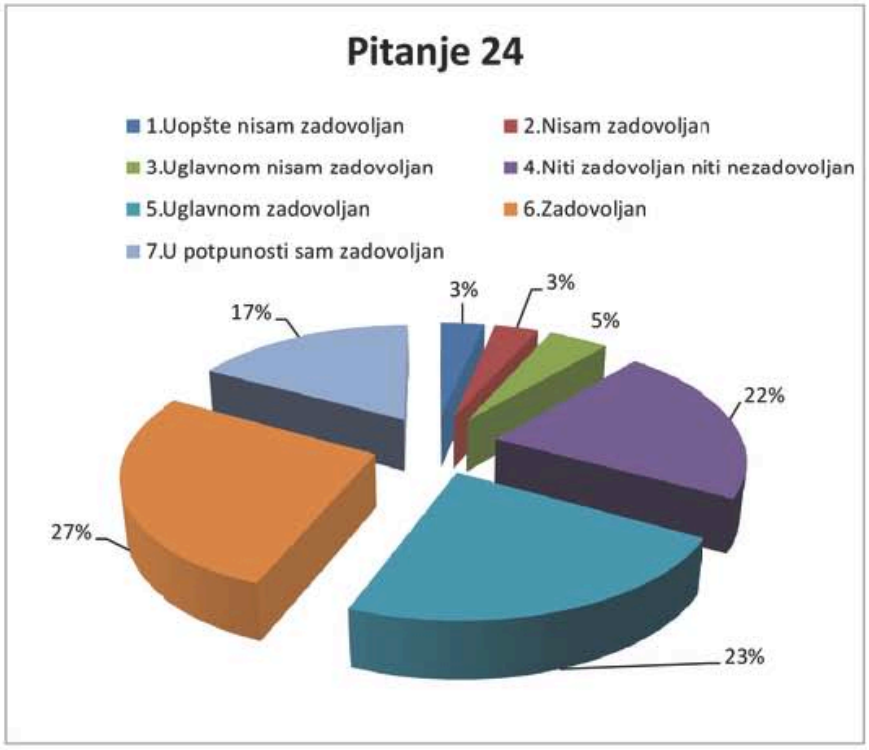
U kojoj meri se slažete sa sledećom izjavom „moj odnos sa ovom bankom ima veliki značaj za mene“?

Pitanje je postavljeno sa ciljem da utvrdimo nivo važnosti odnosa između klijenta i banke. Akvizicija novih klijenata i koncept brige o klijentima predstavljaju samo neke od novih metoda za upravljanje prodajnim performansama koji se koriste u bankarskom sektoru.

Pomoću CRM koncepta i akvizicije koja je sastavni deo ovog koncepta dolazi se do povećanja baze novih klijenata. Svaki novi klijent koji je zadovoljan uslugama banke, može da je preporuči svojim rođacima, prijateljima, poslovnim partnerima, kolegama i da na taj način promoviše banku. Osim što se na ovaj način dobija isplatljivi način komunikacije banke, korišćenjem CRM

koncepta u bankarstvu omogućava se ispunjenje zadatih ciljeva zaposlenima koji rade sa klijentima jer je privlačenje novih klijenata jedan od mesečnih ciljeva koji oni moraju ispuniti.

Na pitanje o odnosu stepen zadovoljstva bankom od strane klijenta, dobili smo sledeće odgovore:



Grafikon 16 – Prikaz odgovora ispitanika o značaju odnosa koji imaju sa izabranom bankom

45

Dobijeni odgovori prikazuju da su ispitanici zadovoljni odnosom koji imaju sa bankom (27%), uglavnom zadovoljni sa odnosom koji imaju sa izabranom bankom je njih 23%, niti zadovoljni niti nezadovoljni je 22% ispitanika.

Osim toga, sprovođenjem koncepta brige o klijentu dolazi se do širenja dobre slike koju klijenti imaju o banci sa kojom posluju a dobija se i šira slika o banci što utiče na stvaranje dobrog imidža banke i automatski se i svest o imidžu banke koju su klijenti imali menja ili poboljšava. Pokazatelji koji se mere za *CRM i Customer Care*-a u bankarskom sektoru su: broj novih klijenata u mesecu, broj otvorenih računa novim klijentima u mesecu, broj i suma isplaćenih kredita u mesecu, iznos dinarskih i deviznih oročenja u mesecu, broj odobrenih garancija i akreditiva u jednom mesecu, itd.

V GRUPA PITANJA

Kako biste ocenili kvalitet bankarske usluge?

Bankarske organizacije sve više shvataju da je korisnik usluga, odnosno klijent, presudan faktor za dalji profitabilan opstanak na tržištu. Iz tog razloga, one nastoje da razviju dugoročne odnose sa svojim klijentima, a krajnji cilj tog odnosa je sagledavanje njihovih potreba, zahteva i očekivanja kako bi usluga već od samog početka bila prilagodjenja, fleksibilna i kompletna.

Najvažniji aspekt sprovedenog marketing istraživanja, u ovom delu rada, je sagledavanje subjektivne ocene korisnika o opštem nivou zadovoljstva kvalitetom bankarskih usluga u Srbiji. Kako su korisnici usluga najmerodavniji da vrše tržišnu evaluaciju ukupne ponude uslužnih organizacija, smatramo da je ovaj aspekt ispitivanja posebno važan za rasvetljavanje relacije *kvalitet usluge – satisfkacija korisnika – profitabilnost poslovanja.*

Aspektu istraživanja koji fokusira troškove koje korisnik usluga ima u poređenju sa obezbeđenim kvalitetom odnosno karakterisitikama pruženih usluga, takođe treba posvetiti značajnu pažnju. Proces formiranja cena tradicionalno je definisan kao odnos izmedju troškova, konkurencije i tražnje potencijalnih korisnika. Međutim, specifične karakteristike usluga koje se, prvenstveno, odnose na neopipljivost usluga, nemogućnost njihovog skladištenja i činjenicu da fluktuacije u tražnji ne mogu biti lako amortizovane, mogu značajno uticati na model obrazovanja cena u uslužnoj finansijskoj i bankarskoj organizaciji. Stav o odnosu cene i kvaliteta usluga smo istražili u okviru pitanja da li je kvalitet usluga u skladu sa cenom proizvoda. Anketirani su zamoljeni da na 7-stepenoj Likertovoj skali daju ocene o kvalitetu bankarskih usluga. Radi lakše preglednosti i predstavljanja faktora, pitanja su kodirana i varijable su dobile sledeće oznake:

- Kvalitet usluge je u skladu sa cenom – VARP25;
- Usluge koje se nude uz proizvode i usluge su transparentne i jasne – VARP26;
- Usluge ispunjavaju vaša očekivanja – VARP28.

Dobijeni odgovori predstavljeni su u sledećoj tabeli:

Ocenjivanje odnosa sa bankom	1.Uopšte nisam zadovoljan		2.Nisam zadovoljan		3.Uglavnom nisam zadovoljan		4.Niti zadovoljan niti nezadovoljan		5.Uglavnom zadovoljan		6.Zadovoljan		potpunosti sam zadovoljan		Bez ocene
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	%
VARP25	28	4.6	21	3.5	37	6.1	100	16.5	141	23.3	178	29,4	75	12.4	4.6
VARP26	19	3.1	29	4.8	45	7.4	114	18.8	161	26.6	161	26.6	70	11.6	3.0
VARP28	4	0.7	10	1.7	22	3.6	117	19.3	194	32	162	26.7	76	12.5	3

Tabela 20 – Distribucija odgovora ispitanika prema kvalitetu usluga

Dalju analizu može sprovesti testiranjem ili t-testom. Uzorak je testiran naspram prosečne ocene skupa = 5 i dobili smo sledeće rezulate:

61

One-Sample Test

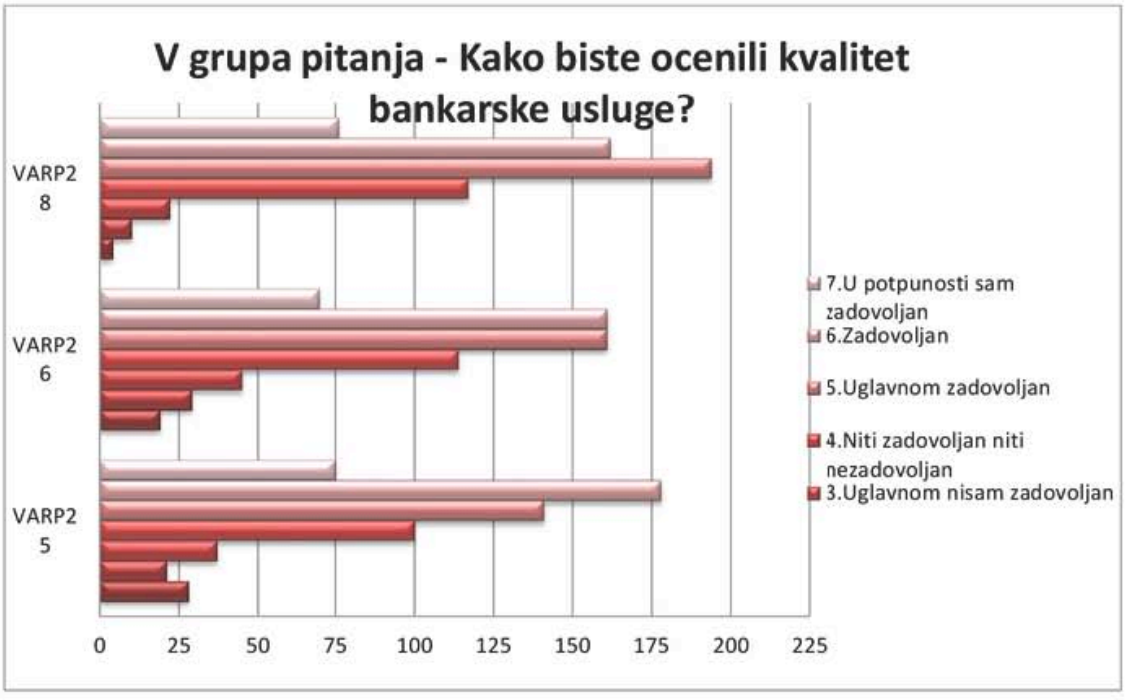
	Test Value = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VARP25	-3.425	605	.001	-.25248	-.3972	-.1077
VARP26	-2.643	605	.008	-.16667	-.2905	-.0428
VARP28	.476	602	.634	.02819	-.0882	.1446

Tabela 21 – T test odgovora ispitanika prema kvalitetu usluga

79

Dobijeni rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika za varijablu VARP28 – usluge ispunjavaju Vaša očekivanja - u odnosu na očekivanje vrednosti.

Pregled prikaz frekvencije odgovora ispitanika je dat u sledećem grafikonu:



Grafikon 17- Distribucija odgovora ispitanika prema kvalitetu bankarske usluge

FAKTORSKA ANALIZA

Napredni deo analize je u neposrednoj vezi da dokazivanjem hipoteze da upravljanje odnosa sa potrošačima utiče naunapređenje kvaliteta usluga u abnkarskoj organizaciji.

Da bi se uradila faktorska analiza, pristupili smo grupisanju faktora dimenzije kvaliteta usluga prema konceptualnom modelu istraživanja koji je postavljen (slika 23).

Grupisanje faktora

a) Komunikacija sa potrošačima (5)

Obuhvata pitanja pod sledećim rednim brojevima: P7 – Lakoća komuniciranja i pristupačnost osoblja banke, P9- slanje obaveštenja o proizvodima i uslugama, P16 – Dostupnost bankomata, P18 – Pristup uslugama elektronskog bankarstva 24 h dnevno, P19 – Jednostavnost pronalaženja usluga putem Internet stranice

b) Ponašanje zaposlenih (3)

Obuhvata pitanja pod sledećim rednim brojevima: P1- Ljubaznost zaposlenih, P2- Vreme koje je posvećeno od strane zaposlenih, P3 – Brzina i efikasnost obavljanje posla od strane zaposlenih, P8- Pozitivan stav osoblja prema poslu koji obavljaju

c) Znanje osoblja (3)

Obuhvata pitanja pod sledećim rednim brojevima: P4 – Stručno znanje o ponudjenim bankarskim proizvodima i uslugama, P6 – Sposobnost predlaganja rešenja, P11- Informisanje o pogodnostima za lojalne klijente i pojedine pakete usluga

d) Dostupnost informacija (4)

Obuhvata pitanja pod sledećim rednim brojevima: P5 – Jasnoća i preciznost pruženih informacija, P10- Dostupnost call centra banke, pružanje potrebnih informacija, P21 – Potpunost, jasnoća i tačnost informacija elektronskog bankarstva, P26 – Usluge koje se nude uz proizvode i usluge su transparentne i jasne

e) Efikasnost bankarskih usluga (4)

Obuhvata pitanja pod sledećim rednim brojevima: P12- Visoki etički standardi u pružanju bankarskih usluga, P13 – Čuvanje podataka i poverljivih informacija, P14 – Brzina i efikasnost rešavanja prigovora, P15 - Mogućnost rešavanja prigovora putem zvanične internet stranice

CRM predstavljen je pitanjem P24 – Moj odnos sa ovom bankom ima veliki značaj za mene

Kvalitet usluga meri pitanje P25 – Kvalitet usluge je u skladu sa cenom proizvoda

Satisfakcija potrošača – P28 – Usluge ispunjavaju Vaša očekivanja

Statistička obrada podataka

Za statističku obradu podataka će se koristiti regresiona analiza koja istražuje uticaj identifikovanih nezavisnih varijabli (pogledati model) na zavisnu varijablu odnosno CRM i kvalitet bankarskih usluga.

Prva faza analize podataka koji su uključeni u procenu uticaja CRM-a na kvalitet bankarskih usluga odnosi se na opseg u kojem merila tačno predstavljaju koncept istraživanja (slika 1), te se bavi time koliko je koncept dobro definisan. U ovoj fazi potrebno je sprovesti faktorsku analizu kako bi se procenile međuzavisnosti unutar velikog broja varijabli, te ih sa nastoji objasniti pomoću malog broja zajedničkih faktora. U ovoj fazi je urađena regresiona analiza varijabli i utivaj na kvalitet usluga.

Faktorska analiza

Variable	Correlations (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Si...unum) Casewise deletion of MD N=476																		
	P1 b	P2 b	P3 b	P4 c	P5 d	P6 c	P7 a	P9 a	P10 d	P11 c	P12 e	P13 e	P14 e	P15 e	P16 a	P18 a	P19 a	P21 d	P26 d
P1b	1.00	0.79	0.66	0.61	0.61	0.56	0.67	0.44	0.40	0.36	0.48	0.44	0.46	0.39	0.27	0.28	0.36	0.46	0.48
P2b	0.79	1.00	0.67	0.61	0.65	0.61	0.68	0.47	0.44	0.43	0.53	0.43	0.51	0.48	0.29	0.34	0.42	0.49	0.51
P3b	0.66	0.67	1.00	0.61	0.56	0.55	0.60	0.43	0.39	0.41	0.51	0.38	0.48	0.47	0.34	0.38	0.39	0.46	0.50
P4c	0.61	0.61	0.61	1.00	0.75	0.70	0.59	0.48	0.42	0.47	0.51	0.41	0.51	0.48	0.31	0.38	0.41	0.50	0.52
P5d	0.61	0.65	0.56	0.75	1.00	0.75	0.62	0.55	0.49	0.52	0.61	0.42	0.55	0.51	0.37	0.39	0.48	0.58	0.58
P6c	0.56	0.61	0.55	0.70	0.75	1.00	0.63	0.50	0.47	0.49	0.65	0.43	0.58	0.52	0.30	0.40	0.44	0.54	0.59
P7a	0.67	0.68	0.60	0.59	0.62	0.63	1.00	0.44	0.43	0.40	0.50	0.45	0.53	0.44	0.26	0.32	0.40	0.49	0.51
P9a	0.44	0.47	0.43	0.48	0.55	0.50	0.44	1.00	0.71	0.51	0.50	0.43	0.47	0.59	0.36	0.41	0.55	0.53	0.46
P10d	0.40	0.44	0.39	0.42	0.49	0.47	0.43	0.71	1.00	0.57	0.56	0.48	0.47	0.57	0.42	0.49	0.60	0.51	0.49
P11c	0.36	0.43	0.41	0.47	0.52	0.49	0.40	0.51	0.57	1.00	0.66	0.39	0.55	0.59	0.34	0.43	0.52	0.51	0.58

P12e	0.48	0.53	0.51	0.51	0.61	0.65	0.50	0.50	0.56	0.66	1.00	0.59	0.62	0.61	0.33	0.43	0.53	0.59	0.63
P13e	0.44	0.43	0.38	0.41	0.42	0.43	0.45	0.43	0.48	0.39	0.59	1.00	0.54	0.43	0.33	0.29	0.42	0.54	0.46
P14e	0.46	0.51	0.48	0.51	0.55	0.58	0.53	0.47	0.47	0.55	0.62	0.54	1.00	0.72	0.30	0.33	0.49	0.55	0.61
P15e	0.39	0.48	0.47	0.48	0.51	0.52	0.44	0.59	0.57	0.59	0.61	0.43	0.72	1.00	0.39	0.40	0.60	0.54	0.58
P16a	0.27	0.29	0.34	0.31	0.37	0.30	0.26	0.36	0.42	0.34	0.33	0.33	0.30	0.39	1.00	0.52	0.44	0.42	0.38
P18a	0.28	0.34	0.38	0.38	0.39	0.40	0.32	0.41	0.49	0.43	0.43	0.29	0.33	0.40	0.52	1.00	0.64	0.53	0.49
P19a	0.36	0.42	0.39	0.41	0.48	0.44	0.40	0.55	0.60	0.52	0.53	0.42	0.49	0.60	0.44	0.64	1.00	0.68	0.56
P21d	0.46	0.49	0.46	0.50	0.58	0.54	0.49	0.53	0.51	0.51	0.59	0.54	0.55	0.54	0.42	0.53	0.68	1.00	0.64
P26d	0.48	0.51	0.50	0.52	0.58	0.59	0.51	0.46	0.49	0.58	0.63	0.46	0.61	0.58	0.38	0.49	0.56	0.64	1.00

Tabela 22 – Faktorska analiza

Variable	Covariances (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Statistica.sta) Casewise deletion of MD N=476																		
	P1b	P2b	P3b	P4c	P5d	P6c	P7a	P9a	P10d	P11c	P12e	P13e	P14e	P15e	P16a	P18a	P19a	P21d	P26d
P1b	1.36	1.16	0.97	0.86	0.96	0.95	0.97	0.76	0.68	0.71	0.77	0.62	0.75	0.68	0.46	0.45	0.56	0.69	0.71
P2b	1.16	1.58	1.07	0.92	1.11	1.12	1.07	0.89	0.81	0.91	0.93	0.65	0.90	0.89	0.54	0.58	0.69	0.80	0.82
P3b	0.97	1.07	1.59	0.93	0.96	1.01	0.94	0.82	0.71	0.88	0.89	0.57	0.84	0.89	0.63	0.66	0.64	0.76	0.81
P4c	0.86	0.92	0.93	1.46	1.22	1.22	0.89	0.88	0.75	0.95	0.85	0.59	0.87	0.86	0.56	0.62	0.66	0.79	0.81
P5d	0.96	1.11	0.96	1.22	1.82	1.46	1.05	1.11	0.98	1.17	1.14	0.68	1.04	1.02	0.75	0.72	0.86	1.03	1.01
P6c	0.95	1.12	1.01	1.22	1.46	2.10	1.14	1.09	0.99	1.18	1.30	0.75	1.17	1.12	0.65	0.79	0.85	1.01	1.09
P7a	0.97	1.07	0.94	0.89	1.05	1.14	1.55	0.83	0.79	0.83	0.87	0.67	0.93	0.82	0.47	0.54	0.65	0.79	0.82
P9a	0.76	0.89	0.82	0.88	1.11	1.09	0.83	2.26	1.56	1.28	1.06	0.78	0.99	1.31	0.81	0.83	1.09	1.04	0.89
P10d	0.68	0.81	0.71	0.75	0.98	0.99	0.79	1.56	2.14	1.40	1.15	0.85	0.96	1.24	0.92	0.97	1.15	0.96	0.92
P11c	0.71	0.91	0.88	0.95	1.17	1.18	0.83	1.28	1.40	2.81	1.53	0.79	1.28	1.48	0.84	0.98	1.14	1.11	1.25
P12e	0.77	0.93	0.89	0.85	1.14	1.30	0.87	1.06	1.15	1.53	1.94	0.99	1.22	1.26	0.68	0.82	0.97	1.07	1.13
P13e	0.62	0.65	0.57	0.59	0.68	0.75	0.67	0.78	0.85	0.79	0.99	1.45	0.92	0.76	0.58	0.47	0.66	0.84	0.71
P14e	0.75	0.90	0.84	0.87	1.04	1.17	0.93	0.99	0.96	1.28	1.22	0.92	1.97	1.51	0.62	0.64	0.91	1.00	1.09
P15e	0.68	0.89	0.89	0.86	1.02	1.12	0.82	1.31	1.24	1.48	1.26	0.76	1.51	2.21	0.85	0.81	1.17	1.04	1.11

P16a	0.46	0.54	0.63	0.56	0.75	0.65	0.47	0.81	0.92	0.84	0.68	0.58	0.62	0.85	2.18	1.05	0.86	0.81	0.73
P18a	0.45	0.58	0.66	0.62	0.72	0.79	0.54	0.83	0.97	0.98	0.82	0.47	0.64	0.81	1.05	1.85	1.15	0.94	0.85
P19a	0.56	0.69	0.64	0.66	0.86	0.85	0.65	1.09	1.15	1.14	0.97	0.66	0.91	1.17	0.86	1.15	1.73	1.16	0.94
P21d	0.69	0.80	0.76	0.79	1.03	1.01	0.79	1.04	0.96	1.11	1.07	0.84	1.00	1.04	0.81	0.94	1.16	1.69	1.07
P26d	0.71	0.82	0.81	0.81	1.01	1.09	0.82	0.89	0.92	1.25	1.13	0.71	1.09	1.11	0.73	0.85	0.94	1.07	1.64

Tabela 23 – faktorska analiza 2

6

Value	Eigenvalues (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Extraction: Principal components			
	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	9.994711	52.60374	9.99471	52.60374
2	1.638355	8.62292	11.63307	61.22667

6

Variable	Factor Loadings (Unrotated) (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Extraction: Principal components (Marked loadings are >.700000)	
	Factor 1	Factor 2
P1b	-0.711291	0.479661
P2b	-0.760033	0.413046
P3b	-0.713985	0.329072
P4c	-0.752402	0.309743
P5d	-0.807624	0.227039
P6c	-0.787014	0.236095
P7a	-0.731569	0.386790
P9a	-0.714005	-0.190709
P10d	-0.717266	-0.321491
P11c	-0.707943	-0.235665
P12e	-0.793838	-0.080648
P13e	-0.639741	-0.052900
P14e	-0.751881	-0.018301
P15e	-0.751501	-0.220754
P16a	-0.517700	-0.360015
P18a	-0.602247	-0.411533
P19a	-0.717636	-0.417360
P21d	-0.768275	-0.199512
P26d	-0.772954	-0.099760
Expl. Var	9.994711	1.638355

Prp.Totl	0.526037	0.086229

6

Value	Eigenvalues (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Extraction: Principal components			
	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	9.994711	52.60374	9.99471	52.60374
2	1.638355	8.62292	11.63307	61.22667

6

Variable	Factor Loadings (Varimax normalized) (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Extraction: Principal components (Marked loadings are >.700000)	
	Factor 1	Factor 2
P1b	0.166058	0.841685
P2b	0.247594	0.828828
P3b	0.274163	0.736816
P4c	0.315032	0.750202
P5d	0.412508	0.730507
P6c	0.391508	0.722394
P7a	0.245928	0.790138
P9a	0.640726	0.368299
P10d	0.735264	0.277873
P11c	0.668130	0.332150
P12e	0.619712	0.502632
P13e	0.490889	0.413636
P14e	0.545998	0.517249
P15e	0.688498	0.373439
P16a	0.620937	0.109826
P18a	0.717212	0.132921
P19a	0.803133	0.210161
P21d	0.685412	0.400329
P26d	0.618383	0.474354
Expl. Var	5.839075	5.793992
Prp.Totl	0.307320	0.304947

Tabela 24 – faktorska analiza – ključne komponente

Regresiona analiza

Effect	Parameter Estimates (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization									
	P25 Param.	P25 Std.Err	P25 t	P25 p	-95.00% Cnf.Lmt	+95.00% Cnf.Lmt	P25 Beta (ß)	P25 St.Err.ß	-95.00% Cnf.Lmt	+95.00 % Cnf.Lmt
Intercept	-0.761340	0.232298	-3.27743	0.001128	-1.21785	-0.304827				
"P1b"	0.145499	0.056270	2.58572	0.010028	0.03492	0.256081	0.115967	0.044849	0.027830	0.204105
"P2b"	-0.020185	0.054116	-0.37299	0.709330	-0.12653	0.086164	-0.017330	0.046461	-0.108635	0.073976
"P3b"	0.062254	0.044442	1.40079	0.161961	-0.02508	0.149592	0.053574	0.038246	-0.021586	0.128734
"P4c"	-0.028165	0.051060	-0.55160	0.581493	-0.12851	0.072179	-0.023280	0.042204	-0.106219	0.059660
"P5d"	-0.066473	0.050829	-1.30778	0.191610	-0.16636	0.033416	-0.061356	0.046916	-0.153555	0.030844
"P6c"	-0.051763	0.044337	-1.16750	0.243623	-0.13889	0.035368	-0.051255	0.043901	-0.137530	0.035020
"P7a"	-0.002875	0.046111	-0.06235	0.950310	-0.09349	0.087742	-0.002447	0.039249	-0.079579	0.074684
"P9a"	0.003683	0.037981	0.09696	0.922798	-0.07096	0.078323	0.003786	0.039050	-0.072955	0.080528
"P10d"	0.063162	0.040706	1.55168	0.121437	-0.01683	0.143157	0.063208	0.040735	-0.016845	0.143261
"P11c"	0.053661	0.032435	1.65439	0.098740	-0.01008	0.117403	0.061503	0.037176	-0.011555	0.134561
"P12e"	0.139873	0.046046	3.03765	0.002522	0.04938	0.230364	0.133097	0.043816	0.046990	0.219205
"P13e"	0.008899	0.042665	0.20858	0.834873	-0.07495	0.092745	0.007316	0.035078	-0.061619	0.076251
"P14e"	0.166898	0.043747	3.81504	0.000155	0.08093	0.252870	0.159918	0.041918	0.077541	0.242294
"P15e"	-0.006921	0.042486	-0.16290	0.870672	-0.09041	0.076573	-0.007034	0.043179	-0.091889	0.077822
"P16a"	-0.032421	0.030726	-1.05516	0.291912	-0.09280	0.027962	-0.032768	0.031055	-0.093797	0.028261
"P18a"	-0.035616	0.039041	-0.91229	0.362102	-0.11234	0.041106	-0.033173	0.036363	-0.104634	0.038287
"P19a"	0.109234	0.046236	2.36254	0.018571	0.01837	0.200096	0.098145	0.041542	0.016506	0.179785
"P21d"	0.024021	0.045903	0.52330	0.601021	-0.06619	0.114229	0.021316	0.040733	-0.058733	0.101365
"P26d"	0.586024	0.044536	13.15847	0.000000	0.49850	0.673546	0.512657	0.038960	0.436092	0.589221

Tabela 25 – regresiona analiza

19

Effect	Univariate Tests of Significance for P25 (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition; Std. Error of Estimate: .7918207				
	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	6.7347	1	6.7347	10.7415	0.001128
"P1b"	4.1920	1	4.1920	6.6859	0.010028
"P2b"	0.0872	1	0.0872	0.1391	0.709330
"P3b"	1.2303	1	1.2303	1.9622	0.161961
"P4c"	0.1908	1	0.1908	0.3043	0.581493
"P5d"	1.0723	1	1.0723	1.7103	0.191610
"P6c"	0.8546	1	0.8546	1.3630	0.243623
"P7a"	0.0024	1	0.0024	0.0039	0.950310
"P9a"	0.0059	1	0.0059	0.0094	0.922798
"P10d"	1.5096	1	1.5096	2.4077	0.121437
"P11c"	1.7160	1	1.7160	2.7370	0.098740
"P12e"	5.7854	1	5.7854	9.2273	0.002522
"P13e"	0.0273	1	0.0273	0.0435	0.834873
"P14e"	9.1254	1	9.1254	14.5545	0.000155
"P15e"	0.0166	1	0.0166	0.0265	0.870672
"P16a"	0.6981	1	0.6981	1.1134	0.291912
"P18a"	0.5218	1	0.5218	0.8323	0.362102
"P19a"	3.4995	1	3.4995	5.5816	0.018571
"P21d"	0.1717	1	0.1717	0.2738	0.601021
"P26d"	108.5587	1	108.5587	173.1454	0.000000
Error	284.6489	454	0.6270		

Dependent Variable	Test of SS Whole Model vs. SS Residual (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum)										
	Multiple R	Multiple R^2	Adjusted R^2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
P25	0.847880	0.718900	0.707136	727.9777	19	38.31461	284.6489	454	0.626980	61.10978	0.00

Stepwise regresiona analiza

Effect	P25 - Test of all effects (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Distribution : NORMAL Link function: LOG		
	Degr. of Freedom	Wald Stat.	p
Intercept	1	96.6545	0.000000
P26d	1	203.1509	0.000000
P12e	1	17.2218	0.000033
P14e	1	18.6178	0.000016
P19a	1	8.9215	0.002818

Tabela 26 – Stepwise regresiona analiza

Tok stepwise regresione analize (građenje modela) je bio sledeći:

	P25 - Model building results (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Distribution : NORMAL Link function: LOG (Analysis sample)						
	Effect	Degr. of Freedom	Wald Stat.	Wald p	Score Stat.	Score p	Var. Status
Step 1	P1b	1			266.039721	0.000000	Out
"	P2b	1			275.717766	0.000000	Out
"	P3b	1			269.408653	0.000000	Out
"	P4c	1			239.840784	0.000000	Out
"	P5d	1			290.916742	0.000000	Out
"	P6c	1			297.193253	0.000000	Out
"	P7a	1			262.496415	0.000000	Out
"	P9a	1			241.874138	0.000000	Out
"	P10d	1			288.597711	0.000000	Out
"	P11c	1			357.943465	0.000000	Out
"	P12e	1			444.033525	0.000000	Out
"	P13e	1			251.326236	0.000000	Out
"	P14e	1			424.754799	0.000000	Out
"	P15e	1			364.575264	0.000000	Out
"	P16a	1			113.451593	0.000000	Out
"	P18a	1			190.326453	0.000000	Out
"	P19a	1			331.312761	0.000000	Out

	P21d	1			375.720750	0.000000	Out
	P26d	1			638.341178	0.000000	Entered
Step 2	P26d	1	695.082142	0.000000			In
	P2b	1			15.863926	0.000068	Out
	P3b	1			17.891240	0.000023	Out
	P4c	1			6.981781	0.008234	Out
	P5d	1			9.063720	0.002607	Out
	P6c	1			8.186627	0.004220	Out
	P7a	1			16.496102	0.000049	Out
	P9a	1			18.335481	0.000019	Out
	P10d	1			24.939212	0.000001	Out
	P11c	1			22.988539	0.000002	Out
	P12e	1			40.431860	0.000000	Entered
	P13e	1			21.282920	0.000004	Out
	P14e	1			39.808562	0.000000	Out
	P15e	1			27.220902	0.000000	Out
	P16a	1			1.444861	0.229354	Out
	P18a	1			3.321980	0.068359	Out
	P19a	1			25.033117	0.000001	Out
	P21d	1			18.627628	0.000016	Out
	P1b	1			18.626466	0.000016	Out
Step 3	P26d	1	309.864675	0.000000			In
	P12e	1	51.994795	0.000000			In
	P3b	1			5.762828	0.016369	Out
	P4c	1			0.945608	0.330840	Out
	P5d	1			0.368525	0.543809	Out
	P6c	1			0.030349	0.861701	Out
	P7a	1			4.827482	0.028010	Out
	P9a	1			4.745119	0.029382	Out
	P10d	1			7.519040	0.006105	Out
	P11c	1			3.708544	0.054135	Out
	P2b	1			3.967926	0.046375	Out
	P13e	1			3.793259	0.051459	Out
	P14e	1			16.677669	0.000044	Entered
	P15e	1			8.182115	0.004231	Out
	P16a	1			0.119518	0.729558	Out
	P18a	1			0.299128	0.584429	Out
	P19a	1			10.082792	0.001497	Out
	P21d	1			5.542197	0.018563	Out
	P1b	1			6.345085	0.011771	Out
Step 4	P26d	1	236.267517	0.000000			In
	P12e	1	24.023715	0.000001			In
	P14e	1	23.091341	0.000002			In
	P4c	1			0.043395	0.834983	Out

	P5d	1			0.014421	0.904413	Out
	P6c	1			0.337673	0.561176	Out
	P7a	1			1.480394	0.223713	Out
	P9a	1			1.969975	0.160451	Out
	P10d	1			4.651559	0.031025	Out
	P11c	1			1.676871	0.195341	Out
	P2b	1			1.409767	0.235095	Out
	P13e	1			0.615021	0.432904	Out
	P3b	1			3.216635	0.072893	Out
	P15e	1			0.870048	0.350942	Out
	P16a	1			0.046958	0.828443	Out
	P18a	1			0.546166	0.459889	Out
	P19a	1			6.522798	0.010650	Entered
	P21d	1			2.837674	0.092077	Out
	P1b	1			3.411942	0.064726	Out
Step 5	P26d	1	203.150878	0.000000			In
	P12e	1	17.221820	0.000033			In
	P14e	1	18.617763	0.000016			In
	P19a	1	8.921527	0.002818			In
	P5d	1			0.243817	0.621463	Out
	P6c	1			0.581213	0.445837	Out
	P7a	1			1.132708	0.287199	Out
	P9a	1			0.493756	0.482257	Out
	P10d	1			1.788709	0.181084	Out
	P11c	1			0.848735	0.356911	Out
	P2b	1			1.054945	0.304371	Out
	P13e	1			0.208563	0.647896	Out
	P3b	1			2.884505	0.089435	Out
	P15e	1			0.024460	0.875721	Out
	P16a	1			0.214359	0.643372	Out
	P18a	1			0.330976	0.565085	Out
	P4c	1			0.003962	0.949812	Out
	P21d	1			0.268995	0.604007	Out
	P1b	1			3.048941	0.080790	Out

Tabela 27 – Tok stepwise regresione analize

Koeficijenti regresionog modela su dati u narednoj tabeli:

	Parameter Estimates (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization									
Effect	P25 Param.	P25 Std.Err	P25 t	P25 p	-95.00% Cnf.Lmt	+95.00% Cnf.Lmt	P25 Beta (ß)	P25 St.Err.ß	-95.00% Cnf.Lmt	+95.00 % Cnf.Lmt
Intercept	-0.354884	0.161804	-2.19330	0.028712	-0.672728	-0.037041				
"P12e"	0.197318	0.034976	5.64149	0.000000	0.128612	0.266024	0.190043	0.033687	0.123870	0.256216

"P14e"	0.158127	0.034213	4.62189	0.000005	0.090920	0.225333	0.149669	0.032383	0.086057	0.213280
"P19a"	0.091544	0.032484	2.81811	0.005008	0.027733	0.155356	0.084593	0.030018	0.025627	0.143559
"P26d"	0.597032	0.037384	15.97045	0.000000	0.523597	0.670467	0.539175	0.033761	0.472856	0.605494

Tabela 28 – Koeficijenti regresionog modela

Regresioni model ima sledeći izgled:

$$\hat{P}_{25} = -0{,}355 + 0{,}197P_{12} + 0{,}158P_{14} + 0{,}091P_{19} + 0{,}597P_{26}$$

Slobodni član iznosi -0,355 i on pokazuje teorijsku vrednost kvaliteta usluge kada bi sve nezavisne varijable u modelu imale vrednost nula.

Parametar β_1=0,197 pokazuje da ako se ocena za visoke etičke standarde u pružanju bankarskih usluga poveća za jednu jedinicu, kvalitet usluge će se u proseku povećati za 0,197 ocene.

Parametar β_2=0,158 pokazuje da ako se ocena brzine i efikasnosti rešavanja prigovora poveća za jednu jedinicu, kvalitet usluge će se u proseku povećati za 0,158 ocene.

Parametar β_3=0,091 pokazuje da ako se ocena za jednostavnost pronalaženja usluga putem Internet stranice poveća za jednu jedinicu, kvalitet usluge će se u proseku povećati za 0,091 ocene.

Parametar β_4=0,597 pokazuje da ako se ocena za transparentnost i jasnoću usluga koje se nude uz proizvode i usluge poveća za jednu jedinicu, kvalitet usluge će se u proseku povećati za 0,597 ocene.

19

Effect	Univariate Tests of Significance for P25 (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition; Std. Error of Estimate: .8129026				
	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	3.1789	1	3.1789	4.8106	0.028712
"P12e"	21.0312	1	21.0312	31.8264	0.000000
"P14e"	14.1162	1	14.1162	21.3619	0.000005
"P19a"	5.2480	1	5.2480	7.9417	0.005008
"P26d"	168.5432	1	168.5432	255.0552	0.000000
Error	356.1770	539	0.6608		

Tabela 29 – Dekompozicija hipoteze

Standardna greška iznosi 0,813 i pokazuje srednju meru odstupanja originalnih podataka o oceni kvaliteta usluga od teorijskih vrednosti višestrukog regresionog modela.

Dependent Variable	Test of SS Whole Model vs. SS Residual (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum)										
	Multiple R	Multiple R^2	Adjusted R^2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
P25	0.833933	0.695445	0.693185	813.3230	4	203.3308	356.1770	539	0.660811	307.6989	0.00

Tabela 30 – Uticaj faktora na kvalitet usluga

Indeks determinacije pokazuje da je 69,3% varijacija u oceni kvaliteta usluga objašnjeno preko varijacija četiri nezavisne varijable, P_{12}, P_{14}, P_{19} i P_{26}.

Indeks korelacije iznosi 0,834 i to znači da je korelaciona veza između ocene kvaliteta usluga i četiri nezavisne varijable jaka.

Indeks nedeterminacije iznosi 30,07% i pokazuje da je 30,07% varijacija u oceni kvaliteta usluga objašnjeno varijacijama drugih faktora i slučajnosti.

Druga faza analize podataka obuhvata procenu interne pouzdanosti varijabli opisanih u teorijskom modelu datom na slici 23. Najčešće korišćen indikator pouzdanosti merenja je Cronbach alfa koeficijent koji predstavlja prosečnu korelaciju pitanja koja mere istu osobinu.

Za proveru interne konzistentnosti izračunat je Cronbach alpha (Kronbah alfa) koeficijent za uzorak kao celinu a takođe je upotrebljen takozvani split-half test pouzdanosti. Svi pokazatelji se kreću u granicama od 0 do 1 i što su bliži jedinici nivo pouzdanosti je veći.

Rezultati provere interne konzistentnosti podataka (Statistica output):

```
Number of items in scale: 19

Number of valid cases: 606
Number of cases with missing data: 130
Missing data: substituted by means

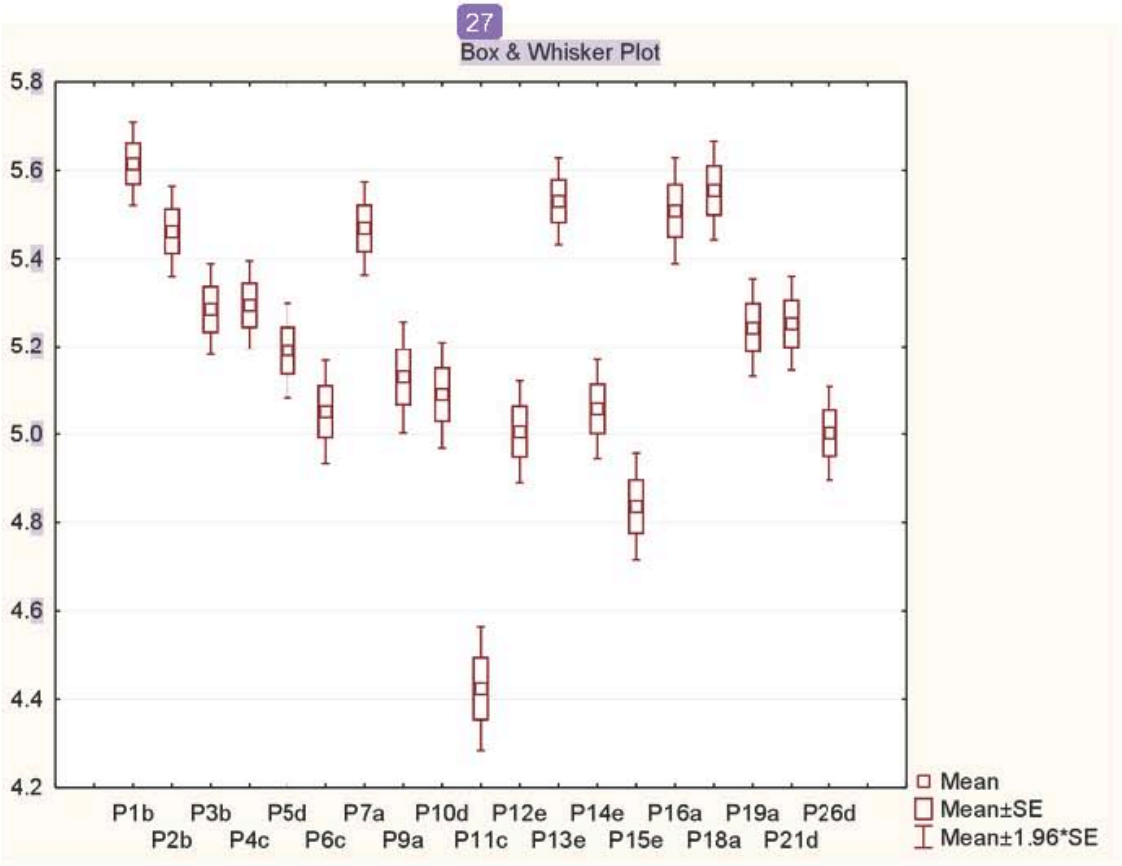
SUMMARY STATISTICS FOR SCALE
Mean: -18726278.69                    Sum: -113481249E2
Standard Deviation: 57764367.100      Variance: 3336[illegible]107E6
Skewness: -4.448258461                Kurtosis: 21.8[illegible]10036
Minimum: 432343135.5                  Maximum: 133.00000000
Cronbach's alpha: .823407263          Standardized alpha: .849419402
Average Inter-Item Correlation: .233543218
```

Pošto je Cronbach alpha 0,82 zaključuje se da **set pitanja poseduje veoma visok stepen pouzdanosti upitnika odnosno interne konzistentnosti**. Pored izračunate vrednosti Cronbach alpha prikazani su bitni detalji vezani za set podataka nad kojima je urađen test (broj varijabli (items), broj validnih opservacija, broj opservacija sa podacima koji nedostaju, metod manipulacije sa podacima koji nedostaju, aritmetička sredina, standardna devijacija, varijansa itd.).

6

variable	Summary for 6 ale: Mean=-1872E4 Std.Dv.=57764E3 Valid N:606 (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Cronbach alpha: .823407 Standardized alpha: .849419 Average inter-item corr.: .233543				
	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
P1b	-18505720	3.316175E+15	57586240	0.057103	0.8259
P2b	-18628250	3.296485E+15	57415030	0.299992	0.8238
P3b	-18628250	3.301177E+15	57455870	0.258134	0.8241
P4c	-18505720	3.242571E+15	56943580	0.417510	0.8206
P5d	-18592850	3.305654E+15	57494810	0.169374	0.8246
P6c	-18505720	3.248638E+15	56996820	0.387497	0.8210
P7a	-18628250	3.293736E+15	57391080	0.324558	0.8236
P9a	-17637070	2.980251E+15	54591680	0.491204	0.8108
P10d	-17525420	2.897556E+15	53828950	0.576665	0.8057
P11c	-16591420	2.623025E+15	51215480	0.618098	0.8010
P12e	-17408330	2.911842E+15	53961490	0.509339	0.8091
P13e	-17525420	2.894914E+15	53804400	0.580802	0.8055
P14e	-17285790	2.884635E+15	53708800	0.505734	0.8092
P15e	-15760890	2.415807E+15	49150860	0.627915	0.8046
P16a	-18029180	3.196080E+15	56533880	0.244901	0.8220
P18a	-17844020	3.098186E+15	55661350	0.369825	0.8171
P19a	-15760890	2.437160E+15	49367600	0.607657	0.8068
P21d	-17157810	2.762008E+15	52554810	0.627641	0.8008
P26d	-18552010	3.257405E+15	57073680	0.415954	0.8214

Tabela 31 – Izračunate vrednosti Cronbach alpha



Nakon provere interne konzistentnosti celog upitnika izvršena je split-half provera gde je upitnik podeljen na dve polovine i onda je mereno koliko dve polovine upitnika čine jednu homogenu celinu. U prvoj polovini se nalazi prvi 10 pitanja iz upitnika a u drugoj grupi ostalo 9 pitanja. Rezultati split-half provere pouzdanosti (Statistica output):

N=476	Cronbach alp[illegible]6, full scale: .94808 Standardized alpha: --- (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Corr. 1st & 2nd half: .816726 Attenuation corrected: .897637 Split-half reliability: .899119 Guttman split-half: .894850 Summary 1st Half	Summary 2nd Half
No.Items	10	9
Mean:	51.78151	46.70588
Sum:	24648.00	22232.00
Std.Dv.	10.41510	9.131187
Variance	108.4743	83.37858

Alpha	.9197332	.9000970
ITEMS 1:	P1b	P12e
2:	P2b	P13e
3:	P3b	P14e
4:	P4c	P15e
5:	P5d	P16a
6:	P6c	P18a
7:	P7a	P19a
8:	P9a	P21d
9:	P10d	P26d
10:	P11c	

Tabela 32 – Split half podela pouzdanosti upitnika

Pošto je korigovani koeficijent korelacije između prve i druge polovine KSP upitnika r = 0,82 a koeficijent split-half pouzdanosti iznosi 0,90 zaključuje se da i po ovom kriterijumu **postoji visoka interna konzistentnost prikupljenih podataka.**

U trećoj fazi analize podataka navedene hipoteze su testirane pomoću višestruke regresione analize kako bi se utvrdio odnos između dve ili više nezavisnih varijabli sa nezavisnom varijablim. U ovom slučaju trebaju se sprovesti dve odvojene višestruke regresione analize, jedna za interventnu varijablu (CRM) i jedan za zavisnu promenljivu (kvalitet usluga).

CRM predstavljen je pitanjem P24 – Moj odnos sa ovom bankom ima veliki značaj za mene.

Stepwise regresiona analiza

Effect	P24 - Test of all effects (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Distribution : NORMAL Link function: LOG		
	Degr. of Freedom	Wald Stat.	p
Intercept	1	57.08563	0.000000
P26d	1	35.46968	0.000000
P19a	1	13.85386	0.000198
P13e	1	12.21266	0.000475
P5d	1	13.05597	0.000302
P15e	1	6.01661	0.014172

Tabela 33 – Stepwice regresiona analiza

Tok stepwise regresione analize (građenje modela) je bio sledeći:

	P24 - Model building results (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Distribution : NORMAL Link function: LOG (Analysis sample)						
	Effect	Degr. of Freedom	Wald Stat.	Wald p	Score Stat.	Score p	Var. Status
Step 1	P1b	1			180.213225	0.000000	Out
	P2b	1			185.842397	0.000000	Out
	P3b	1			197.036002	0.000000	Out
	P4c	1			187.074076	0.000000	Out
	P5d	1			298.096288	0.000000	Out
	P6c	1			278.668563	0.000000	Out
	P7a	1			204.570643	0.000000	Out
	P9a	1			180.579680	0.000000	Out
	P10d	1			247.191818	0.000000	Out
	P11c	1			264.838221	0.000000	Out
	P12e	1			323.293970	0.000000	Out
	P13e	1			222.987244	0.000000	Out
	P14e	1			288.119510	0.000000	Out
	P15e	1			303.892724	0.000000	Out
	P16a	1			121.501241	0.000000	Out
	P18a	1			166.390174	0.000000	Out
	P19a	1			305.620020	0.000000	Out
	P21d	1			330.433886	0.000000	Out
	P26d	1			386.581056	0.000000	Entered
Step 2	P26d	1	241.164888	0.000000			In
	P2b	1			19.892406	0.000008	Out
	P3b	1			23.942263	0.000001	Out
	P4c	1			17.432270	0.000030	Out
	P5d	1			54.748316	0.000000	Out
	P6c	1			42.827710	0.000000	Out
	P7a	1			28.567906	0.000000	Out
	P9a	1			31.700047	0.000000	Out
	P10d	1			53.063375	0.000000	Out
	P11c	1			32.668556	0.000000	Out
	P12e	1			51.926550	0.000000	Out
	P13e	1			52.002385	0.000000	Out
	P14e	1			43.930814	0.000000	Out
	P15e	1			50.523174	0.000000	Out
	P16a	1			14.967833	0.000109	Out
	P18a	1			16.763087	0.000042	Out
	P19a	1			67.638236	0.000000	Entered
	P21d	1			64.653977	0.000000	Out
	P1b	1			22.703179	0.000002	Out
Step 3	P26d	1	105.204744	0.000000			In
	P19a	1	44.960806	0.000000			In
	P3b	1			12.968343	0.000317	Out

	P4c	1			6.416442	0.011307	Out
	P5d	1			28.642594	0.000000	Out
	P6c	1			24.696168	0.000001	Out
	P7a	1			12.604641	0.000385	Out
	P9a	1			6.777163	0.009233	Out
	P10d	1			16.089341	0.000060	Out
	P11c	1			12.828074	0.000341	Out
	P12e	1			26.248528	0.000000	Out
	P13e	1			29.365116	0.000000	Entered
	P14e	1			24.254795	0.000001	Out
	P15e	1			17.601814	0.000027	Out
	P16a	1			3.128073	0.076955	Out
	P18a	1			0.019647	0.888529	Out
	P2b	1			7.736699	0.005411	Out
	P21d	1			21.410453	0.000004	Out
	P1b	1			11.109456	0.000859	Out
Step 4	P26d	1	72.467961	0.000000			In
	P19a	1	32.959385	0.000000			In
	P13e	1	18.947229	0.000013			In
	P4c	1			2.648489	0.103648	Out
	P5d	1			21.896646	0.000003	Entered
	P6c	1			17.036917	0.000037	Out
	P7a	1			6.026048	0.014096	Out
	P9a	1			1.961050	0.161401	Out
	P10d	1			5.834223	0.015717	Out
	P11c	1			8.535598	0.003483	Out
	P12e	1			10.923721	0.000949	Out
	P3b	1			8.040517	0.004574	Out
	P14e	1			9.877699	0.001673	Out
	P15e	1			11.531184	0.000684	Out
	P16a	1			1.084236	0.297752	Out
	P18a	1			0.069637	0.791866	Out
	P2b	1			2.599376	0.106906	Out
	P21d	1			8.459913	0.003631	Out
	P1b	1			4.391437	0.036120	Out
Step 5	P26d	1	47.572180	0.000000			In
	P19a	1	22.389725	0.000002			In
	P13e	1	14.535420	0.000138			In
	P5d	1	15.976107	0.000064			In
	P4c	1			2.631846	0.104740	Out
	P6c	1			2.876100	0.089904	Out
	P7a	1			0.472648	0.491771	Out
	P9a	1			0.037982	0.845478	Out
	P10d	1			2.680215	0.101602	Out
	P11c	1			4.198777	0.040453	Out

	P12e	1			4.044509	0.044315	Out
	P3b	1			1.657670	0.197918	Out
	P14e	1			4.907000	0.026748	Out
	P15e	1			7.390409	0.006557	Entered
	P16a	1			0.241557	0.623084	Out
	P18a	1			0.011363	0.915107	Out
	P2b	1			0.443770	0.505309	Out
	P21d	1			3.533158	0.060153	Out
	P1b	1			0.005004	0.943608	Out
Step 6	P26d	1	35.469682	0.000000			In
	P19a	1	13.853861	0.000198			In
	P13e	1	12.212664	0.000475			In
	P5d	1	13.055967	0.000302			In
	P15e	1	6.016614	0.014172			In
	P6c	1			1.630590	0.201621	Out
	P7a	1			0.280372	0.596457	Out
	P9a	1			0.737971	0.390312	Out
	P10d	1			1.350175	0.245248	Out
	P11c	1			1.938927	0.163785	Out
	P12e	1			1.715580	0.190263	Out
	P3b	1			0.769496	0.380373	Out
	P14e	1			0.804675	0.369699	Out
	P4c	1			3.597453	0.057868	Out
	P16a	1			0.112088	0.737779	Out
	P18a	1			0.119296	0.729799	Out
	P2b	1			0.757055	0.384252	Out
	P21d	1			3.757350	0.052576	Out
	P1b	1			0.000225	0.988027	Out

Tabela 34 – Tok stepwice regresione analize

Koeficijenti regresionog modela su dati u narednoj tabeli:

Effect	Parameter Estimates (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization									
	P24 Param.	P24 Std.Err	P24 t	P24 p	-95.00% Cnf.Lmt	+95.00 % Cnf.Lmt	P24 Beta (ß)	P24 St.Err.ß	-95.00% Cnf.Lmt	+95.00 % Cnf.Lmt
Intercept	-0.221203	0.257215	-0.859992	0.390194	-0.726526	0.284120				
"P5d"	0.178276	0.047161	3.780148	0.000175	0.085624	0.270928	0.159106	0.042090	0.076417	0.241796
"P13e"	0.166256	0.046803	3.552208	0.000417	0.074306	0.258205	0.134645	0.037905	0.060178	0.209112
"P15e"	0.118919	0.044076	2.698061	0.007204	0.032328	0.205510	0.114925	0.042595	0.031242	0.198607
"P19a"	0.240934	0.047413	5.081564	0.000001	0.147786	0.334082	0.210402	0.041405	0.129058	0.291745

"P26d"	0.307136	0.051950	5.912094	0.000000	0.205074	0.409197	0.263918	0.044640	0.176218	0.351618

Tabela 35 – koeficijenti regresionog modela

Regresioni model ima sledeći izgled:

$$\hat{P}_{24} = -0{,}221 + 0{,}178P_5 + 0{,}166P_{13} + 0{,}119P_{15} + 0{,}241P_{19} + 0{,}307P_{26}$$

Slobodni član iznosi -0,221 i on pokazuje teorijsku vrednost CRM kada bi sve nezavisne varijable u modelu imale vrednost nula.

Parametar β_1=0,178 pokazuje da ako se ocena za P_5 poveća za jednu jedinicu, CRM će se u proseku povećati za 0,178 ocene.

Parametar β_2=0,166 pokazuje da ako se ocena P_{13} poveća za jednu jedinicu, CRM će se u proseku povećati za 0,166 ocene.

Parametar β_3=0,119 pokazuje da ako se ocena za P_{15} poveća za jednu jedinicu, CRM će se u proseku povećati za 0,119 ocene.

Parametar β_4=0,241 pokazuje da ako se ocena za P_{19} poveća za jednu jedinicu, CRM će se u proseku povećati za 0,241 ocene.

Parametar β_5=0,307 pokazuje da ako se ocena za P_{26} poveća za jednu jedinicu, CRM će se u proseku povećati za 0,307 ocene.

57

Effect	Univariate Tests of Significance for P24 (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition; Std. Error of Estimate: 1.088901				
	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	0.8769	1	0.87693	0.73959	0.390194
"P5d"	16.9432	1	16.94318	14.28952	0.000175
"P13e"	14.9615	1	14.96146	12.61818	0.000417
"P15e"	8.6314	1	8.63139	7.27953	0.007204
"P19a"	30.6177	1	30.61766	25.82229	0.000001
"P26d"	41.4438	1	41.44383	34.95285	0.000000
Error	609.4533	514	1.18571		

Tabela 36 – Izračunavanje standardne greške

Standardna greška iznosi 1,0889 i pokazuje srednju meru odstupanja originalnih podataka o CRM od teorijskih vrednosti višestrukog regresionog modela.

Dependent Variable	Multiple R	Multiple R^2	Adjusted R^2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
P24	0.694355	0.482129	0.477092	567.3909	5	113.4782	609.4533	514	1.185707	95.70510	0.00

Tabela 37 – Indeks determinacije

Indeks determinacije pokazuje da je 47,7% varijacija u oceni CRM objašnjeno preko varijacija pet nezavisnih varijabli, P_5, P_{13}, P_{15}, P_{19} i P_{26}.

Indeks korelacije iznosi 0,694 i to znači da je korelaciona veza između ocene CRM i pet nezavisnih varijabli značajna.

Indeks nedeterminacije iznosi 52,3% i pokazuje da je 52,3% varijacija u oceni CRM objašnjeno varijacijama drugih faktora i slučajnosti.

ANOVA

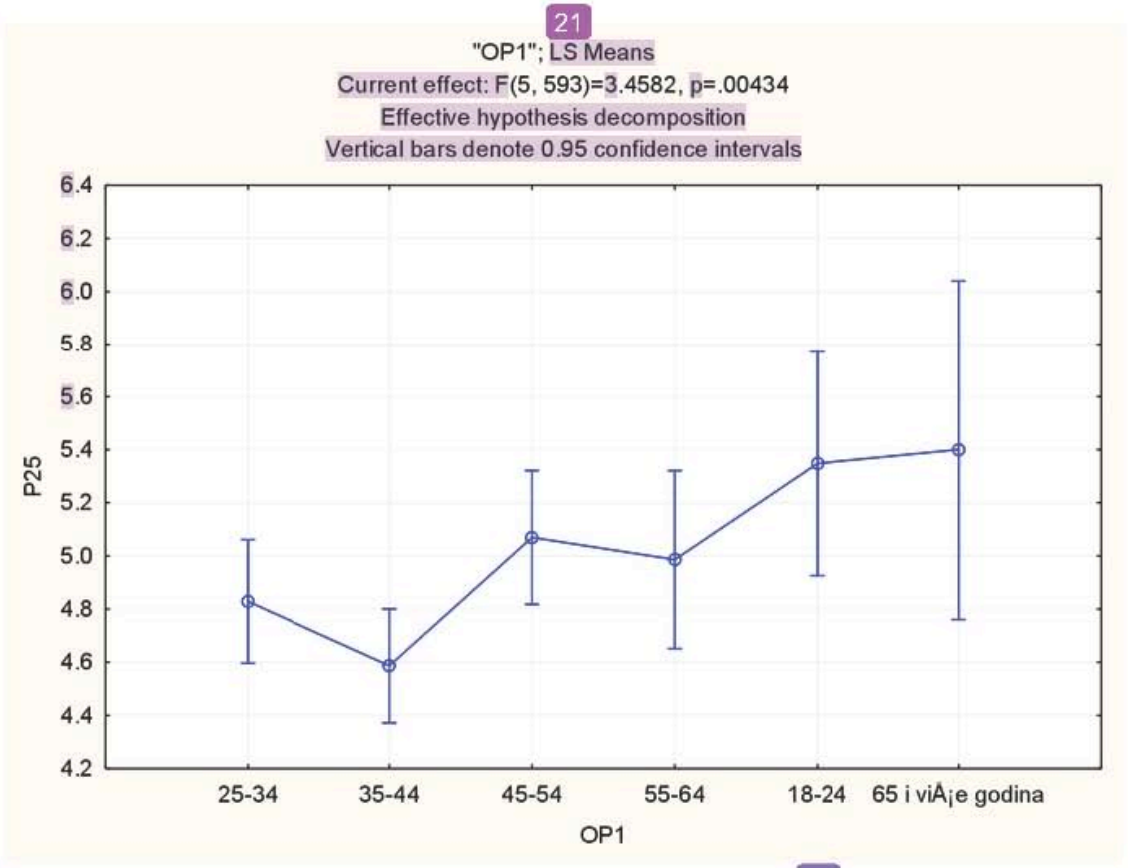
Kako bismo odredili tip klijenata bankarskih usluga koji posebno pridaju pažnju kvalitetu usluga sprovedena je analiza varijanse (ANOVA test). U odnosu na pol OP2, godine starosti OP1, nivo obrazovanja OP4, zaposlenost OP3, banka u kojoj je klijent OP5 u odnosu na P25.

ANOVA GODINE STAROSTI

Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	8667.953	1	8667.953	4080.887	0.000000
"OP1"	36.727	5	7.345	3.458	0.004338
Error	1259.554	593	2.124		

Pošto je p vrednost manja od 0,01, nulta hipoteza se odbacuje uz rizik greške 1% i zaključuje se da postoje visoko statistički značajne razlike između starosnih grupa u odnosu na P25.

Tabela 38 – Anova godine starosti



75

Cell No.	OP1	{1} 4.8289	{2} 4.5866	{3} 5.0698	{4} 4.9863	{5} 5.3478	{6} 5.4000
	LSD test; variable P25 (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Probabilities for Post Hoc Tests Error: Between MS = 2.1240, df = 593.00						
1	25-34		0.132172	0.168013	0.448627	0.034787	0.100030
2	35-44	0.132172		0.004243	0.048740	0.001660	0.018241
3	45-54	0.168013	0.004243		0.695916	0.267023	0.346127
4	55-64	0.448627	0.048740	0.695916		0.188105	0.261170
5	18-24	0.034787	0.001660	0.267023	0.188105		0.893719
6	65 i viÅ¡e godina	0.100030	0.018241	0.346127	0.261170	0.893719	

Na osnovu post-hoc analize koja je izvedena na osnovu Fisher-ovog LSD testa, zaključuje se da postoji 5 statistički značajnih razlika.

ANOVA POL

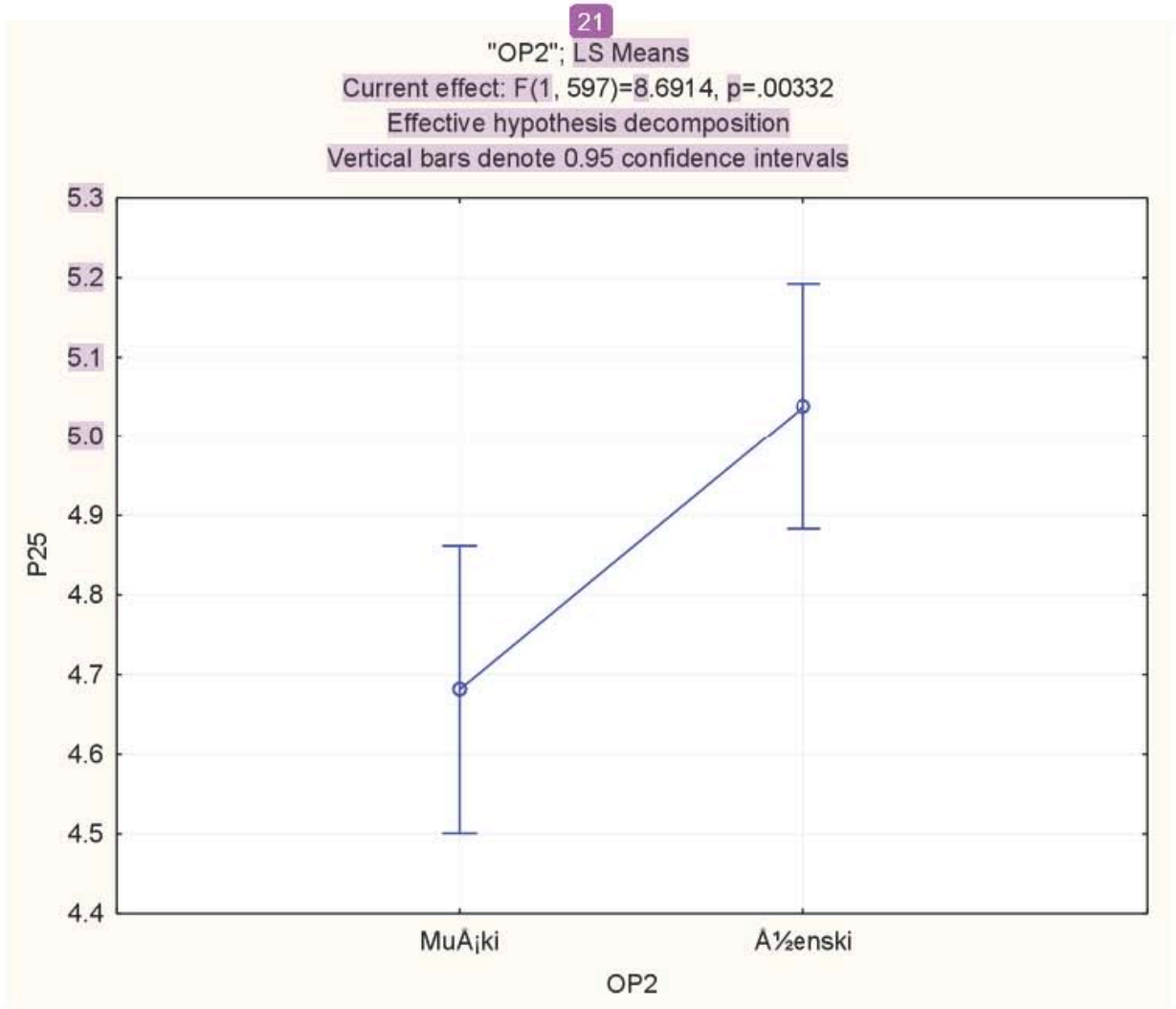
Effect	Univariate Tests of Significance for P25 (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition				
	SS	Degr. of	MS	F	p

		Freedom			
Inter cept	13818.15	1	13818.15	6456.575	0.000000
"OP2 "	18.60	1	18.60	8.691	0.003322
Error	1277.68	597	2.14		

Tabela 39 – Anova test na pol

1

Pošto je p vrednost manja od 0,01, nulta hipoteza se odbacuje uz rizik greške 1% i zaključuje se da postoje visoko statistički značajne razlike između polova u odnosu na P25.



ANOVA ZAPOSLENOST

1

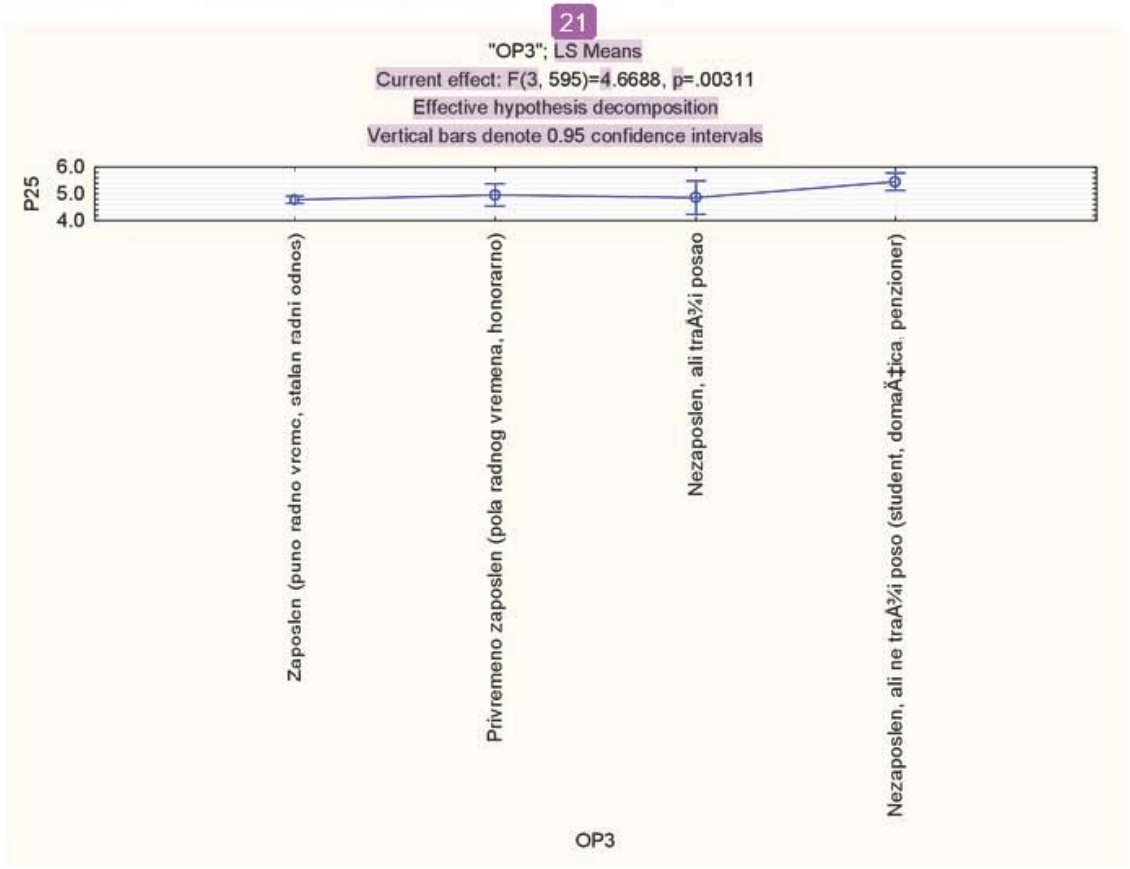
Effect	Univariate Tests of Significance for P25 (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition				
	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	4756.347	1	4756.347	2234.582	0.000000
"OP3"	29.813	3	9.938	4.669	0.003108
Error	1266.468	595	2.129		

Tabela 40 – ANOVA test zaposlenost

1

Pošto je p vrednost manja od 0,01, nulta hipoteza se odbacuje uz rizik greške 1% i zaključuje se da postoje visoko statistički značajne razlike između kategorija zaposlenosti u odnosu na P25.

21



37

	LSD test; variable P25 (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Probabilities for Post Hoc Tests Error: Between MS = 2.1285, df = 595.00

Cell No.	OP3	{1} 4.7846	{2} 4.9565	{3} 4.8571	{4} 5.4545
1	Zaposlen (puno radno vreme, stalan radni odnos)		0.446609	0.823823	0.000213
2	Privremeno zaposlen (pola radnog vremena, honorarno)	0.446609		0.795997	0.067478
3	Nezaposlen, ali traÅ¾i posao	0.823823	0.795997		0.096779
4	Nezaposlen, ali ne traÅ¾i poso (student, domaÄ‡ica, penzioner)	0.000213	0.067478	0.096779	

Tabela 41 – LSD test

Na osnovu post-hoc analize koja je izvedena na osnovu Fisher-ovog LSD testa, zaključuje se da postoji 1 statistički značajna razlika.

ANOVA OBRAZOVANJE

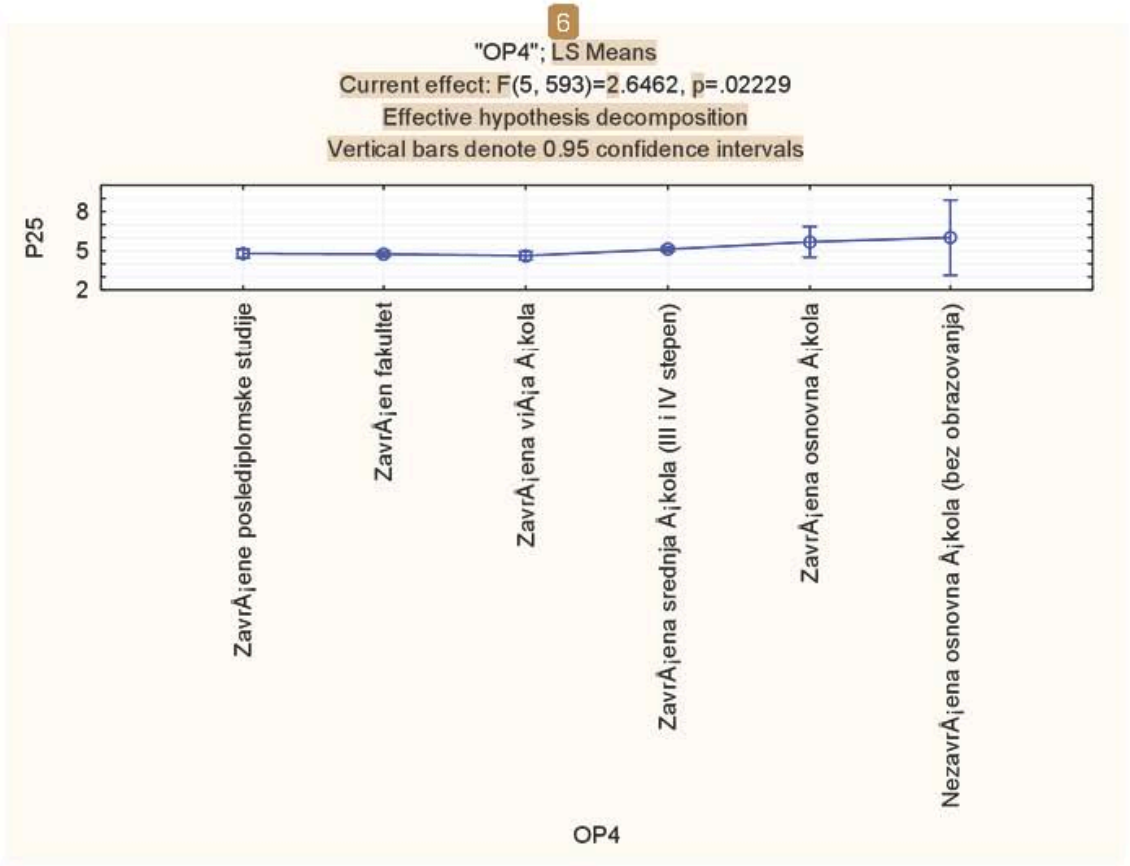
1

Effect	Univariate Tests of Significance for P25 (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition				
	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	795.609	1	795.6094	372.0822	0.000000
"OP4"	28.291	5	5.6582	2.6462	0.022294
Error	1267.990	593	2.1383		

Tabela 42 – Anova obrazovanje

1

Pošto je p vrednost manja od 0,05, nulta hipoteza se odbacuje uz rizik greške 5% i zaključuje se da postoje statistički značajne razlike između nivoa obrazovanja u odnosu na P25.



37

LSD test; variable P25 (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Probabilities for Post Hoc Tests Error: Between MS = 2.1383, df = 593.00

Cell No.	OP4	{1} 4.7848	{2} 4.7350	{3} 4.6154	{4} 5.1149	{5} 5.6667	{6} 6.0000
1	ZavrÅ¡ene poslediplomske studije		0.797778	0.468204	0.083135	0.154937	0.409242
2	ZavrÅ¡en fakultet	0.797778		0.540264	0.007122	0.124642	0.388523
3	ZavrÅ¡ena viÅ¡a Å¡kola	0.468204	0.540264		0.009174	0.090229	0.347151
4	ZavrÅ¡ena srednja Å¡kola (III i IV stepen)	0.083135	0.007122	0.009174		0.361768	0.546069
5	ZavrÅ¡ena osnovna Å¡kola	0.154937	0.124642	0.090229	0.361768		0.832925
6	NezavrÅ¡ena osnovna Å¡kola (bez obrazovanja)	0.409242	0.388523	0.347151	0.546069	0.832925	

Tabela 43 – LSD analiza obrazovanje

Na osnovu post-hoc analize koja je izvedena na osnovu Fisher-ovog LSD testa, zaključuje se da postoje 2 statistički značajne razlike.

Urađena je analiza varijanse jednog faktora varijabiliteta.

Effect	Univariate Tests of Significance for P25 (Baza sa srednjenim bankama in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition				
	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	3190.348	1	3190.348	1548.131	0.000000
"OP 5"	111.335	23	4.841	2.349	0.000419
Error	1184.945	575	2.061		

Tabela 44 – Analiza varijanse jednog faktora varijabiliteta

Pošto je p-vrednost 0,000419, što je manje od 0,01, nulta hipoteza se odbacuje uz rizik greške 1% i zaključuje se da postoje visoko statistički značajne razlike između klijenata različitih banaka s obzirom na kvalitet usluga.

Grafički prikaz pokazuje prosečnu ocenu za svaku banku i interval poverenja uz verovatnoću od 95% u kojem se kreće prosečna ocena kvaliteta bankarskih usluga u populaciji.

REGRESIONI MODEL I KORELACIJA

Prosta regresija i korelacija: Radilo se istraživanje korelacije između ocena o kvalitetu usluge i nivoa zadovoljstva klijenata uslugom.

Effect	Parameter Estimates (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization									
	P28 Param.	P28 Std.Err	P28 t	P28 p	-95.00% Cnf.Lmt	+95.00% Cnf.Lmt	P28 Beta (ß)	P28 St.Err.ß	-95.00% Cnf.Lmt	+95.00% Cnf.Lmt
Intercept	2.945708	0.133161	22.12133	0.00	2.684151	3.207265				
"P24"	0.453359	0.025655	17.67149	0.00	0.402968	0.503751	0.598336	0.033859	0.531830	0.664841

Tabela 45 – Korelacija ocean o kvalitetu suluge I nivoa zadovoljstva klijenata

Regresioni model ima sledeći izgled:

$$\hat{P}_{28} = 2{,}946 + 0{,}453P_{24}$$

Slobodni član iznosi 2,946 i on pokazuje teorijsku vrednost P_{28} kada bi P_{24} imala vrednost nula.

Parametar β_1=0,453 pokazuje da ako se ocena za P_{24} poveća za jednu jedinicu, P_{28} će se u proseku povećati za 0,453 ocene.

Effect	Univariate Tests of Significance for P28 (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition; Std. Error of Estimate: .9321075				
	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	425.1619	1	425.1619	489.3531	0.00
"P24"	271.3178	1	271.3178	312.2815	0.00
Error	486.5417	560	0.8688		

Tabela 46 – Standardna greška modela

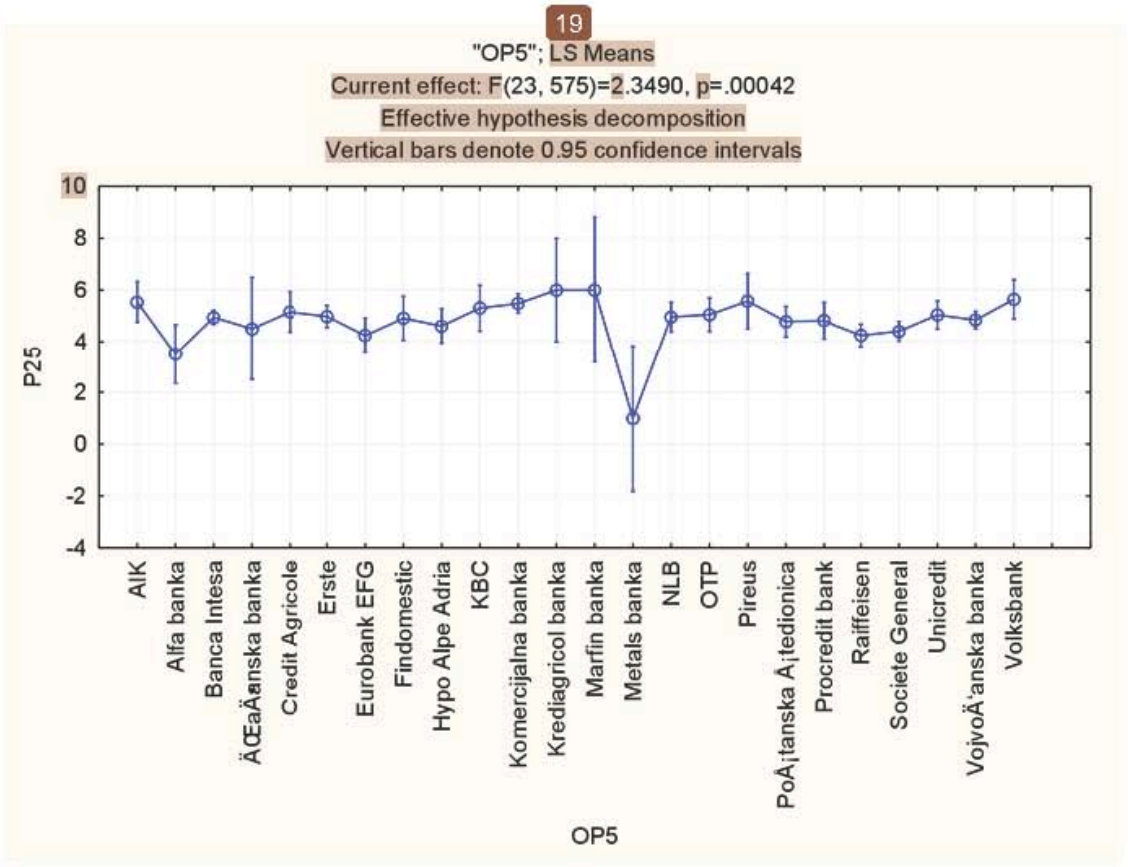
Standardna greška iznosi 0,932 i pokazuje srednju meru odstupanja originalnih podataka o P_{28} od teorijskih vrednosti prostog regresionog modela.

Dependent Variable	Test of SS Whole Model vs. SS Residual (Spreadsheet4 in Verica Bulovic Singidunum)										
	Multiple R	Multiple R^2	Adjusted R^2	SS Model	df Model	MS Model	SS Residual	df Residual	MS Residual	F	p
P28	0.598336	0.358005	0.356859	271.3178	1	271.3178	486.5417	560	0.868824	312.2815	0.00

Indeks determinacije pokazuje da je 35,7% varijacija u oceni P_{28} objašnjeno preko varijacija varijable P_{24}.

Indeks korelacije iznosi 0,598 i to znači da je korelaciona veza između ocene P_{28} i varijable P_{24} značajna.

Indeks nedeterminacije iznosi 64,3% i pokazuje da je 64,3% varijacija u oceni P_{28} objašnjeno varijacijama drugih faktora i slučajnosti.



Pošto je nulta hipoteza odbačena, izveden je post-hoc test i to Fisher-ov test najmanje značajne razlike. Crvenom bojom su označene statistički značajne razlike u prosečnoj oceni kvaliteta između banaka. Uočava se da je najviše statističkih značajnih razlike vezano za Metals banku i Alfa banku.

6

Cel No.	OP5	{1} 5.5385	{2} 3.5000	{3} 4.9429	{4} 4.5000	{5} 5.1538	{6} 4.9767	{7} 4.2353	{8} 4.9091	{9} 4.6111	{10} 5.3000	{11} 5.4828	{12} 6.0000	{13} 6.0000	{14} 1.0000	{15} 4.9600	{16} 5.0526	{17} 5.5714	{18} 4.7826	{19} 4.8125	{20} 4.2439	{21} 4.4107	{22} 5.0370	{23} 4.8451	{24} 5.6429
LSD test; variable P25 (Baza sa srednjenim bankama in Verica Bulovic Singidunum) Probabilities for Post Hoc Tests Error: Between MS = 2.0608, df = 575.00																									
1	AIK		0.000	0.116	0.334	0.449	0.222	0.001	0.228	0.088	0.669	0.900	0.667	0.766	0.000	0.244	0.355	0.963	0.133	0.118	0.000	0.001	0.330	0.111	0.855
2	Alfa banka	0.000		0.002	0.339	0.002	0.002	0.288	0.005	0.110	0.002	0.000	0.003	0.111	0.111	0.003	0.002	0.001	0.005	0.006	0.244	0.114	0.002	0.003	0.000
3	Banca	0.116	0.002		0.606	0.606	0.909	0.000	0.909	0.303	0.404	0.000	0.303	0.404	0.000	0.909	0.707	0.202	0.606	0.707	0.000	0.000	0.707	0.606	0.000

	Intesa	6	2		7	2	0	6	4	7	5	2	0	6	1	6	6	6	3	4	1	3	6	6	9
4	ÄŒaÄ• anska banka	0.34	0.39	0.67		0.55	0.65	0.81	0.71	0.92	0.47	0.34	0.30	0.39	0.05	0.66	0.60	0.35	0.79	0.77	0.81	0.93	0.61	0.74	0.29
5	Credit Agricole	0.49	0.02	0.62	0.55		0.70	0.08	0.68	0.30	0.81	0.46	0.44	0.57	0.01	0.69	0.84	0.54	0.46	0.52	0.05	0.09	0.81	0.48	0.38
6	Erste	0.22	0.02	0.90	0.65	0.70		0.07	0.89	0.36	0.52	0.08	0.32	0.48	0.01	0.96	0.85	0.31	0.60	0.70	0.02	0.05	0.86	0.64	0.13
7	Eurobank EFG	0.01	0.28	0.06	0.81	0.08	0.07		0.23	0.44	0.06	0.00	0.10	0.23	0.03	0.11	0.09	0.04	0.23	0.25	0.98	0.66	0.07	0.12	0.01
8	Findomestic	0.28	0.05	0.94	0.71	0.68	0.89	0.23		0.59	0.53	0.22	0.32	0.47	0.01	0.92	0.79	0.34	0.81	0.86	0.17	0.29	0.80	0.89	0.21
9	Hypo Alpe Adria	0.08	0.10	0.37	0.92	0.30	0.36	0.44	0.59		0.22	0.02	0.19	0.35	0.01	0.43	0.35	0.13	0.70	0.68	0.37	0.61	0.33	0.54	0.04
10	KBC	0.69	0.02	0.45	0.47	0.81	0.52	0.06	0.53	0.22		0.71	0.53	0.64	0.00	0.53	0.66	0.70	0.34	0.40	0.04	0.07	0.62	0.35	0.56
11	Komercijalna banka	0.90	0.00	0.02	0.34	0.46	0.08	0.00	0.22	0.02	0.71		0.62	0.72	0.00	0.13	0.26	0.88	0.05	0.10	0.00	0.00	0.18	0.01	0.71
12	Krediagricol banka	0.67	0.03	0.30	0.30	0.44	0.32	0.10	0.32	0.19	0.53	0.62		1.00	0.00	0.32	0.38	0.71	0.25	0.27	0.09	0.12	0.36	0.26	0.74
13	Marfin banka	0.76	0.11	0.46	0.39	0.57	0.48	0.23	0.47	0.35	0.64	0.72	1.00		0.01	0.48	0.52	0.78	0.41	0.42	0.23	0.27	0.51	0.42	0.81
14	Metals banka	0.00	0.11	0.01	0.05	0.01	0.01	0.03	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01		0.01	0.01	0.00	0.01	0.01	0.03	0.02	0.01	0.01	0.00
15	NLB	0.24	0.03	0.96	0.66	0.69	0.96	0.11	0.92	0.43	0.53	0.13	0.32	0.48	0.01		0.83	0.32	0.67	0.75	0.05	0.11	0.85	0.73	0.15
16	OTP	0.35	0.02	0.76	0.60	0.84	0.85	0.09	0.79	0.35	0.66	0.26	0.38	0.52	0.01	0.83		0.41	0.54	0.62	0.04	0.09	0.97	0.58	0.24
17	Pireus	0.96	0.01	0.26	0.35	0.54	0.31	0.04	0.34	0.13	0.70	0.88	0.71	0.78	0.00	0.32	0.41		0.20	0.24	0.02	0.04	0.38	0.20	0.91
18	PoÅ¡tanska Å¡tedionica	0.13	0.05	0.63	0.79	0.46	0.60	0.23	0.81	0.70	0.34	0.05	0.25	0.41	0.01	0.67	0.54	0.20		0.95	0.15	0.30	0.53	0.86	0.08
19	Procredit bank	0.18	0.06	0.74	0.77	0.52	0.70	0.25	0.86	0.68	0.40	0.10	0.27	0.42	0.01	0.75	0.62	0.24	0.95		0.18	0.32	0.62	0.93	0.11
20	Raiffeisen	0.00	0.24	0.01	0.81	0.05	0.02	0.98	0.17	0.37	0.04	0.00	0.09	0.23	0.03	0.05	0.04	0.02	0.15	0.18		0.57	0.03	0.03	0.00
21	Societe General	0.01	0.14	0.03	0.93	0.09	0.05	0.66	0.29	0.61	0.07	0.00	0.12	0.27	0.02	0.11	0.09	0.04	0.30	0.32	0.57		0.06	0.09	0.00
22	Unicredit	0.30	0.02	0.76	0.61	0.81	0.86	0.07	0.80	0.33	0.62	0.18	0.36	0.51	0.01	0.85	0.97	0.38	0.53	0.62	0.03	0.06		0.55	0.20
23	VojvoÄ'anska banka	0.11	0.03	0.66	0.74	0.48	0.64	0.12	0.89	0.54	0.35	0.01	0.26	0.42	0.01	0.73	0.58	0.20	0.86	0.93	0.03	0.09	0.55		0.06
24	Volksbank	0.85	0.00	0.09	0.29	0.38	0.13	0.01	0.21	0.04	0.56	0.71	0.74	0.81	0.00	0.15	0.24	0.91	0.08	0.11	0.00	0.00	0.20	0.06	

Tabela 47 – Post Hoc test najmanje značajne razlike

Na osnovu urađenog Post Hoc testa uočava se da je najviše statistički značajnih razlika vezano za Metals banku i Alfa banku. Kod ostalih banaka nije utvrđeno značajno odstupanje u pogledu davanja ocena.

II ZAKLJUČAK

Rezimirajući rezultate celokupnog istraživanja u ovom radu, zaključujemo da postoji direktna veza između upravljanja odnosa sa potrošačima, kvaliteta bankarskih usluga, ostvarene satisfakcije korisnika i profitabilnosti poslovanja uslužnih finansijskih i bankarskih organizacija.

Istraživanje pokazuje da je u poslednje vreme došlo do značajnog napretka u svim ključnim aspektima kvaliteta finansijskih i bankarskih institucija, što ilustruju navedeni konkretni primeri deset najvećih banaka u Srbiji, rangirano po obimu bilansne aktive. Reforma bankarskog sistema bila je jedna od najuspešnijih u dosadašnjem toku tranzicije u Srbiji. Iako je broj banaka značajno smanjen radikalnim odstranjivanjem nesolventnih i nesolidnih banaka, ukupan broj zaposlenih u bankarskom sistemu se povećao u odnosu na stanje zatečeno krajem 2000. godine, a poverenje građana je u priličnoj meri obnovljeno. Kvalitet bankarskih usluga je vidno poboljšan, a mreža filijala uvećana i razgranata po celoj Srbiji. Nakon jedne decenije pauze, banke su ponovo počele da odobravaju dugoročne potrošačke kredite građanima i investicione kredite privredi, uz druge mnogobrojne inovativne finansijske proizvode i usluge.

U takvom okruženju, mnoge finansijske, a medju njima naročito bankarske organizacije, pravilno su razumele važnost kvaliteta usluge i njegov presudan uticaj na satisfakciju korisnika i profitabilnost poslovanja. Dodatna činjenica koja je omogućila brže promene i bila od velike pomoći u razvoju finansijskog sektora u Republici Srbiji je priliv inostranog Od 2000. godine na tržište Srbije je uslo nekoliko vodećih bankarskih grupacija koje su uvele nove finansijske proizvode i usluge. To je bio motiv za domaće banke da ubrzaju promene i unaprede kvalitet pružanja usluga. Posebno je važno povratiti poverenje u domaće finansijske institucije I povećanje profitabilnosti poslovanja.

Potrebe o kojima bankarska organizacija mora da vodi računa trudeći se obezbedi satisfakciju uključuju potrebe za sigurnošću, poštovanjem i pravednošću u odnosima sa klijentima. Stoga se sve veći akcenat stavlja na etičke osnove poslovanja, uvažavajući izgradnju dugoročnih odnosa između korisnika usluga i organizacije, povećavajući poverenje, odgovornost i pravičnosti, kao i lojalnost potrošača. To podrazumeva i povećanje korporativne društvene odgovornosti tj. potpuno upravljanje aktivnostima koje uslužna organizacija čini, a koje imaju implikacije na veći broj interesnih grupa (klijenti, menadžeri, akcionari, zaposleni, konkurencija). Sve to direktno i/ili indirektno može da utiče na stvaranje zadovoljnih potrošača, razvoj prepoznatljivog imidža uslužnih organizacija, vraćanje poverenja u domaći finansijski i bankarski sistem i povećanje opšte satisfakcije kvalitetom pruženih usluga.

Još jedna u nizu važnih promena u poslovanju finansijskog i bankarskog sistema u Republici Srbiji je i sve veća baziranost poslovanja na principima Interneta i elektronskog poslovanja. Značajnije unapredjenje postojećih i uvodjenje novih elemenata elektronskog poslovanja u Srbiji vezano je i za promene u makroekonomskom ambijentu koje su se desile u posmatranom

periodu. Nakon uvodjenja elektronskog poslovanja u domaći finansijski i bankarski sistem, uslužne finansijske odnosno bankarske organizacije su se vrlo brzo i uspešno uključile u medjubankarski sistem obračuna, organizovale preuzimanje žiro računa preduzeća i obavljanje poslova platnog prometa, pružajući viši nivo kvaliteta usluga, uz afirmaciju marketing koncepta poslovanja koji na prvom mestu uvažava specifične potrebe i očekivanja klijenata.

Situacija koja je nastala kao rezultat finansijske odnosno bankarske reforme u Srbiji obezbedila je okvir za razvoj modernog marketing pristupa u finansijskom odnosno bankarskom sistemu. Štaviše, marketing pristup koji fokusira dugoročne odnose sa korisnicima usluga iskristalisao se kao jedini pristup čija primena može obezbediti racionalno, tržišno motivisano i ekonomski opravdano poslovanje finansijskog i bankarskog sistema. Od finansijskih institucija u Srbiji očekuje se ozbiljno redizajniranje strateških pravaca uz uvažavanje aktuelnih marketing trendova u širem (pre svega evropskom) okruženju. Novi koncept poslovanja podrazumeva potpuno razumevanje važnosti relacije satisfakcija – lojalnost – profitabilnost od strane svih banaka ali i ostalih institucija koji su učesnici na domaćem finansijskom tržištu. Za finansijske i bankarske organizacije u Srbiji izgradnja novog koncepta kvaliteta nije potpuna nepoznanica, ali je svakako veliki i veoma važan izazov. Prvi korak u tom pravcu mogao bi da bude sagledavanje kvaliteta koji ima konkurencija odnosno strane banke koje već uveliko posluju na domaćem finansijskom tržištu. Njihovo učešće u bankarskom sektoru Srbije je sve veće, a njihovo iskustvo u pogledu razvoja kvaliteta usluga i odnosa sa klijentima može biti korisno i za sve domaće banke i druge finansijske institucije koje planiraju dugoročni opstanak na tržištu.

Primena ovakvog koncepta treba da stvori ambijent u kom će uslužna finansijska odnosno bankarska organizacija poslovati sa vizijom da je korisnik usluga tj. kvalitetno ispunjenje njegovih potreba i očekivanja - presudan faktor za dalji opstanak na tržištu. U fokusu ovako definisanog odnosa je već pomenuta relacija *satisfakcija – lojalnost – profitabilnost*, a upravljanje potrebama klijenata postaje fundamentalni koncept poslovnog uspeha u savremenom finansijskom ambijentu.

Marketing istraživanje stavova korisnika finansijskih usluga o nivou ostvarene satisfakcije, prezentovano u drugom delu ovog rada, takodje pokazuje da je godine došlo do vidnog napretka u svim bitnim elementima koji utiču na kvalitet usluga i satisfakciju korisnika. U tom smislu, čak 76% populacije, sudeći po rezultatima istraživanja na reprezentativnom uzorku, smatra da je došlo do opšteg napretka u kvalitetu finansijskih i bankarskih usluga u Srbiji. Kada je u pitanju opšti nivo zadovoljstva kvalitetom usluga, 47% ispitanika je svoj nivo zadovoljstva ocenilo kao srednji, a čak 48,5% ispitanika je izrazilo nadprosečno zadovoljstvo kvalitetom usluga. Samo 4,5% ispitanika je svoj opšti nivo zadovoljstva kvalitetom finansijskih i bankarskih usluga ocenilo kao ispodprosečan, odnosno nizak i izuzetno nizak, te je generalni zaključak koji bi mogao da se definiše na bazi rezultata istraživanja da je u došlo do istovremenog značajnog poboljšanja kvaliteta i povećanja satisfakcije korisnika finansijskih i bankarskih usluga u Srbiji. Međutim, ono što takođe treba imati u vidu je i činjenica da broj ispitanika koji su svoju satisfakciju ocenili kao nadprosečno visoku, ne premašuje broj ispitanika koji su srednje

zadovoljni ili nezadovoljni kvalitetom usluge, zbirno. To ukazuje da postoji značajan broj populacije korisnika usluga koji u budućnosti očekuju veću pozitivnu percepciju kvaliteta finansijskih i bankarskih usluga u odnosu na njihova očekivanja. I pored toga, implicirajući pretpostavku o reprezentativnosti posmatranog uzorka na dobijene rezultate, zaključujemo da populacija korisnika finansijskih i bankarskih usluga u Srbiji generalno ima pozitivan stav o opštem nivou satisfakcije kvalitetom usluga, uz evidentnu potrebu njegovog daljeg unapredjenja.

Sumirajući sve napred navedene činjenice zaključujemo da rezultati istraživanja u ovom radu potvrdjuju tačnost definisane hipoteze da »kvalitet usluge u uslužnoj finansijskoj instituciji, koji se zasniva na težnji da se adekvatno odgovori zahtevima korisnika, signifikantno utiče na stepen njihove satisfakcije i značajno doprinosi unapređenju celokupnog poslovanja i profitabilnosti finansijske institucije«, uz ostvarene sledeće ciljeve istraživanja:

- Jasno pozicioniranje kvaliteta finansijskih usluga u izgradnji satisfakcije njihovih korisnika u Republici Srbiji,
- Sagledavanje značaja unapredjenja kvaliteta usluge u realizaciji najvažnijeg marketing cilja uslužnih institucija, a to je zadržavanje sadašnjih i privlačenje novih korisnika usluga (klijenata),
- Razumevanje važnosti nivoa kvaliteta usluge u razvoju novog marketing koncepta u uslužnim finansijskim odnosno bankarskim institucijama u Republici Srbiji,
- Ukazivanje na konkretna područja koja predstavljaju potencijalni izvor povećanja kvaliteta u uslužnim finansijskim institucijama na konkretnim praktičnim primerima u deset najvećih banaka u Srbiji, rangirano po visini bilansne aktive.

U teorijskom smislu, istraživanje jasno pokazuje i empirijski potvrdjuje direktnu uzročno-posledičnu vezu izmedju nivoa kvaliteta usluga, satisfakcije korisnika i profitabilnosti poslovanja uslužnih finansijskih odnosno bankarskih institucija u posmatranom prostornom i vremenskom okviru istraživanja. Satisfakcija kvalitetom usluge ima veliki uticaj na zadržavanje i privlačenje novih klijenata uslužne finansijske organizacije. Troškovi koji nastaju zbog izgubljenih klijenata, vrlo često prevazilaze troškove napora da se poveća njihova satisfakcija.

U praktičnom smislu, istraživanje je pokazalo da ostvarenje poslovnog uspeha i poboljšanje performansi poslovanja može izvršiti repozicioniranje dosadašnje uloge kvaliteta kao jedne od najzanačnijih dimenzija poslovanja uslužnog preduzeća.

PRILOG

Anketni upitnik

Poštovani/Poštovana

Hvala Vam što ste pristali da podelite svoje mišljenje u anketi koja će od Vas zahtevati da odvojite malo vremena. Anketa koju ćete popuniti biće korišćena u svrhu istraživanja o odnosima sa klijentima banaka i njihovom uticaju na kvalitet bankarskih usluga Srbiji i deo je doktorske teze. Veoma mi je stalo da saznam kako vi ocenjujete odnose sa klijentima banke kod koje imate otvoren tekući račun. Pitanja će biti kratka i jednostavna za odgovaranje, tako da Vam neće biti potrebno mnogo vremena za popunjavanje.

OPŠTA PITANJA

OP1. Pol:

Muški	1
Ženski	2

OP2. Kojoj od sledećih starosnih grupa pripadate?

18-24	1
25-34	2
35-44	3
45-54	4
55-64	5
65 godina i više	6

OP3. Navedite naziv banke čiji ste klijent?

_____

OP4. Koliko dugo ste klijent izabrane banke?

_____

OP5. Molimo Vas da označite koje račune ili bankarske usluge koristite kod navedene banke?

Tekući računi	1
Debitna kartica	2
Trajni nalog	3
Kreditna kartica	4
Krediti	5
Štednja	6

Akcije i obveznice	7
Ostali proizvodi	8

OP6: Kakav Vam je radni status?

Zaposlen (puno radno vreme, stalan radni odnos)	1
Privremeno zaposlen (pola radnog vremena honorarno)	2
Nezaposlen, ali traži posao	3
Nezaposlen, ali ne traži posao (student, domaćica, penzioner)	4

OP7: Koji je najviši stepen obrazovanja koji ste završili?

Nezavršena osnovna škola (bez obrazovanja)	1
Završena osnovna škola	2
Završena srednja škola (III i IV stepen)	3
Završena viša škola	4
Završen fakultet	5
Završene poslediplomske studije (magistratura, master, doktorat)	6

GLAVNI UPITNIK

U glavnom upitniku su navedeni različiti aspekti bankarske usluge koju nudi filijala banke koju najčešće posećujete. Izrazite svoje mišljenje putem skale od 1 do 7 u kojoj 1 znači „ uopšte nisam zadovoljan/zadovoljna" do 7 „u potunosti sam zadovoljan/zadovoljna", dok brojevi između omogućavaju da preciznije izrazite svoje mišljenje.

124

Uopšte nisam zadovoljan	Nisam zadovoljan	Uglavnom nisam zadovoljan	Niti zadovoljan niti nezadovoljan	Uglavnom zadovoljan	Zadovoljan	U potpunosti sam zadovoljan
1	2	3	4	5	6	7

I grupa: Kako biste ocenili odnose sa osobljem banke?

		Odnosi sa osobljem banke						
P1	Ljubaznost zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7
P2	Vreme koje vam je posvećeno (od strane blagajnika ili savetnika)	1	2	3	4	5	6	7
P3	Brzina i efikasnost obavljanja posla od strane zaposlenih (blagajna ili savetnik)	1	2	3	4	5	6	7
P4	Stručno znanje o ponudjenim bankarskim proizvodima i uslugama	1	2	3	4	5	6	7
P5	Jasnoća i preciznost pruženih informacija	1	2	3	4	5	6	7
P6	Sposobnost predlaganja odgovaraćih rešenja za Vaše	1	2	3	4	5	6	7

	potrebe							
P7	Lakoća komuniciranja i pristupačnost osoblja banke	1	2	3	4	5	6	7
P8	Pozitivan stav osoblja prema poslu koji obavljaju	1	2	3	4	5	6	7

II grupa: Kako biste ocenili Vaše odnose sa bankom?

		Odnosi sa bankom						
P9	Slanje obaveštenja o proizvodima i uslugama preko call centra, maila i interneta	1	2	3	4	5	6	7
P10	Dostupnost call centra banke, pružanje potrebnih informacija	1	2	3	4	5	6	7
P11	Pogodnosti za lojalne klijente i pojedine pakete usluga (niže provizije, povoljnije kamatne stope, devizni kurs)	1	2	3	4	5	6	7
P12	Visoki etički standardi u pružanju bankarskih usluga	1	2	3	4	5	6	7
P13	Čuvanje podataka i poverljivih informacija	1	2	3	4	5	6	7

III grupa: Kako biste ocenili način na koji izabrana banka rešava vaše prigovore i reklamacije?

		Rešavanje prigovora						
P14	Brzina i efikasnost rešavanja prigovora	1	2	3	4	5	6	7
P15	Da li ste zadovoljni mogućnošću rešavanja prigovora putem zvanične Internet stranice vaše banke?	1	2	3	4	5	6	7

IV grupa: Kako ste zadovoljni načinom funkcionisanja bankomata i elektronskog bankarstva?

		Bankomati i elektronsko bankarstvo						
P16	Dostupnost bankomata	1	2	3	4	5	6	7
P17	Ispravnost bankomata (radi/ne radi/ima ili nema dovoljno sredstava za isplatu)	1	2	3	4	5	6	7
P18	Pristup uslugama (24 h) dnevno	1	2	3	4	5	6	7
P19	Jednostavnost pronalaženja usluga putem Internet stranice	1	2	3	4	5	6	7
P20	Izgled web strana Internet bankarstva i korisnički interfejsi (opšti utisak, boje i veličina karaktera)	1	2	3	4	5	6	7
P21	Potpunost, jasnoća i tačnost informacija	1	2	3	4	5	6	7
P22	Nivo zaštite sigurnosnih sistema internet bankarstva	1	2	3	4	5	6	7
P23	Plaćanje preko interneta	1	2	3	4	5	6	7

P24.U kojoj meri se slažete sa sledećom izjavom „moj odnos sa ovom bankom ima veliki značaj za mene"?

123

Uopšte nisam zadovoljan	Nisam zadovoljan	Uglavnom nisam zadovoljan	Niti zadovoljan niti nezadovoljan	Uglavnom zadovoljan	Zadovoljan	U potpunosti sam zadovoljan
1	2	3	4	5	6	7

V grupa: Kako biste ocenili kvalitet bankarske usluge?

		Kvalitet bankarske usluge						
P25	Kvalitet usluge je u skladu sa cenom proizvoda	1	2	3	4	5	6	7
P26	Usluge koje se nude uz proizvode i usluge su transparentni i jasni	1	2	3	4	5	6	7
P27	Ako ste u pitanju (P25) dali ocenu manju od 4 možete li nam navesti razloge Vašeg nezadovoljstva?							
P28	Usluge ispunjavaju Vaša očekivanja	1	2	3	4	5	6	7
P29	Ako ste u prethodnom pitanju (P28) dali ocenu manju od 4, možete li nam navesti razloge Vašeg nezadovoljstva?							

LITERATURA

Ahire, S. L. (1997). "Management Science-Total Quality Management interfaces: An integrative framework", *Interfaces* , 27-6.

1. Anderson, E.W., Forwell, C. & Lehmann, D.F. (1994). "Customer satisfaction, market share and profitability". *Journal of Marketing*, 58(3): 53-66
2. Anderson, K. & Zemke, R. (1991). *Delivering Knock Your Socks Off Service*. New York: Amacom.
3. Armstrong, R.W., Seng T.B.(2000)."Corporate-customer satisfaction in the banking industry of Singapore", *The International Journal of Bank Marketing*, (18), 3: 97-111.
4. Babić-Hodović.V.(2002). „Kvalitet usluga - je presudan za lojalnost", *Banke*, 22: 16-17.
5. Anton, J. (1996). *Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers*, Englewood Cliffs, New Jersey, NJ: Prentice Hall.
6. Babić-Hodović.V.(2003). „Relationship Marketing – koncept građenja dugoročnih odnosa sa kupcima". *Banke*, 40: 13-16.
7. Background on Basel II. (2004). SA Banker, 101(3): 17.
8. Badgett, M., Ballou, S., & LaValle, S. (2004). *Doing CRM right: What it takes to be successful with CRM*. Somers, NY: IBM Business Consulting Services.
9. Baker, M.J. (2003). *The Marketing Book*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
10. Beckwith, H. (2001). *The Invisible Touch : The Four Keys to Modern Marketing*. London: Texere Publishing.
11. Bein, B., Dramond, Dž. (2001). *Poslovna etika*. Beograd: Clio.
12. Bebek, B., Kolumbić, A. (2005). *Poslovna etika*. Drugo izdanje. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
13. Berger, P. D., Bolton, R. N., Boeman D., Briggs E., Kumar V., Parasuraman A., Terry C. (2002). "Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management", *Journal of Service Research*, Volume 5, No. 1.
14. Bergeron, B. (2002). *Essentials of CRM – a Guide to Customer Relationship Management*. NY: Wiley.
15. Blackwell, Roger. D. and Stephan, Kristina (2001). *Customers Rule*. NY: Crown Business Publishing Group.
16. Bjelica, V. (2001). *Bankarstvo*. Novi Sad: Stilos
17. Bjelić, P. (2002). *Elektronsko trgovanje*. Beograd: Institut za međunarodnu politiku i privredu.
18. Blumberg, B., Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2005). *Business Research Methods*. London: McGraw-Hill.

19. Boella M.J., Goss-Turner S. (2005). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Oxford: Elsevier Butterworth- Heinemann.
20. Bogart, L. (1986). Strategy in Advertising: Matching Media and Messages of Markets and Motivations. Illinois: NTC Business.
21. Boshoff, C. & Mels, G. (1995). "A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organisational commitment and internal service quality«. *European Journal of Marketing*, vol. 29, no.2, 23-42.
22. Bose, R. & Sugumaran, V. (2003).«Application of Knowledge Management in Customer Relationship Management« .*Knowledge and Process Management*, Vol.10, No.1 pp. 3-17.
23. Božovič, J. (2007). „Business ethics in banking". *Facta Universitatis. Economics and Organization.*
24. Broh, R.A. (1982). *Managing quality for higher profits*. New York: McGraw-Hill.
25. Brown, S. A. (2000). *Customer relationship management: A strategic imperative world of e-Business*. Toronto: John Wiley & Sons Canada.
26. Buck-Emden, Peter Zencke (2004). *My SAP CRM:The Official Guidebook to SAP CRM 4.0*, Bon/Boston: SAP PRESS.
27. Buckley, R. & Caple, J. (2004). *The Theory and Practice of Training*. 5th edition. London: Kogan Page.
28. Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management – Concepts and Technologies*. Oxford: Elsevier.
29. Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
30. Burnett, K. (2001). The *Handbook of Key Customer Relationship Management: The Definitive Guide to Winning, Managing and Developing Key Account Business*, New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
31. Buzzell, R.D. & Gale, B.T. (1987). *The PIMS principles. Linking strategy to performance*. New York: The Free Press.
32. Chaffey, P. (2002). *E-business and E-commerce management*. London: Prentice Hall.
33. Channon D.F. (1992). *Bank Strategic Management and Marketing*. John Wiley and Sons Ltd.
34. Carell M.R., Elbert N.F., Hartfield R.D. (1995). *Human Resource Management-Englewood Cliffs*. New York: Prentice Hall.
35. Chen I. J., Popovich K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process, Technology. *Business Process Management Journal*. Vol. 9. No5.
36. Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1993). *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
37. Cokins, G (2009). *Performance Management, Integrating Strategy, Execution, Methodolofies, Risk and Analytics*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, Canada: Hobohn.
38. Cooper i saradnici. (2005). *Tourism: Principles and Practice 3ed*. Harlow: Pearson Prentice Hall.

39. Ćurčić N. U., Barjaktarović M. (2003), "Bankarski marketing" - Praktikum, Proces faze upravljanja marketingom banke, Novi Sad.
40. Dašić, G. (2010). *Upravljanje odnosima sa potrošačima i interaktivnost*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
41. Day, S.G. (2000). „Managing Marketing Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 28. N0 1, pp 24-30.
42. Day, G. S. (2000). *Capabilities for Forging Customer Relationships*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute
43. Duhan, D.G., Johnson, S.D., Wilcox, J.B. & Harrell, G.D. (1997). »Influences on consumer use of word-of-mouth recommendation sources«, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4): 183-295.
44. Duncan, T. & Mariarty, S.E. (1998). »A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships«. *Journal of Marketing*, 62(April 1998): 1-13.
45. Đorđević, B., Odnosi sa potrošačima u digitalnoj ekonomiji, Saopštenja:135; link:http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2007/0013-32640773133D.pdf
46. Đorđević, M. (2010). »Istraživanje satisfakcije potrošača: metodološke preporuke za pružaoce finansijskih usluga«, *Singidunum revija*, Vol. 41, No.2, pp: 113-122.
47. Ennew, Ch. T. & Waite, N. (2006). *Financial Servicies Marketing*. Oxford UK: Butterworth BH Heinemann.
48. Eyles, N. (2003). »Focus on customer loyalty programmes: a Finance Week survey«. *Finance Week*, Survey – 26 May 2003.
49. Fos, B., Stoun, M. (2008). *CRM u sektoru finansijskih usluga: praktični vodič za uspešno uspostavljanje sistema upravljanja odnosima sa klijentom*. Beograd: Profile.
50. Fraya, W.M. (2006) "Customer Relationship Management", [Online], Available from: http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Customer-Relationship-Management.html
51. Gilli, G.A. (1974). *Kako se istražuje - vodič u društvenim istraživanjima*. Zagreb: Školska knjiga.
52. Goosen, W., Pampallis, A., Van der Merwe, A. & Mdluli, L. (1999). *Banking in the New Millennium*. Kenwyn: Juta.
53. Gordon, I.H. (1998). *Relationship Marketing*. Ontario: John Wiley & Sons.
54. Garvin, D. A. (1988). "What does product quality really mean?".*The Journal of Services Marketing*. 2(3):5-13.

Gupta, S., Lehmann, D. R.(2005) Managing Customers as Investments, The Strategic Value of Customers in the Long Run, US: Pearson P T R

55. Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*. 7th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
56. Griffin, J. (1995). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It?*. NY: Lexington Books.
57. Gronross, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington Books. San Francisko.
58. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing, vol. 18, no.4, 36-44.
59. Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing: A customer relationship management approach. 2nd edition. England: John Wiley & Sons.

Hadžić, M. (2011). *Bankarstvo*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

60. Ivanović, P. (2003). »Repozicioniranje banaka sa posebnim osvrtom na retail bankarstvo«. *Svet finansija* br 194.
61. Hadžić, M. (2009). *Bankarstvo*. Beograd: Univerzitet Singidunum
62. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
63. Hallowell, R. (1996)."The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 7 Iss: 4.
64. Harris, R. (2003) "What Is a Customer Relationship Management (CRM) System? Even if you think you know the answer, the question has changed", Montana Associated Technology Roundtables, [Online], Available from: http://www.matr.net/article-9070.html
65. Heffernan, S. (2005). *Modern Banking*. England: John Wiley & Sons.
66. Heskett, J. L, Jones, T. O, Loveman, G. W, Sasser, W. E, Schlesinger, L. A. (1994). "Putting the service-profit chain to work". *Harvard Business Review*. March-April, pp 164.
67. Ivanović P. (2003). „Repozicioniranje banaka sa posebnim osvrtom na retail bankarstvo", *Svet Finansija* 195, Novi Sad: Vojvodjanska banka.
68. Joiner, B.L. (1994). *Fourth generation management: the new business consciousnes.* New York: McGraw-Hill.
69. Kang, G.D, James, J. (2005). "Service Quality Dimensions", *Managing Service Quality*, Vol 14, no 4,pp-266-277.
70. Kangrga, M. (2004). Etika: Osnovni problemi i pravci. Zagreb: Golden marketing - Tehnička knjiga.
71. Kar, A., Z. (2001). *Poslovna etika*, Beograd: Clio
72. Karpati, T. (2001). *Etika u gospodarstvu: religije, moral, poslovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
73. Kennedy, M. (2004). »Using Customer Relationship Management to increase profits«. *Strategic Finance*, 85(9): 5-37. *Knowledge Management*. 2004. The e-Business Handbook. 5th edition. October: 100.
74. Kolter, Ph. (2001).*Upravljanje Marketingom*. deveto izdanje. Mate. Zagreb
75. Kotler, Ph.& Keller K.L. (2006). *Marketing menadžment*. 12th edition. Beograd: Data status.
76. Kotler, Ph. (2007). *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*. Beograd: Krug Commerce.
77. Kotler F, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G (2007). *Principi marketinga.* Beograd: Mate.
78. Kreitner, R. & Kinicki, A. (1992). *Organizational behaviour*. 2nd edition. Homewood, Illinois: Irwin.
79. Kukoleča S. (1986). *Organizaciono-poslovni leksikon*. Beograd: Rad.
80. Lin, Y. & Su, H. (2003). »Strategic analysis of customer relationship management – a field study on hotel enterprises«. *Total Quality Management and Business Excellence*. 14(6): 715-731.

81. Lipovetsky, G. (2008). *Paradoksalna sreća: Ogled o hiperpotrošačkom društvu*. Zagreb: Antibarbarus
82. Ljubojevič, Č. (2001). *Menadžment i marketing usluga*, Beograd: Želnid, Beograd.
83. Lovreta, S., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. (2010). *Menadžment odnosa sa kupcima*. Beograd: Data status i centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
84. Lovelock, C. H. and G. S. Yip (1996). "Developing Global Strategies For Service Businesses", *California Management Review*, Vol. 38, No. 2, pp.64-86.
85. Janković, B. (2009). „Bankarski marketing u svetskoj ekonomskoj krizi – rizik ili šansa", *Bankarstvo* 9-10.

Johnson R. (1995). "The determinats of service quality: satisfiers and dissatisfiers". *International journal of service industry management*. Vol. 6, no.5. pp. 53.-71

86. Jovin, S. (2011). Ljudski potencijal u procesu pružanja usluge u finansijskim institucijama, Stručni rad, Škola biznisa, 4.
87. Ljubojević, Č. (2001). *Marketing usluga*, Beograd: Želnid.
88. McNealy, R.M. (1994). *Making Customer Satisfaction Happen*. London: Chapman&Hall.
89. McMahon R (1986). *Bank Marketing Handbook*, Boston: Bankers Publishing Company.
90. Maričić, B. (2002). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Savremena administracija.
91. Maričić, B. (2010). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
92. Maričić, B., Gligorijević, M., Milosavljević, M. (2009). *Osnovi marketinga*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
93. Marjanović,D., Radojević, P. (2011). "Kvalitet usluga u bankarstvu; Nesaglasnosti, odrednce, istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta", *Bankarstvo*, 7/8, Beograd: Udruženje banaka Srbije.
94. Matković, M., Simić, R. (2004). *Poslovno bankarstvo i elektronsko poslovanje*. Beograd: Beogradska poslovna škola.
95. Meidan, A. (1996). *Marketing Financial Services*. London: Macmillian Press.
96. Mikdashi, Z. (2001). *Financial intermediation in the 21stcentury*. New York: Palgrave Macmillan.
97. Milisavljević, M. (1995). *Marketing*, 15. izdanje, Beograd: Savremena administracija.
98. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2004). Osnovi marketinga. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu.
99. Milović, B.(2012). *Kompleksnost implementacije koncepta CRM*, Infoteh Jahorina Vol 11.
100. Mishkin, F.S. (2004). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. 7th edition. Boston: Pearson Addison Wesley.
101. Moreo, J. (1996). *Delivering Exceptional Customer Service: A Handbook for the Customer Service Person Working at the Front Line*. Randburg: Knowledge Resources.
102. Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38
103. Morrow, P.C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. London: Jai Press.
104. Mudie, P. & Cottam, A. (1999). *The Management and Marketing of Services*. 2nd edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.

105. Nancarrow, C., Rees, S. & Stone, M. (2003). "New directions in customer research and the issue of ownership: A marketing research viewpoint". *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 11(1): 26-39.
106. Neal C., Quester P., Hawkins I. D. (2006). *Consumer Behaviour: Implications for Marketing Strategy*. North Ryde, Australia: McGraw-Hill/Irwin.
107. Novatorov, E. (2005). „Specifičnosti i karakteristike revizije marketing usluga" *Marketing istraživanja u Rusiji,* br. 34, Sankt Peterburg.
108. Nel, D., Boshoff, C. & Mels, G. (1992). "Service quality perceptions in retail banking: a causal modeling analysis". *Management Dynamics*, vol. 1, no.3, 1-16.
109. Onut, S., Erdem, I., and Hosver, B., (2006)." Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement", Yildiz Technical University, Istanbul, Turkey [Online]
110. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). »A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research«. *Journal of Marketing*, 49(Fall 1985): 41-50.
111. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). »SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality«. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-41.
112. Parke, S., & Porter, H. (2003). *The critical element: Using data to become a customer-centric organization.* In J. G. Freeland (Ed), The ultimate CRM handbook: Strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability, 72-77. New York: McGraw-Hill.
113. Payant, W.R. (2004). »The Challenges and Opportunities of Customer Profitability«. *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, 16(3): 7-41.
114. Payne, A., Christopher, M., Clark, M. & Peck, H. (1995). *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
115. Payne, A., Martin, C., Moriam, C., Helen, P. (1998). *Relationship Marketing for Competitive Advantage.* Butterworth-Heinemann. Oxford.
116. Payton, F.C. & Zahay, D. (2003). »Understanding why marketing does not use the corporate data warehouse for CRM applications«. *Journal of Database Marketing*, 10(4): 315-326.
117. Pearce J.A. and R.Robinson (1997). *Strategic Management, Sixth Edition* Chicago: Irwin.
118. Pečujlić, M., Milić, V. (1995). *Metodologija društvenih nauka*. Beograd: PB grafika.
119. Peppard, J. (2000). »Customer relationship management in financial services«. *European Management Journal*, 18(3), 312-327.
120. Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.
121. Petković, G, Lovreta, S., Končar J. (2011). *Kanali marketinga – trgovina i ostali kanali*, Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu.
122. Pickton, D., Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*, London: Pearson Education Ltd.
123. Powehl T.(1995)."TQM as Competetive Advangarde". *Strategic Management Journal*.vol.32.
124. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2000). "Co-opting Customer Competence". *Harvard Business Review*, January- February.

125. Prasongsukarn, K. (2009). "Customer Relationship Management from Theory to Practice: Implementation Steps". *AU-GSB e-Journal vol 2, no1*.
126. Pritchard, A. (2005). *Handbook of CRM*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
127. Raddiffe, J. (2001). *Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success*. San Hose: Gartner Group.
128. Radojević, P., Marjanović, D. (2011). »Kvalitet usluga u bankarstvu: Nesaglasnosti, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta«, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, br.25. Subotica: Ekonomski fakultet u Subotici.
129. Rakić, B. (2005). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
130. Reichheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
131. Rose, P.& Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*. 6th edition. Beograd: Data status
132. Russell, S. (2003). SA *Banking Industry Under Pressure*. http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=afweb&xd=1...\sa_banking.xml&xt=print.xsl.
133. Rust, R.T. & Oliver, R.L. (1994). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
134. Sakan, M. (2005). *Hipoteze u nauci*. Novi Sad: Prometej
135. Sheth, J.N., Parvatyar, A. (1995). "The Evolution of Relationship Marketing". *International Business Review. Vol 4. n0 4.* pp 397-418.
136. Sheth, N.J, Sisodia, S.R., Sharma,A. (2000). „The Antecedents and Consequences of Customer- Centric Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1.
137. Stanković, Lj. (2001). *Strategija međuzavisnog marketinga, u monografiji: Razvoj marketinga- nove tendencije*, Niš: Ekonomski fakultet Niš i Društvo za marketing.
138. Stoner, J. Friman, E. Gilbert, D. (2000). *Menadžmen*t. Beograd: Želnid.
139. Suarez, Alvarez, L., i saradnici (2011). "Analisys of the role of the complaint management in the context of relationship management". *Journal of Marketing Management*. London: Routhledge
140. Schermerhorn, J.R. (1996). *Management and Organizational behavior: Essentials*. New York: John Wiley & Sons.
Stojković D. (2008). "Temeljna načela CRM poslovne strategije". *International Journal "Total Quality Managment & Excellence"*. n0 1-2.
141. Šamić, M. (1977). *Kako nastaje naučno djelo - uvođenje u metodologiju i tehniku naučnoistraživačkog rada*. Sarajevo: Svjetlost
142. Šušnjić, Đ. (1999). *Metodologija*. Beograd: Čigoja štampa.
143. Thomas, L.B. (2006). *Money, Banking and Financial Markets*. United States of America: Thomson South-Western.
144. Thomas, S. (2003). »CRM and other service dilemmas: serving clients«. *Financial Mail*, 170(6): 42-44.
145. Ulwick, W. A. (2002). "Turn Customer Input into Innovation". *Harvard Business Review*. January.
146. Van Looy, B, Van Dierdonck, R. and P. Gemmel (1998). „Service Management – Integrated Appproach", *Financial Times*, Pitman Publishing.
147. Vasiljev, S. (2010). *Marketing principi*. Novi Sad: Prometej

148. Vasiljev, S., Ilić, M. N. (2010). "Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) iz perspektive marketinga i informatičkih tehnologija", Banja Luka: *Svarog* 1/2010.
149. Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd.
150. Vunjak, N. (2005). *Finansijski menadžment*. Bečej: Proleter
151. Ward, T. (2007). „The complexity of relationship marketing for service customers", *Journal of Servicies Marketing*, Volume 21, Number 4.
152. Wayland, R. E., & Cole, P. M. (1997). *Customer connections: New strategies for growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
153. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1985). "Problems and Strategies in Services Marketing". *Journal of Marketing*. Fall.
154. Zultner, R. E, Mazur, G, H. (2006). *The Kano model: recent developments*. Seventh Symposium of Quality Function Deployment. Austin. Texas
155. Živković, R. (2009). *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
156. Živković R. (2011). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
157. Živković R., Srećković, S. (2009). "Istraživanje kvaliteta usluga u turističkim agencijama". *Singidunum revija*. vol 5, no 2.

Internet izvori

1. Banca Intesa: Opšti uslovi poslovanja - http://www.atom.rs/cms/upload/pdf/Opsti_uslovi_poslovanja_banca_intesa.PDF
2. https://raf.edu.rs/citaliste/svastara/2004-crm-u-bankarstvu-2
3. www.pepsico.com/PEP_Investors/AnnualReports/06/PepsiCo2006Annual.pdf
4. https://www.linkedin.com/pulse/employee-relationship-building-trust-between-employees-mehran-khan
5. Oracle White Paper, 2006. http://www. oracle.com/applications/crm/siebel/resources/erm-white-paper.pdf .
6. http://www.poslovni-savjetnik.com/izdvojeno/maja-hmura/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha
7. Epicor Software Corporation. (n.d.). *Customer Relationship Management.*, http://www.epicor.com/: http://www.epicor.com/uk/Solutions/Pages/CRM.aspx
8. http://www.bancaintesa.rs/upload/documents/Banca_Intesa_Godisnji_izvestaj_2008_web.pdf
9. http://www.crm-guru.com/crm-a-big-part-of-technology-in-the-business-world.php
10. https://www.unicreditbank.rs/rs/o-nama/izvestaji/finansijski.html#2011
11. Vodič za kontakt centar rešenja u bankama http://www.saga.rs/fileadmin/Content/saga.rs/Kontakt_centri/Srpski/13_-_Vodic_za_Kontakt_centar_resenja_u_bankama__SRP_.pdf

12. http://www.saga.rs/uspesni-projekti/kontakt-centri/regionalni-kontakt-centri-u-hypo-alpe-adria.html
13. https://hr.wikipedia.org/wiki/Rudarenje_podataka
14. http://windows.microsoft.com/sr-latn-rs/windows-vista/what-is-a-firewall
15. https://asseco.com/see/company/profile/
16. http://www.24x7.rs/srp/content.asp?idmenu1=3&idmenu2=26#
17. http://www.businessdictionary.com/definition/quality.html
18. http://www.economy.rs/finansije/4033/Slusamo-Vas-100---po-evropskim-standardima.html
19. http://www.ef.uns.ac.rs/obavestenja/opsta_obavestenja/2011-10-13-program-rada-nmm2011.pdf, Zelenović, V., Satisfakcija klijenata u funkciji prednosti na bankarskom tržištu, Saopštenja sa naučnog skupa: Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Ekonomski fakultet Subotica, 2011, doc. str.4
20. http://www.slideshare.net/markodjordjic/marketing-u-bankarstvu-final
21. http://www.raiffeisenbank.rs/o-banci/godisnji-izvestaji/arhiva-izvestaja.451.html
22. http://www.raiffeisenbank.rs/upload/AR_2015.pdf
23. http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/90/trendovi_kab/trend_izv_IV_2015.pdf
24. http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/90/trendovi_kab/trend_izv_IV_2015.pdf
25. http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/banke_u_prosloj_godini_otpustile_2500_ljudi.4.html?news_id=281524#stha
26. http://www.economy.rs/finansije/9505/Najbolje-banke-u-Srbiji--Banca-Intesa--Komercijalna-banka-i-AIK-banka.html
27. http://www.bancaintesa.rs/upload/Godisnji_izvestaj_2014_web.pdf
28. http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/90/90_2/finansijska_stabilnost_2014.pdf
29. http://www.nezavisne.com/ekonomija/analize/U-Srbiji-30-banaka-u-Kanadi-7/368648
30. http://www.nezavisne.com/ekonomija/analize/U-Srbiji-30-banaka-u-Kanadi-7/368648
31. http://www.aikbanka.rs/download/polugodisnji_izvestaj_o_poslovanju_za_2015.pdf
32. http://www.bancaintesa.rs/dobro-dosli/o-nama/istorijat.176.html
33. http://www.bancaintesa.rs/dobro-dosli/o-nama/korporativne-vrednosti.177.html
34. http://www.kombank.com/pdf/godisnji_2013.pdf
35. http://www.kombank.com/visa-mytag-one-only-poljoprivreda
36. https://www.unicreditbank.rs/rs/o-nama/banka/identitet.html
37. https://www.unicreditbank.rs/rs/o-nama/hr/sta-pruzamo.html
38. https://premium.raiffeisenbank.rs/premium/premium/o-premium-bankarstvu.233.html
39. http://www.societegenerale.rs/index.php?id=170
40. http://www.societegenerale.rs/fileadmin/template/main/pdf/novosti/maj_2016/2/Saopstenje_za_javnost_Sosijete_zeneral_banka_otvorila_prvu_onlajn_ekspoz....pdf

41. Elektronsko bankarsko (Erste banka) – web p.p. prezentacija Erste banke; Izvor linka: http://www.unglobalcompact.rs/dokumenti2010/radna%20grupa%20za%20KDO%20u%20bankarstvu%20i%20finansijama/Elektronsko%20bankarstvo%2005042012.pdf
42. http://www.telenorbanka.rs/sr/onama/
43. ttp://elektronskoposlovanje.rs/mobilno-bankarstvo/
44. http://www.b92.net/tehnopolis/pr.php?nav_category=1347&yyyy=2012&nav_id=64558
45. http://www.societegenerale.rs/fileadmin/template/main/pdf/novosti/maj_2016/Saopstenje_inovacije_kljucne_za_unapredjenje_poslovanja.pdf
46. http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_20/intervju_-_oliver_roegl.215.html
47. http://www.procreditbank.rs/strana/4791/poslovna-etika
48. http://www.mfub.bg.ac.rs/dotAsset/66689.pdf
49. https://bib.irb.hr/datoteka/145851.Ani_Grubisic_hi_kvadrat.pdf
50. http://poslovnainformatika.rs/elektronsko-poslovanje/e-bankarstvo/
51. http://www.nlb.rs/vodic-za-prigovore.php

Popis slika , grafikona i tabela

Slike

Slika 1–Prikaz komponenti CRM sistema 20
Slika 2 – Proces odlučivanja potrošača u kupovini usluga 25
Slika 3 – Prikaz uticaja CRM-a na povećanje dobiti 34
Slika 4 – Prikaz povezanosti tri komponente CRM-a 38
Slika 5 – Omogućavanje i ojačavanje odnosa među zaposlenima 41
Slika 6 – Faze razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima 48
Slika 7 – Strategija upravljanja klijentima 49
Slika 8 – Matrica vrednosti za potrošače i od potrošača 54
Slika 9– Faze razvoja marketing strategije CRM-a 58
Slika 10 - Dodirne tačke potrošača sa bankom 83
Slika 12 – Tipično skladište podataka 89
Slika 13 – Spirala kvaliteta 92
Slika 14 – Groonrosov model kvaliteta 96
Slika 15 – Prikaz SERQUAL model 98
Slika 16 – Prikaz BANKSERV modela 100
Slika 17 – GAP model kvaliteta usluge 102
Slika 18 – Neophodne aktivnosti banke za ostvarivanje satisfakcije potrošača 118
Slika 19 - Povezanost satisfakcije, lojalnosti I profitabilnosti poslovanja 121
Slika 20 - Faktori promena na tržištu finansijskih usluga 125
Slika 21 – Evropski indeks zadovoljstva klijenata – ključni faktori 137
Slika 22 Virtuelna filijala banke 148
Slika 23 – Konceptualni model istraživanja 156

Grafikoni

Grafikon 1 – Kretanje kreditne aktivnosti I BDP u Srbiji 127
Grafikon 2 - Doprinosi godišnjoj stopi rasta BDP-a u Srbiji 128
Grafikon 3 – Strane direktne investicije u Srbiju 129
Grafikon 4 – Pokazatelji profitabilnosti banaka u Srbiji 133
Grafikon 5 – Percepcija javnosti o bankama 140
Grafikon 6 – Struktura uzorka ispitanika prema polu 163
Grafikon 7 – Struktura uzorka ispitanika prema starosnim grupama 163
Grafikon 8 – Struktura uzorka ispitanika prema radnom statusu 164
Grafikon 9 – Struktura uzorka ispitanika prema nivou obrazovanja 164
Grafikon 10 –Struktura uzorka prema broju korisnika bankarskih usluga 166
Grafikon 11 – Struktura uzorka ispitanika prema lojalnosti banci 167

Grafikon 12 - Distribucija odgovora ispitanika naspram ocena koje su dodelili za..... 170
Grafikon 13 - Distribucija odgovora ispitanika naspram ocena koje su dodelili za..... 174
Grafikon 14 - Distribucija odgovora ispitanika na pitanje o rešavanju prigovora i reklamacija od strane banke 177
Grafikon 15 - Distribucija odgovora ispitanika za stavove koji se odnose na Internet bankarstvo 180
Grafikon 16 – Prikaz odgovora ispitanika o značaju odnosa koji imaju sa izabranom bankom . 182
Grafikon 17- Distribucija odgovora ispitanika prema kvalitetu bankarske usluge 184

Tabele

Tabela 1 – Specifični resursi u poslovanju preduzeća i primena u marketing odnosima..... 57
Tabela 2 – Razlike između transakcionog I relationship marketinga..... 65
Tabela 3 – Matrica odanost-vernost 86
Tabela 4 – Skala sa 22 pitanja za SERQUAL model 99
Tabela 5 –Prikaz najvećih banaka u Srbiji prema neto aktivi 135
Tabela 6 –Struktura uzorka prema broju korisnika bankarskih usluga 165
Tabela 7 - Struktura uzorka prema bankama čije usluge koriste..... 168
Tabela 8- Distribucija odgovora ispitanika naspram ocena koje su dodelili za 169
Tabela 9 – Pregled aritmetičkih sredina i standardne devijacije za prvu grupu pitanja..... 171
Tabela 10 – T-test varijabli koje se odnose na ispitivanje odnosa klijenata sa zaposlenima 172
Tabela 11 – Hi kvadrat test za varijabble koje se odnose na odnos klijenata i zaposlenih 173
Tabela 12 - Distribucija odgovora ispitanika naspram ocena koje su dodelili za 174
Tabela 13 – Pregled aritmetičkih sredina i standardne devijacije za stavove 175
Tabela 14 – T- test varijabli koje se odnose na odnos klijenata sa bankom..... 175
Tabela 15 – Distribucija odgovora ispitanika na pitanje o rešavanju prigovora I reklamacija od strane banke 176
Tabela 16 – Izračunavanje aritmetičke sredine i standardne devijacije za III grupu odgovora .. 177
Tabela 17 – Distribucija odgovora ispitanika za stavove koji se odnose na Internet bankarstvo 179
Tabela 18 – Izračunavanje aritmetičke sredine I standardne devijacije za IV grupu pitanja 179
Tabela 19 – T test odgovora ispitanika za stavove koji se odnose na Internet bankarstvo 181
Tabela 20 – Distribucija odgovora ispitanika prema kvalitetu usluga 183
Tabela 21 – T test odgovora ispitanika prema kvalitetu usluga 184
Tabela 22 – Faktorska analiza 187
Tabela 23 – faktorska analiza 2 188
Tabela 24 – faktorska analiza – ključne komponente..... 189
Tabela 25 – regresiona analiza 190
Tabela 26 – Stepwise regresiona analiza..... 192
Tabela 27 – Tok stepwise regresione analize 194

Tabela 28 – Koeficijenti regresionog modela 195
Tabela 29 – Dekompozicija hipoteze 196
Tabela 30 – Uticaj faktora na kvalitet usluga 196
Tabela 31 – Izračunate vrednosti Cronbach alpha 197
Tabela 32 – Split half podela pouzdanosti upitnika 199
Tabela 33 – Stepwice regresiona analiza 199
Tabela 34 – Tok stepwice regresione analize 202
Tabela 35 – koeficijenti regresionog modela 203
Tabela 36 – Izračunavanje standardne greške 204
Tabela 37 – Indeks determinacije 204
Tabela 38 – Anova godine starosti 204
Tabela 39 – Anova test na pol 206
Tabela 40 – ANOVA test zaposlenost 207
Tabela 41 – LSD test 208
Tabela 42 – Anova obrazovanje 208
Tabela 43 – LSD analiza obrazovanje 209
Tabela 44 – Analiza varijanse jednog faktora varijabiliteta 210
Tabela 45 – Korelacija ocean o kvalitetu suluge I nivoa zadovoljstva klijenata 210
Tabela 46 – Standardna greška modela 211
Tabela 47 – Post Hoc test najmanje značajne razlike 213

DDR - UTICAJ UPRAVLJANJA ODNOSA SA POTROŠAČIMA NA KVALITET BANKARSKIH USLUGA U SRBIJI

ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	1647 words — 2%
2	www.singipedia.com Internet	389 words — 1%
3	www.kombank.com Internet	193 words — < 1%
4	services.foi.hr Internet	181 words — < 1%
5	www.ues.rs.ba Internet	153 words — < 1%
6	scholar.sun.ac.za Internet	129 words — < 1%
7	www.besplatniseminarskiradovi.com Internet	112 words — < 1%
8	master.fon.rs Internet	108 words — < 1%
9	uir.unisa.ac.za Internet	100 words — < 1%
10	www.economy.rs Internet	98 words — < 1%
	www.procreditbank.rs	

11	Internet	90 words — < 1%
12	www.quality.unze.ba Internet	90 words — < 1%
13	observatoriobovino.org.ar Internet	85 words — < 1%
14	www.g17plus-kikinda.org Internet	83 words — < 1%
15	www.emc-review.com Internet	82 words — < 1%
16	seminarski.in.rs Internet	73 words — < 1%
17	www.vps.ns.ac.rs Internet	72 words — < 1%
18	www.infoteh.rs.ba Internet	71 words — < 1%
19	repositorio.ispa.pt Internet	69 words — < 1%
20	www.raiffeisenbank.rs Internet	68 words — < 1%
21	pubs.drdc-rddc.gc.ca Internet	65 words — < 1%
22	www.nbs.rs Internet	57 words — < 1%
23	bancaintesa.rs Internet	54 words — < 1%
24	bio.bg.ac.rs Internet	48 words — < 1%

25	www.societegenerale.rs Internet	46 words — < 1%
26	www.ijbttjournal.org Internet	45 words — < 1%
27	tabaran.ac.ir Internet	44 words — < 1%
28	www.freeb92.net Internet	43 words — < 1%
29	atae.agr.hr Internet	40 words — < 1%
30	Marinkovic, Vladimir. "The importance of implementing CRM concept in the banking sector", Bankarstvo, 2015. CrossCheck	39 words — < 1%
31	www.hampp-ejournals.de Internet	39 words — < 1%
32	premium.raiffeisenbank.rs Internet	38 words — < 1%
33	www.cb-mn.org Internet	38 words — < 1%
34	www.dspace.espol.edu.ec Internet	36 words — < 1%
35	poslovnainformatika.rs Internet	36 words — < 1%
36	www.eknfak.ni.ac.rs Internet	36 words — < 1%
37	cris.uns.ac.rs Internet	35 words — < 1%

38	www.rassweb.com Internet	34 words — < 1%
39	0354-9771, 2007 Publications	33 words — < 1%
40	lrd.yahooapis.com Internet	33 words — < 1%
41	www.ien.bg.ac.yu Internet	33 words — < 1%
42	www.atom.rs Internet	31 words — < 1%
43	web.efzg.hr Internet	30 words — < 1%
44	peoriaaz.com Internet	28 words — < 1%
45	www.bancaintesa.rs Internet	28 words — < 1%
46	Dasic, Danijela, Svetlana Mihic, and Dejan Supic. "Quality of service in banks by applying the mystery shopping technique", Bankarstvo, 2014. CrossCheck	28 words — < 1%
47	www.pregled-rs.rs Internet	27 words — < 1%
48	Dasic, Danijela, and Milica Kostic-Stankovic. "Contact centers organization, communication channels, and contact centers employees", Bankarstvo, 2015. CrossCheck	27 words — < 1%
49	www.tdx.cat Internet	27 words — < 1%
50	www.inderscience.com	

	Internet	26 words — < 1 %
51	0353-8648, 2005 Publications	26 words — < 1%
52	www.fm-hn.com Internet	25 words — < 1%
53	bib.convdocs.org Internet	25 words — < 1%
54	www.efsa.unsa.ba Internet	24 words — < 1%
55	repositorium.sdum.uminho.pt Internet	24 words — < 1%
56	ekfak.kg.ac.rs Internet	23 words — < 1%
57	uctscholar.uct.ac.za Internet	22 words — < 1%
58	writepass.com Internet	22 words — < 1%
59	www.vladars.net Internet	22 words — < 1%
60	dione.lib.unipi.gr Internet	22 words — < 1%
61	maps.org Internet	21 words — < 1%
62	www.ukessays.com Internet	21 words — < 1%
63	hr.wikipedia.org	

	Internet	21 words — < 1%
64	www.econbiz.de Internet	21 words — < 1%
65	www.unlv.edu.sg Internet	20 words — < 1%
66	ff.uns.ac.rs Internet	20 words — < 1%
67	books.google.co.uk Internet	20 words — < 1%
68	www.lawpays.com Internet	20 words — < 1%
69	gbata.org Internet	20 words — < 1%
70	www.crnarupa.singidunum.ac.rs Internet	19 words — < 1%
71	tyunetop.tripod.co.jp Internet	18 words — < 1%
72	hamhoc.org Internet	18 words — < 1%
73	fedetd.mis.nsysu.edu.tw Internet	18 words — < 1%
74	www.nubl.org Internet	18 words — < 1%
75	is.muni.cz Internet	17 words — < 1%
	www.cylteha.fr	

76	Internet	17 words — < 1%
77	0032-8979, 2006 Publications	17 words — < 1%
78	Ratkovic, Milijanka, Nevena Krasulja, and Neven Garaca. "Customer relationship management strategy as an opportunity for improving the modern marketing concept", Kultura, 2013. CrossCheck	17 words — < 1%
79	www.psihologija.rs.ba Internet	16 words — < 1%
80	vlade-divac.filefinds.net Internet	16 words — < 1%
81	www.sba.udayton.edu Internet	16 words — < 1%
82	eprints.brighton.ac.uk Internet	16 words — < 1%
83	www.palgrave-journals.com Internet	16 words — < 1%
84	www.bancaintesabeograd.rs Internet	16 words — < 1%
85	Njegomir, Vladimir, and Jelena Ciric. "The protection of financial services users: The case of insurance companies and investment funds", Marketing, 2012. CrossCheck	16 words — < 1%
86	www.diva-portal.org Internet	16 words — < 1%
87	etds.ntut.edu.tw Internet	16 words — < 1%
	www.vits.org	

88	Internet	16 words — < 1%
89	Starcevic, Sladjana. "Research of brand personality concept in marketing", Marketing, 2013. CrossCheck	15 words — < 1%
90	www.raiffeisenbank.co.yu Internet	15 words — < 1%
91	0353-8648, 2007 Publications	15 words — < 1%
92	www.vnulib.edu.vn:8000 Internet	15 words — < 1%
93	www.doria.fi Internet	15 words — < 1%
94	maxwellsci.com Internet	15 words — < 1%
95	library.iugaza.edu.ps Internet	15 words — < 1%
96	www.internationalconference.com.my Internet	15 words — < 1%
97	nlb.rs Internet	15 words — < 1%
98	www.unicreditbank.rs Internet	14 words — < 1%
99	0350-0373, 2003 Publications	14 words — < 1%
100	Stojkov, Svetlana, Sonja Lekovic, Aleksandra Lazovic, and Dusan Djuric. "Specifics of marketing tools application in pharmacies: Case study Pharmacies Subotica", Marketing, 2014. CrossCheck	14 words — < 1%

101	41.89.99.18 Internet	13 words — < 1%
102	www.nirapress.com Internet	13 words — < 1%
103	edukacija.ekof.bg.ac.rs Internet	13 words — < 1%
104	Stankovic, Ljiljana, Suzana Djukic, and Ana Popovic. "The development of socially responsible marketing", Marketing, 2012. CrossCheck	13 words — < 1%
105	www.omega-software.hr Internet	13 words — < 1%
106	ea.ekof.bg.ac.rs Internet	13 words — < 1%
107	rding-africa%e2%80%99s-un.org Internet	13 words — < 1%
108	www.moba2003.spc.org.yu Internet	12 words — < 1%
109	www.customernet.com Internet	12 words — < 1%
110	macrotheme.com Internet	11 words — < 1%
111	www.krediti.rs Internet	11 words — < 1%
112	archive-rs.com Internet	11 words — < 1%
113	www.wikimheda.org	

	Internet	11 words — < 1 %
114	etds.ncl.edu.tw Internet	11 words — < 1%
115	www.hendersonmortgage.net Internet	11 words — < 1%
116	www.findomestic.rs Internet	11 words — < 1%
117	www.ijes.info Internet	11 words — < 1%
118	Devic, Zeljko, and Zoran Papovic. "Fair appearance as a main form of sales promotion in the interorganizational environment", Ekonomski signali, 2014. CrossCheck	11 words — < 1%
119	www.nct.hu Internet	10 words — < 1%
120	emg.rs Internet	10 words — < 1%
121	www.saga.rs Internet	10 words — < 1%
122	www.pa-serbia.co.yu Internet	10 words — < 1%
123	strategija.civilnodrustvo.hr Internet	9 words — < 1%
124	www.gradjanske.org Internet	9 words — < 1%

125	www.it.ac.me Internet	9 words — < 1%
126	www.banija.rs Internet	9 words — < 1%
127	www.f2bclan.com Internet	9 words — < 1%
128	www.cluteinstitute-onlinejournals.com Internet	9 words — < 1%
129	Tonković, Željka. "Hedonisti i utilitaristi: tipovi posjetitelja trgovačkog centra Supernova Zadar", Sociologija i prostor / Sociology & Space, 2015. Publications	9 words — < 1%
130	"THE PERSPECTIVE OF E-BANKING IN SMALL BUSINESS BANKING SECTOR", Proceedings of the International Scientific Conference - Sinteza 2016, 2016. CrossCheck	9 words — < 1%
131	Damnjanović, Ivana, Katarina Plećić, and Marko Marković. "KREIRANJE ODRŽIVE DESTINACIJE-STUDIJA SLUČAJA VALJEVO, SRBIJA", Socioeconomica, 2013. CrossCheck	9 words — < 1%
132	www.itcitaliste.rs Internet	9 words — < 1%
133	www.ttem.ba Internet	9 words — < 1%
134	pharmacy.frigoplus.co.rs Internet	9 words — < 1%
135	www.tai.hut.fi Internet	9 words — < 1%

136	www.hcl.hut.fi Internet	9 words — < 1%
137	Bostjan, Bizjak, and Holodkov Vladimir. "Quality management in tourism: Illusion or opportunity?", TIMS Acta, 2013. CrossCheck	9 words — < 1%
138	lilt.ilstu.edu Internet	8 words — < 1%
139	Sebek, Vladimir. "PEACE model of investigative interviewing", Nauka bezbednost policija, 2016. CrossCheck	8 words — < 1%
140	poslovniportal.rs Internet	8 words — < 1%
141	eccfp.uklo.edu.mk Internet	8 words — < 1%
142	www.ipko.com Internet	8 words — < 1%
143	www.ekfak.kg.ac.rs Internet	8 words — < 1%
144	voban.voban.co.yu Internet	8 words — < 1%
145	boudianacer.files.wordpress.com Internet	8 words — < 1%
146	Radonjić, Ognjen. "KEYNESOVA TEORIJA KONVENCIONALNOG ODLUČIVANJA NA FINANSIJSKIM TRŽIŠTIMA", Sociologija/Sociology: Journal of Sociology, Social Psychology & Social Anthropology/00380318, 20091001 Publications	8 words — < 1%
147	gohome.rs Internet	

		8 words — < 1%
148	www.biznisvodic.net Internet	8 words — < 1%
149	www.yugoslavia.at Internet	8 words — < 1%
150	rtv.rs Internet	8 words — < 1%
151	veselaknjiga.com Internet	8 words — < 1%
152	scholar.lib.vt.edu Internet	8 words — < 1%
153	www.slideshare.net Internet	8 words — < 1%
154	Ateljevic, Vladimir, Bozidar Forca, and Goran Zupac. "General aspect of the accession of countries to the European Union", Vojno delo, 2015. CrossCheck	8 words — < 1%
155	0353-8648, 2004 Publications	6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	OFF	EXCLUDE MATCHES	< 5 WORDS
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	ON		