

UNIVERZITET „UNION – NIKOLA TESLA” U BEOGRADU
FAKULTET ZA POSLOVNE STUDIJE I PRAVO
UNIVERZITETA „UNION – NIKOLA TESLA“ U BEOGRADU

**“ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA INDIVIDUALNIH KORISNIKA
BANKARSKIH USLUGA U RAZVIJENIM ZEMLJAMA I MOGUĆNOSTI
UNAPREĐENJA U SRBIJI“**

Doktorska disertacija

Mentor:

Prof. dr Milijanka Ratković

Kandidat:

Marko M. Pavlović

Beograd, 2020. godine

ZAHVALNICA

Pre svega želim da se zahvalim mentoru prof. dr Milijanki Ratković na profesionalnoj i ljudskoj pomoći. Hvala na savetima, nesebičnoj pomoći pri prenošenju znanja, podršci, strpljivosti svih ovih godina i poverenju koje ste imali u mene od prvog dana kada smo počeli da pišemo doktorsku tezu. Da nije bilo Vas ne bi bilo moguće napraviti ovakvu doktorsku tezu.

Zahvaljujem se svim članovima komisije na pomoći oko izrade doktorske teze. Ovim putem želim da se zahvaliti i studentskoj službi posebno Snežani Ratković i Krstini Reko Stanković.

Veliku zahvalnost dugujem prof. dr Radici Bojičić sa Ekonomskog fakulteta, koja me je takođe uvela u svet nauke.

Ipak moram reći da najveću zahvalnost dugujem svojim roditeljima Milutinu i Jeleni.

S ljubavlju deci,

Novaku i Milici

UNIVERSITY „UNION – NIKOLA TESLA“ IN BELGRADE

FACULTY OF BUSINESS STUDIES AND LAW

UNIVERSITY „UNION – NIKOLA TESLA“ IN BELGRADE

**SURVEY OF SATISFACTION OF INDIVIDUAL USER OF BANKING
SERVICES IN DEVELOPED COUNTRIES AND POSSIBILITIES OF
IMPROVEMENT IN SERBIA**

Doctoral Dissertation

Mentor:

Prof. dr Milijanka Ratković

Candidate:

Marko M. Pavlović

Belgrade, 2020

KOMISIJA ZA ODBRANU DOKTORSKE DISERTACIJE

Predsednik komisije	Prof. emeritus dr Života Radosavljević, redovni profesor Fakulteta za poslovne studije i pravo Univerziteta „Union – Nikola Tesla“ u Beogradu
Mentor	Prof. dr Milijanka Ratković, redovni profesor Fakulteta za poslovne studije i pravo Univerziteta „Union – Nikola Tesla“ u Beogradu
Član komisije	Prof. dr Zoran Grubišić, redovni profesor Beogradske bankarske akademije – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije Univerziteta UNION u Beogradu
Član komisije	Prof. dr Milica Kaličanin, vanredni profesor Fakulteta za poslovne studije i pravo Univerziteta „Union – Nikola Tesla“ u Beogradu

Sadržaj

REZIME.....	10
ABSTRAKT	11
DEO I - UVODNA RAZMATRANJA I METODOLOGIJA.....	12
1. UVODNA RAZMATRANJA.....	12
1.1. Značaj i aktuelnost teme	13
1.2. Učešće bankarskog sektora na tržištu Republike Srbije	16
1.3. Podaci iz ranijih istraživanja satisfakcije korisnika bankarskih usluga u Srbiji	18
1.4. Struktura rada.....	19
1.5. Ostvareni rezultati.....	20
2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	22
2.1. Upotreba Servqual modela u analizi satisfakcije korisnika bankarskih usluga	22
2.2. Definisanje polazišta motivacionog istraživanja kao drugog nivoa istraživanja	23
2.3 Istraživanja u razvijenim zemljama i studija slučaja.....	25
2.4. Komparativna analiza	26
2.5. Predmet istraživanja.....	26
2.6 Definisanje uzorka	30
2.7. Ciljevi istraživanja	33
2.7.1. Naučni cilj istraživanja.....	33
2.7.2. Opšti društveni cilj istraživanja.....	34
2.8. Hipoteze istraživanja.....	35
DEO II - TEORIJSKI DEO.....	36
3. TRENDovi I PERSPEKTIVE MARKETINGA U BANKARSTVU – NOVI MARKETINŠKI PRISTUPI	36
3.1 Ekspanzija koncepta marketinga u bankarstvu i istraživanje klijenata kao ključni izazov	36
3.2 Marketing odnosa.....	41
3.2.1 Razvoj internog marketinga.....	43
3.2.2. Razvoj i održavanje dobrih dugoročnih odnosa sa klijentima	48
3.2.3 Odnosi sa poslovnim partnerima i akvizicije	50
3.2.4. Odnosi sa javnošću.....	51
3.3. Elektronsko bankarstvo i virtuelne banke.....	53
3.4. Primena etičkih principa poslovanja i društvena odgovornost	57
3.5. Zaštita klijenata u Republici Srbiji i državama bliskog okruženja.....	59
3.6 Lateralni marketing i Zeleno bankarstvo	62
3.7 U-commerce marketing	62
3.8 Integrisane marketing komunikacije kao poznati pristup u savremenom okruženju banaka.....	63
3.9 Fizičko okruženje kao opipljiva dimenzija imidža banke.....	65
3.10 Uticaj pandemije na poslovanje banaka.....	66
4. CRM U FUNKCIJI UNAPREĐENJA SATISFAKCIJE I LOJALNOSTI KLIJENATA NA BANKARSKOM TRŽIŠTU.....	69
4.1. Specifičnosti procesa kreiranja usluga u bankarstvu	70

4.2. Upravljanje odnosima sa korisnicima bankarskih usluga	73
4.2.1. Privlačenje klijenata	74
4.2.2. Održavanje dobrih odnosa sa klijentima	76
4.2.3. Proširenje vrednosti klijenata	77
4.3. Unapređenje satisfakcije klijenata kao prioritet procesa CRM	79
4.4. Problematika sve većih očekivanja	80
4.5. Lojalnost u funkciji totalne satisfakcije	81
4.6. Stvaranje dodatne vrednosti u lancu isporuke krajnjem korisniku i kanali isporuke	84
5. UPOTREBA MARKETINŠKIH ALATA U ISTRAŽIVANJU SATISFAKCIJE	86
5.1. Metode kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja	86
5.2. Istraživanje satisfakcije klijenata na bankarskom tržištu i značaj reklamacija	88
5.3. Servqual model	92
5.4. GEP model	95
5.5. KANO model	97
5.6. Poređenje američkog i evropskog indeksa zadovoljstva potrošača	100
5.7. Model upravljanja ukupnim kvalitetom TQM	104
5.8. Direktno koristi od CRM za klijente i banke	106
5.9. Marketing informacioni sistem kao sekundarni izvor podataka u procesu istraživanja	107
6. MOGUĆNOST UNAPREĐENJA SATISFAKCIJE U OKVIRU CRM-a	109
6.1. Mogućnosti implementacije CRM strategije	109
6.2. Bitni razlozi za uvođenje CRM	112
6.3. CRM i baze podataka	114
6.4. Softveri za CRM u bankarstvu	1184
6.5. Prednosti i nedostaci primene softvera	121
6.6. Faktori kvaliteta bankarske usluge kroz prizmu CRM i Servqual	122
6.6.1. Razvijanje sposobnosti empatije zaposlenih u cilju unapređenja CRM	122
6.6.2. Proaktivna uloga marketing menadžera u izgradnji odnosa sa klijentima	123
6.6.3. Povećanje sigurnosti u procesu pružanja usluga i odgovornost banaka	125
6.6.4. Opipljivost i pouzdanost kao dimenzije kvaliteta usluge kroz prizmu CRM	126
DEO III - EMPIRIJSKI DEO	128
7. PRVI NIVO ISTRAŽIVANJA – SERVQUAL MODEL	128
7.1. Pregled istraživanja satisfakcije korisnika bankarskih usluga u razvijenim zemljama i rezultati istraživanja na osnovu Servqual modela u Republici Srbiji	128
7.1.1. Pestel analiza Savezne Republike Nemačke	128
7.1.2. Satisfakcija korisnika bankarskih usluga u Nemačkoj	131
7.1.3. Pestel analiza Republike Francuske	137
7.1.4. Satisfakcija korisnika bankarskih usluga u Francuskoj	139
7.1.5. PESTEL analiza Češke Republike	141
7.1.6. Satisfakcija korisnika bankarskih usluga u Češkoj	145
7.1.7. Pestel analiza Srbije	148

7.1.8. Rezultati dosadašnjih istraživanja na osnovu Servqual modela u Srbiji i zemljama bliskog okruženja.....	153
7.2. Opis uzorka i rezultati istraživanja u prvom nivou istraživanja na osnovu Servqual modela u Srbiji i drugim državama obuhvaćenim uzorkom.....	154
7.2.1 Opis uzorka u Srbiji i drugim državama obuhvaćenim uzorkom.....	155
7.2.2 Rezultati istraživanja na osnovu Servqual modela.....	156
7.2.3 Pouzdanost instrumenata istraživanja	171
7.2.4. Pouzdanost instrumenata – normalnost distribucije.....	172
7.3. Atributi bankarskih usluga i socio-demografske karakteristike ispitanika	183
7.4. Diskusija o rezultatima	189
7.5. Dalji pravci istraživanja	195
8. DRUGI NIVO ISTRAŽIVANJA – MOTIVACIONO ISTRAŽIVANJE	195
8.1. Kraći osvrt na rezultate dosadašnjih istraživanja percepcije kvaliteta bankarskih usluga u Srbiji, Crnoj Gori, BiH, Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj.....	195
8.2. Opis uzorka i rezultati istraživanja u drugom nivou istraživanja na osnovu primarnih izvora.....	196
8.2.1. Prikaz rezultata istraživanja	198
8.3. Faktorska analiza	212
8.3.1. Eksplorativna faktorska analiza	212
8.3.2. Konfirmativna analiza.....	215
8.3.3. Pouzdanost instrumenata	218
8.3.4. Normalnost distribucije.....	219
8.3.5. Kvalitativna analiza.....	219
8.3.6. Kvantitativna analiza.....	223
8.4. Diskusija o rezultatima	224
8.5. Opšte preporuke i smernice koje banke mogu da koriste	235
9. TREĆI NIVO ISTRAŽIVANJA – KOMPARATIVNA ANALIZA.....	238
9.1 Razlike i sličnosti u ponudi bankarskih usluga u Srbiji i razvijenim zemljama.....	238
9.2. Razlike i sličnosti u ponudi bankarskih usluga u Republici Srbiji i državama bliskog okruženja.	240
9.3. Razlike u percepcijama kvaliteta usluga u Srbiji i državama bliskog okruženja	242
9.4. Komparativna analiza Srbije i razvijenih država	246
9.4.1. Komparativna analiza – Srbija i Nemačka.....	247
9.4.2. Komparativna analiza – Srbija i Francuska.....	248
9.4.3. Komparativna analiza – Srbija, Češka i Slovačka.....	250
9.4.4 PESTEL analiza Srbije i razvijenih država.....	250
9.5 Studija slučaja - Analiza poslovanja Credit Agricole banke u Francuskoj i Srbiji	255
9.6. Ograničenja u istraživanju	258
ZAKLJUČAK.....	262
Prilog 1: Upitnik za I nivo istraživanja	270
Prilog 2 – Upitnik za II nivo istraživanja.....	2722
Spisak tabela, slika i grafikona.....	275

LITERATURA 281

REZIME

Savremeni načini poslovanja tržišta, kao i novi zahtevi korisnika, nameću bankama obavezu da prilagode tradicionalno bankarstvo novim zahtevima klijenata. Postojanje velikog broja banaka, odnosno konkurencije na tržištu, primoravaju banke da korisnicima pružaju veći broj usluga i to po pristupačnim cenama. Poznato je da banke u prošlosti nisu imale potrebu za ispitivanjem potreba i želja korisnika, ali u novije vreme situacija se promenila, pa banke sada oslušuju potrebe korisnika i na taj način postaju pristupačnije. Pored elektronskog bankarstva koje je doživelo ekspanziju poslednjih desetak godina, zahvaljujući kojem se obavlja veliki broj usluga, čak i putem mobilnih telefona, korisnicima je omogućeno da obave veliki broj finansijskih usluga – od provere stanja na računu, plaćanja računa, pa do podnošenja zahteva za neki kreditni proizvod. Zahvaljujući informacionim tehnologijama, banke su unapredile i modernizovale svoje poslovanje.

Zahtevi korisnika stalno se menjaju i prilagođavaju promenama, te se očekuje da usluga koja se pruža bude modernija i da manje košta. Bankarske usluge su značajne i za društveno-ekonomsko poslovanje. Merenje satisfakcije korisnika u bankarskom sektoru je značajno jer pruža odgovore na mnoga pitanja i podstiče razvoj i rast bankarstva. Kvalitet usluge je važan na svim uslužnim nivoima.

U literaturi postoje mnoga istraživanja u vezi sa merenjem zadovoljstva korisnika. U ovoj doktorskoj tezi koristi se Servqual model za merenje očekivanja i percepcije korisnika bankarskih usluga koje će biti predmet istraživanja.

U okviru ove doktorske teze izvršeno je empirijsko istraživanje individualnih korisnika bankarskih usluga u Republici Srbiji, Crnoj Gori, BiH i Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj. Takođe, dat je prikaz stanja kvaliteta bankarskih usluga u Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj na osnovu sekundarnih izvora podataka. Istraživanje se sastoji od dva nivoa. Prvi nivo jeste istraživanje koje zapravo otkriva šta korisnici očekuju od banke i kako doživljavaju bankarsku uslugu. Drugi nivo je motivaciono istraživanje, a logički se nadovezuje na rezultate iz prvog nivoa. To je dubinsko istraživanje sa ciljem da se utvrdi u kom pravcu banke mogu usvojiti preporuku za svoje poslovanje.

Ključne reči: *ponašanje korisnika bankarskih usluga, merenje zadovoljstva korisnika bankarskih usluga, Servqual model, motivaciono istraživanje, Srbija i razvijene države.*

ABSTRAKT

Modern ways of doing business in the market, as well as new customer requirements, impose an obligation on banks to adapt traditional banking according to new customer requirements. The existence of a large number of banks, i.e. market competition, forces banks to provide a larger number of services to customers at affordable prices. It is known that banks in the past did not have the need to examine the needs and desires of users, but in recent times the situation has changed, so banks are now listening to the needs of users and thus become more accessible to customers. In addition to electronic banking, which has expanded in the last ten years, and thanks to that a large number of services are performed, users are able to perform a large number of financial services even via mobile phones - from checking account balances, paying bills up to applying for a loan. Banks have improved and modernized their operations thanks to information technologies.

Customer requirements are constantly changing and adapting to change, so the service provided is expected to be more modern and cost less. Banking services are also important for socio-economic operations. Measuring customer satisfaction in the banking sector is important because it provides answers to many questions and encourages the development and growth of banking while quality of service is important at all service levels.

There is a lot of research in the literature regarding measuring customer satisfaction. This doctoral thesis uses the Servqual model to measure the expectations and perceptions of banking service users that will be the subject of the research.

Within this doctoral thesis, an empirical study of individual users of banking services in the Republic of Serbia, Montenegro, Bosnia and Herzegovina (and Republika Srpska), Croatia, Slovenia and Slovakia was conducted. Also, the state of quality of banking services in Germany, France and the Czech Republic is presented on the basis of secondary data sources. The research consists of two levels. The first level is research that actually reveals what customers expect from the bank and how they do experience the banking service while the second level is motivational research, and it logically builds on the results from the first level. It is an in-depth research aimed at determining in which direction banks can adopt a recommendation for their business.

Keywords: *behaviour of banking users, measuring the satisfaction of banking users, Servqual model, motivational research, Serbia and developed countries.*

DEO I – UVODNA RAZMATRANJA I METODOLOGIJA

1. UVODNA RAZMATRANJA

Usmerenost na potrošače postaje važan deo poslovne strategije i jedan od glavnih ciljeva uslužnih organizacija. Ovo predstavlja relativno novi pravac poslovanja koji ima za cilj da kreira i unapredi zadovoljstvo krajnjih kupaca. Kako bi uslužna organizacija ostvarila svoj cilj, potrebno je da poseduje određeni broj lojalnih korisnika (klijenata), jer oni obezbeđuju siguran profit. Klijenti su postali centar pažnje svih uslužnih organizacija, a njima se najčešće bave putem analiza, tj. istraživanja njihovog ponašanja od početka do kraja uslužnog procesa.

Početak XXI veka marketinške aktivnosti se usmeravaju na potrošače gotovo u svim uslužnim organizacijama. Marketinške aktivnosti banaka usmerene su ka klijentima, pa tako i banke u Srbiji usvajaju svaku modernu orijentaciju ka njima. Cilj banaka jeste da zadovolje želje svojih klijenata, da zadrže postojeće i pridobiju nove.

Ukoliko banke, kao deo uslužnih organizacija, primenjuju koncept upravljanja odnosima sa klijentima (CRM – Customer Relationship Management), one mogu uspešno da kreiraju bazu podataka svojih trenutnih i budućih klijenata. To im pomaže da kreiraju usluge i prilagode ih njihovim potrebama. Cilj banaka jeste da isporuče superiornu vrednost usluga čime zasigurno postižu veću satisfakciju i lojalnost korisnika.

Upravljanje odnosima sa klijentima predstavlja novu oblast menadžmenta. Ovaj koncept ima zadatak da održava, razvija i stvara nove odnose sa njima. On dubinski uspostavlja i održava odnose sa klijentima, zasniva se na konceptu *relationship* marketinga, i ima zadatak da konkretizuje određeni program radi uspostavljanja dugoročnih odnosa sa njima.

Uslužne organizacije usvajaju i uvode CRM, jer im omogućava lakšu i brzu analizu postojećih korisnika i mogućnost pridobijanja novih. Naime, ova strategija pruža bankama mogućnost da zadrže postojeće klijente, a uz primenu marketinških alata i da pridobiju nove. CRM softver sadrži bazu podataka koja kreira neophodne informacije. Poznato je da tradicionalno bankarstvo podrazumeva lični odlazak korisnika u banku, ali nove informacione tehnologije zamenile su način isporuke vrednosti usluga. Danas korisnici imaju mogućnost da svoje usluge izvrše od kuće ili na nekom drugom udaljenom mestu. Upravo ovakve mogućnosti, ne samo da predstavljaju kvalitetniju uslugu, već i omogućavaju prikupljanje većeg broja podataka o klijentima.

Banke danas ulažu veliki napor kako bi klijenti bili zadovoljni i prilagođavaju se njihovim potrebama, pružaju sigurniju, pouzdaniju uslugu, poštujući njihova prava, interese, kao i integritet. Svaka banka u Srbiji poseduje etički kodeks ponašanja prema svim klijentima, a ukoliko ga neko od zaposlenih ne poštuje banka preduzima odgovarajuće mere u skladu sa zakonom.

Banke u Republici Srbiji pružaju veliki broj finansijskih usluga, – individualnim korisnicima, preduzetnicima, državnim institucijama i poljoprivrednicima, prema procedurama koje je odredila NBS. Dakle, da bi banka mogla da pruža usluge mora da ima dozvolu Narodne banke Srbije.

Po pitanju kvaliteta usluga u Srbiji bankarsko poslovanje je unapređeno u odnosu na prošlost. Usvojeni su zakoni i podzakonski akti i u kontinuitetu se implementira nova tehnologija. Mladi ljudi lakše prihvataju promene od starije populacije. Internet bankarstvo je dosta razvijeno, ali još uvek postoji nedostatak koji se odnosi na unapređenja servisa, kao i proširenje usluga tradicionalnog bankarstva. Pre svega se misli na usvajanje i implementaciju informacione tehnologije, kao i primenu inovacija i smanjenje troškova poslovanja do postizanja potpunog zadovoljstva korisnika. Reforme koje su se dogodile u okviru bankarskog sektora Srbije uticale su na usvajanje Zakona o zaštiti korisnika koji je prilagođen standardima EU i time omogućio veću sigurnost banaka. Na taj način država pokušava da vrati poverenje korisnika u banke.

1.1. Značaj i aktuelnost teme

Jedan od načina opstanka banaka na tržištu jeste formiranje strategije koja bi definisala način suprotstavljanja savremenom tržištu u borbi za pridobijanje klijenata. Tako da strategije banaka moraju biti fokusirane na uspostavljanje veze između promena koje okruženje nameće i to primenjivati u svojim poslovnica i takozvanim troškovnim centrima. Dakle, orijentacija na potrošače predstavlja savremeni način poslovanja koji ima za cilj da kreira zadovoljne i lojalne potrošače. Današnji stav vodećih menadžera jeste da je uspešno preduzeće ono koje poseduje lojalne potrošače i to u dovoljnom broju kako bi mogli obaviti ponovne kupovine. Ti potrošači i klijenti su siguran deo profita, pa su uvek u centru pažnje istraživanja i predstavljaju početnu i krajnju fazu marketinškog lanca.

Upravljanje odnosima sa klijentima predstavlja sve veći zadatak u ekonomiji novog društva. Unapređenje zadovoljstva kupaca, kao glavni cilj i svrha procesa upravljanja ovim odnosima, predstavlja moderan pristup za uspostavljanje kvaliteta proizvoda i usluga. Rezultati konstantnog merenja zadovoljstva klijenata postaju sve značajniji i pružaju stvarnu i povratnu informaciju o njihovim željama i očekivanjima. Istraživanje zadovoljstva kupaca u današnjem vremenu predstavlja jedan od najbrže rastućih segmenata iz oblasti marketinga.

Odnosi između kupca i prodavca uspostavljaju se na realnom ili virtuelnom tržištu. Tržišne strukture i tržišni mehanizam opredeljuju okvire i uslove koji uspostavljaju procese razmene između kupca i prodavca. U literaturi se navodi šest modela tržišta koji direktno ili indirektno utiču na preduzeće i izgradnju interaktivne mreže u procesu kreiranja, a to su: tržišta finalne potrošnje, referentna tržišta, uticajna tržišta, tržišta regrutovanja radne snage, tržišta dobavljača i interna tržišta. Problematika istraživanja u ovom doktorskom radu odnosi se na tržište finalne potrošnje u bankarskom sektoru.

Stvaranje baze lojalnih klijenata danas postaje ključna strategija u gotovo svim uslužnim preduzećima. Cilj svake strategije uslužne organizacije jeste ostvarivanje dugoročnih odnosa, što znači orijentaciju preduzeća ka unapređenju zadovoljstva klijenata kroz procese privlačenja, tj. uspostavljanja i održavanja odnosa. Orijentacija ka klijentima pokazuje marketinški pravac poslovanja, u cilju kreiranja njihovog zadovoljstva. Klijenti postaju centar pažnje marketing

istraživanja, jer su oni početna i krajnja tačka marketinškog procesa. Svojim ponašanjem pri kupovini klijenti determinišu ostvareni profit preduzeća, kao i sam obim prodaje. Kao takvi, oni su centar i savremenih marketinških strategija, koncipiranih u okvirima procesa CRM-a, čime i ovaj proces sa svim svojim dimenzijama postaje centralna problematika odlučivanja marketing menadžera.

CRM pruža mogućnost unapređenja satisfakcije koja se javlja tokom procesa kupovine i u fazi nakon izvršene kupovine ili pružene usluge klijentu. Tako CRM predstavlja proces fokusiran na zadržavanje postojećih klijenata i privlačenje novih, odnosno predstavlja osnovu modernog marketinga. Novi način u poslovanju u savremenom poslovnom okruženju ističe da ne postoji opstanak na tržištu bez primene novog marketinškog pristupa. Na svetskom tržištu primećuje se veći razvoj CRM-a koji obuhvata sve korporativne funkcije, insistirajući na direktnim ili indirektnim, stalnim kontaktima sa korisnicima, a sa krajnjim ciljem koji se ogleda u ostvarivanju visoke lojalnosti ponašanja, odnosno spremnosti da se usluga preporuči.

Savremeni uslovi poslovanja menjaju obeležja tradicionalnog bankarstva. Velika konkurencija u bankarskom sektoru omogućila je korisnicima široki spektar usluga. U skladu sa tim, novi vid isporučene vrednosti usluge predstavlja elektronsko bankarstvo koje poslednjih pet godina doživljava ekspanziju. Pored elektronskog bankarstva, sve više je, zbog svoje dostupnosti, zastupljen novi kanal distribucije usluga putem mobilnog telefona, tzv. mobilno bankarstvo. Posećivanjem veb sajta bilo koje banke, omogućen je pristup informacijama o samoj banci, ali i pristup specijalnim portalima gde klijenti mogu, uz pomoć unosa korisničkog imena i odgovarajuće lozinke, pristupiti svom tekućem računu, izvršiti odgovarajuće provere na svom računu i obaviti niz transakcija, pa čak i podneti zahtev za neki bankarski proizvod. To su omogućile savremene informaciono-komunikacione tehnologije. Može se reći da upravljanje odnosima sa klijentima u bankarskom sektoru postaje složen proces sa više dimenzija, koji može biti problematičan ukoliko mu se ne pristupi na odgovarajući način.

U poslednjoj deceniji orijentacija na bankarske klijente doživljava ekspanziju. Početkom 21. veka na tržištu Republike Srbije počele su sa radom strane banke (čija je centrala van Srbije). One su uložile značajna sredstva u marketing i fokusirale se na unapređenje satisfakcije. Njihova misija jeste da zadovolje potrebe i želje klijenta bolje od konkurenata, jer na taj način ostvaruju veći profit. Banke su dobar primer uslužnih delatnosti koje po prirodi svog poslovanja moraju primenjivati koncept CRM i posedovati odgovarajuće baze podataka klijenata. Naime, neophodno je formirati i redovno održavati bazu podataka o klijentima jer je to uslov za merenje satisfakcije i lojalnosti, što je istovremeno i pokazatelj uspešnosti poslovanja. Reforma bankarstva u Republici Srbiji omogućila je uključenje banaka u međunarodne bankarske i finansijske tokove. Reforma je doprinela unapređenju usluga, servisa, vraćanju poverenja u banke, razvoju poslovanja, samom kvalitetu usluge, kao i izboru usluge po ugledu na banke u okruženju. Ipak, svaki pozitivan pomak, a posebno ovako veliki, ima i negativne strane. One se ovde ogledaju u smanjenju broja domaćih banaka ulaskom stranih na domaće tržište, odnosno skoro potpunom eliminisanju domaćih posle nešto više od dve decenije. Da li je ovo bila

neminovnost izazvana političkim odlukama, ili samo posledica neprilagođavanja tadašnjih domaćih banaka izazovima modernog globalnog okruženja, pokazaće neka druga istraživanja.

Upravljanje odnosima sa klijentima je oblast istraživanja, kako u marketingu, tako i u menadžmentu. Ono ima cilj da razvije strategiju dugoročnih odnosa sa klijentima, a u korelaciji je sa konceptom marketinga odnosa. Analizirajući detaljnije dugoročne odnose sa klijentima, CRM posmatra, na primer, organizacionu kulturu, poslovnu kulturu, razvoj programa za uspostavljanje dugoročnih odnosa, dok marketing odnosa pridaje značaj finalizaciji programa radi unapređenja i uspostavljanja dugoročnih odnosa sa svojim klijentima. CRM se definiše kao skup aktivnosti određenog preduzeća koje se usmerene na interakciju sa klijentima, ali i kao podrška koja se mora pružiti nakon obavljene usluge. Banke ulažu sve više napora u aktivnosti koje čine CRM.

CRM se koristi radi razvijanja odnosa sa postojećim korisnicima usluga, ali i za pridobijanje novih klijenata. Imajući u vidu povezanost, uslovljenost i preklapanje CRM procesa i marketinga odnosa, odnose sa klijentima možemo smestiti u okvir ovog koncepta. Međutim, sveobuhvatnija analiza zahteva i veliku pažnju prema izgradnji odnosa sa partnerima, odnosima sa javnošću, kao i sa zaposlenima. To implicira uzročno-posledničnu vezu CRM procesa sa odnosima sa pomenutim pripadajućim relacijama u okviru koncepta marketinga odnosa. U uslužnim delatnostima posebno, odnosi sa zaposlenima imaju direktan uticaj na satisfakciju klijenata, što postaje važan segment analize u savremenom bankarskom okruženju, a u okviru marketinga pripada mu mesto internog marketinga.

Bankarsko poslovanje zasnivalo se na ličnim odnosima službenik – klijent, a danas nove tehnologije omogućuju brži i lakši pristup bankarskim uslugama i novim savremenim servisima. Pojavom elektronskog bankarstva sve više se uspostavljaju odnosi sa korisnicima koji koriste personalni računar. Proces CRM u ovim slučajevima omogućuju programski softveri, kao i njihova primena i eksploatacija u organizaciji koja se odnosi na unapređenje satisfakcije potrošača. Ovaj koncept dobija značajno mesto u bankama u Srbiji, ali i u državama u okruženju, posebno u onim koje spadaju u razvijene.

Problematika kvaliteta usluge sa podrazumevajućom analizom procesa njenog pružanja jedan je od bitnih faktora koji utiče na zadovoljstvo klijenata, a time i na uspešnost procesa CRM, kako u pridobijanju novih, tako i u zadržavanju postojećih potrošača. Kada je reč o bankarskim uslugama, jedino su klijenti merodavni za određivanje kvaliteta. Kvalitet bankarskih usluga je važan jer je povezan sa očekivanjima potrošača i njihovom satisfakcijom. Satisfakcija i kvalitet usluga direktno su povezani. Zadovoljstvo potrošača kupljenim bankarskim proizvodom ili uslugom ima dve osnovne koristi: 1. povećanje lojalnosti potrošača i 2. pozitivan stav ka propagandi istog proizvoda ili usluge. Zadovoljan potrošač će dovesti nove potrošače, što je glavni razlog za ulaganje napora u istraživanje satisfakcije.

U ovoj doktorskoj tezi istraživanje se bavi sagledavanjem činilaca koji su neophodni za uspešno zadovoljenje potreba korisnika bankarskih usluga, kao i razvoj kvaliteta bankarskih usluga u Srbiji, Crnoj Gori, Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj. U skladu s tim, u radu su definisana sledeća istraživačka pitanja:

1. Da li su korisnici bankarskih usluga zadovoljni kvalitetom procesa isporuke?
2. Da li su korisnici usluga zadovoljni odnosom zaposlenih u bankarskom sektoru?
3. Da li postoji razlika između očekivanja i percepcije kvaliteta u procesu pružanja bankarskih usluga u Srbiji, Crnoj Gori, Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj na osnovu Servqual modela?
4. Da li postoji razlika u očekivanjima i percepciji kvaliteta u procesu pružanja bankarskih usluga u razvijenim zemljama poput Nemačke, Francuske i Češke.
5. Koji su razlozi nepodudarnosti očekivanja i percepcije kvaliteta u procesu pružanja bankarskih usluga u Srbiji, Crnoj Gori, Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj na osnovu motivacionog istraživanja?
6. Koje su razlike i sličnosti u percepciji kvaliteta procesa pružanja usluga u Srbiji, Crnoj Gori, Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji, Slovačkoj, Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj – komparativna analiza?
7. Da li korisnici bankarskih usluga u Srbiji, Crnoj Gori, Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj imaju poverenja u savremene bankarske tehnologije?
8. Da li korisnici bankarskih usluga u Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj imaju poverenja u savremene bankarske proizvode i usluge.
9. Da li korisnici bankarskih usluga u Srbiji, Crnoj Gori, Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj imaju poverenja u bankarske proizvode i usluge?

1.2. Učešće bankarskog sektora na tržištu Republike Srbije

Prema izveštaju NBS-e na dan 31.03.2019. godine u Srbiji poslovalo je 27 banaka. Takođe, ukupan broj stranaka je 11.953.946 od toga fizička lica čini 11.169.401 fizička lica. Tako da banke u Srbiji po dostavljenim izveštajima NBS-e imaju 2.313 lokacija, od čega ima 745 filijala, 424 ekspozitura, 13 regionalnih centara i tri kancelarije za stambene kredite. U izveštaju NBS-a do kraja marta u bankarskom sektoru bilo je 22.712 zaposlenih. Slika pokazuje strukturu stranaka po rezidentnosti za opisan period.

Na osnovu izveštaja NBS-e u bankarskom sektoru ukupan broj rezidenata je 11.871.934, tj 99,31% ukupnog broja stranaka, dok je nerezidenata 82.012 sa učešćem svega 0,69%.

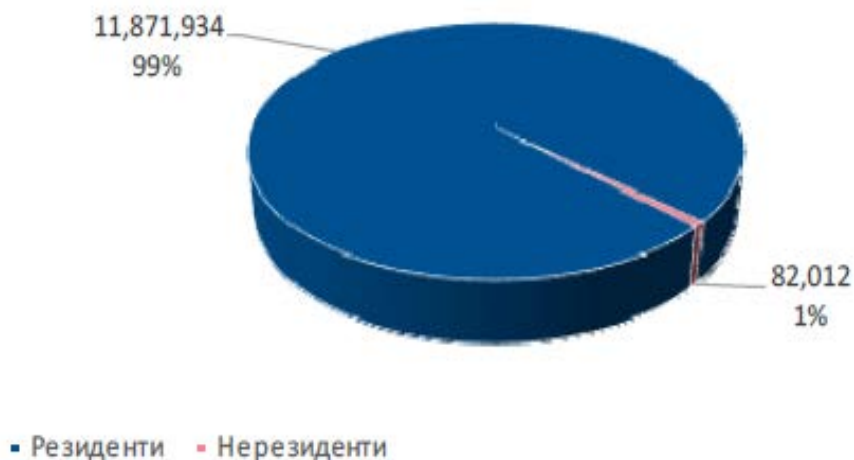
Na slici 2. od ukupnog broja rezidenata najveće učešće jesu fizička lica sa 94%, dok pojedina učešća pravnih lica jesu oko 3%. Takođe, na slici 2 vidi se struktura stranaka rezidenata na dan 31.03.2019.godine

Podaci iz 2018. godine po izveštaju NBS pokazuju da je bankarski sektor Srbije na kraju septembra 2018. godine činilo 28 poslovnih banaka i mrežu od 1.610 poslovnih filijala. U tabeli 1. biće prikazan pregled odobrenih parametara bankarskog sektora Srbije.

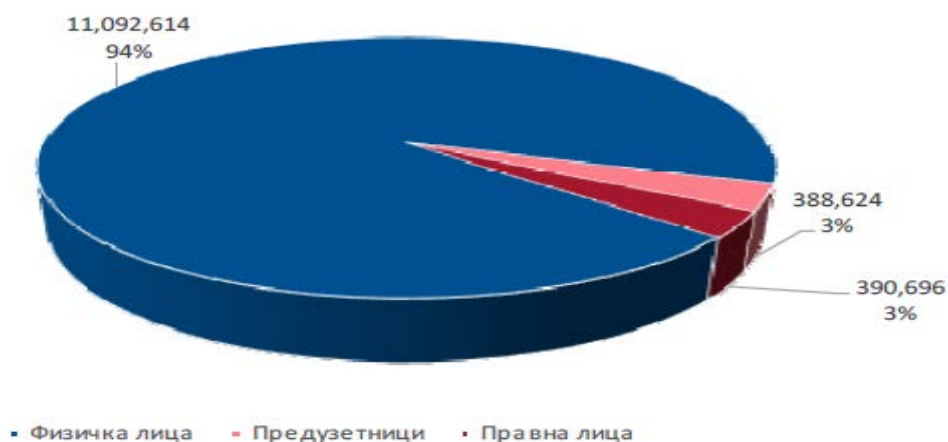
Na osnovu ovih pokazatelja možemo zaključiti da je broj zaposlenih kao i broj filijala koje posluju u Srbiji smanjen u odnosu na predhodnu godinu. Tako da bankarski sektor u Srbiji zapošljava manje 71 zaposlenih. U okviru mreže filijala takođe beleži se broj smanjenja poslovnih jedinica. Ukupna neto bilansna aktiva na kraju septembra 2018. godine bila je 3.563,3

milijarde dinara što čini povećanje za 2,5 % u odnosu jun 2018. godine) a bilansni kapital je 681,6 milijardi dinara (što predstavlja povećanje za 2,7 % u odnosu na rezultate u junu 2018. godine).(http://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_III_18.pdf)

Na osnovu pokazatelja izveštaja NBS-a banke u Srbiji su u većinskom vlasništvu domaćih privatnih lica. U analiziranom periodu one su smanjile tržišni deo u ukupnoj bilansnoj sumi sa 24,1% na 23,67 % ali se beleži povećanje učešća u ukupnom bankarskom kapitalu sa 24,4% na 24,5%). (http://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_III_18.pdf)



Slika 1: Struktura stranaka po rezidentnosti na dan 31.03.2019. godine
 Izvor: NBS https://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_7/analiza_spn_I_19.pdf (01.07.2019)



Slika 2: Struktura stranaka rezidenata na dan 31.03.2019. godine
 Izvor: https://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_7/analiza_spn_I_19.pdf (01.07.2019.)

Tabela 1: Pregled odobrenih parametara bankarskog sektora Srbije

	Број банака	Активна		Капитал		Мрежа		Запослени	
		Износ	Учешће	Износ	Учешће	Број посл. јединица ¹⁾	Учешће	Број	Учешће
Банке у власништву домаћих лица	8	843	23,7%	167	24,5%	554	34,4%	6.760	29,3%
Државне	5	585	16,5%	94	13,8%	430	26,7%	5.268	22,8%
Приватне	3	258	7,2%	73	10,7%	124	7,7%	1.492	6,5%
Банке у власништву страних лица	20	2.720	76,3%	515	75,5%	1.056	65,6%	16.307	70,7%
Италија	2	991	27,8%	189	27,7%	235	14,6%	4.286	18,6%
Аустрија	2	477	13,4%	80	11,7%	183	11,4%	2.671	11,6%
Француска	2	395	11,1%	55	8,0%	178	11,0%	2.293	9,9%
Мађарска	2	204	5,7%	43	6,4%	161	10,0%	2.092	9,1%
Остали	12	653	18,3%	148	21,7%	299	18,6%	4.965	21,5%
Укупно банкарски сектор	28	3.563	100,0%	682	100,0%	1.610	100,0%	23.067	100,0%

¹⁾ Пословне јединице обухватају све облике делова пословне мреже: централе, филијале, експозитуре, шалтери и друге пословне јединице.

Izvor: http://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_III_18.pdf (01.07.2019.)

1.3. Podaci iz ranijih istraživanja satisfakcije korisnika bankarskih usluga u Srbiji

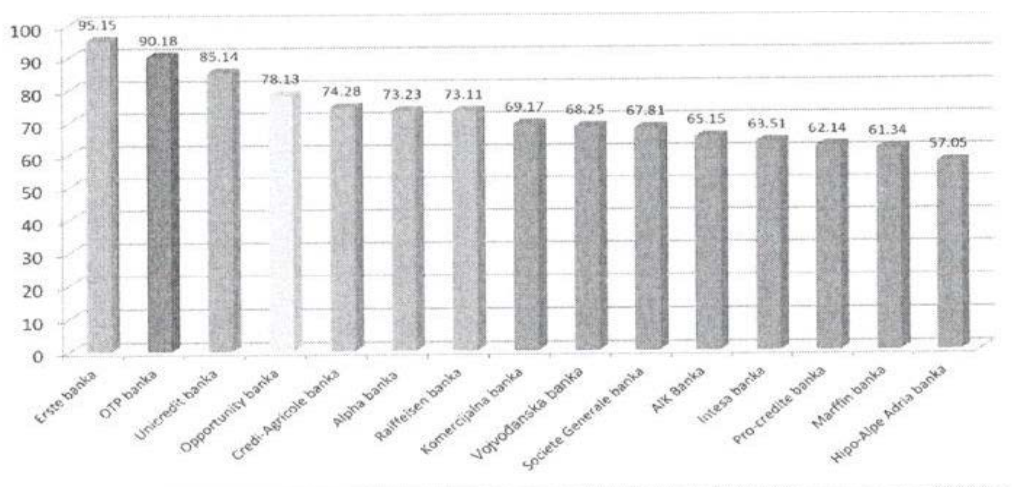
Rezultati istraživanja koja su sprovedena u Srbiji (Pavlović i saradnici, 2015: 59), ističu da je cena usluge bitan faktor pri zadržavanju i pridobijanju novih klijenata, i to je potvrdilo 44% ispitanih klijenata, dok je ljubaznost osoblja predstavlja drugi faktor pridobijanja klijenata, što je iskazalo 27% ispitanih, a treći faktor je radno vreme banke, što je potvrdilo 16% ispitanika. Takođe, rezultati ovog istraživanja pokazuju da je većina klijenata, tj. 69% zadovoljno zahtevanom uslugom, dok 5% ispitanika potvrđuje da su imali neprijatnost u poslovanju sa bankom (Pavlović i saradnici, 2015: 61).

Rezultati istraživanja autora Ratković i saradnici, 2017: 314) pokazuju da su kao razlog za odabir banke klijenti naveli povoljnije uslove u odnosu na neku drugu banku, ali i dostupnost poslovnice. Kao razlog manje važnog odabira banke jeste preporuka prijatelja (13%) ili imidž banke, svega 2% ispitanika. Autori su ispitali i učestalost odlazaka u ekspozituru banke. Jedna četvrtina ispitanika navela je da u banku odlazi nekoliko puta godišnje (26%), a po 22% ispitanika izjavilo je da je posećuje i po nekoliko puta dnevno ili jednom mesečno. Autori su ispitali i kako ispitanici dolaze do informacija. Tako da se najveći broj korisnika informiše putem interneta (45%).

Rezultati istraživanja satisfakcije novih usluga banaka ukazuju na to da 62% ispitanika koristi usluge mobilnog bankarstva. Ovim vidom usluga zadovoljno je 74% ispitanika, a na pitanje koje se odnosilo na sigurnost novca, 36% ispitanika je potvrdilo da su više sigurni nego nesigurni. Što se novog kanala distribucije usluga tj. mobilnog bankarstva, na osnovu dobijenih

rezultata potvrđuje se da 33% ispitanika koristi usluge mobilnog bankarstva (Todić & Dajić, 2018: 29-33).

Takođe, rezultati istraživanja prilikom tajne kupovine, koje je sprovedeno u 15 banaka u Vojvodini, govore da banke imaju visok nivo kvaliteta usluga. Naime, smatra se da banka koja je ostvarila bodovanje od strane tajnog kupca ispod 70% nije uspešna i ista nije postigla rezultat, te se iz tog razloga predlažu određene mere kako bi ista menjala strategiju poslovanja u budućem periodu. Dobijeni rezultati pokazali su da je ispod proseka bilo osam banaka, a sedam iznad proseka. Slika 3. prikazuje rangiranje banaka i pokazuje kvalitet na osnovu tajne kupovine.



Slika 3: Rangiranje kvaliteta banaka na osnovu tajne kupovine u Novom Sadu u 2011. god.

Izvor: Dašić, D., Mihić, S., & Supić, D. (2014). Quality of service in banks by applying the mystery shopping technique. *Bankarstvo*, 43(6), 120-145.

Na osnovu dosadašnjih istraživanja, kao i aktuelnosti i značaja teme, nameće se potreba da se detaljno istraži satisfakcija klijenata bankarskog sektora Srbije, država u okruženju, kao i razvijenih država.

1.4. Struktura rada

Ovu doktorsku disertaciju čini devet poglavlja. U prvom delu nalaze se uvodna razmatranja. Detaljno su predstavljeni značaj i aktuelnost teme, učešće bankarskog sektora na tržištu Republike Srbije, kao i naučni doprinos, odnosno rezultati.

Drugo poglavlje, pod nazivom Metodologija istraživanja, proučava predmet istraživanja, njegove ciljeve i sadrži postavljene hipoteze. Takođe, predstavljena je upotreba Servqual modela u okviru analize satisfakcije korisnika bankarskih usluga, kao i značaj ovog modela koji će biti korišćen za prvi nivo istraživanja korisnika bankarskih usluga. Biće definisan i drugi nivo istraživanja na osnovu motivacionog istraživanja.

Treće poglavlje razmatra trendove i perspektive marketinga u bankarstvu. Detaljno je opisan marketing odnosa, razvoj internog marketinga, razvoj dugoročnih odnosa sa klijentima,

odnosi sa poslovnim partnerima, odnosi sa javnošću, integracija savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija, isticanje i primena etičkih principa poslovanja, zaštita klijenata, novi izazovi u istraživanju ponašanja potrošača na bankarskom tržištu i unapređenje satisfakcije klijenata kao glavni zadatak procesa CRM.

Četvrto poglavlje predstavlja CRM u funkciji unapređenja satisfakcije klijenata na bankarskom tržištu. Detaljno je obrađena specifičnost procesa pružanja usluga u bankarstvu, unapređenja odnosa sa korisnicima bankarskih usluga, privlačenja klijenata, održavanja dobrih odnosa sa njima, proširenja vrednosti klijenata, unapređenja njihove satisfakcije kao prioritet CRM-a, problematika sve većih očekivanja, lojalnost u funkciji totalne satisfakcije i stvaranje dodatne vrednosti u lancu isporuke krajnjem korisniku.

Peto poglavlje govori o upotrebi marketinških alata u istraživanju satisfakcije. Obrađene su: metode kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja, najčešće upotrebljavane metode u istraživanju satisfakcije na bankarskom tržištu, metode ispitivanja motiva i stavova, praćenja zadovoljstva korisnika, ankete zadovoljstva potrošača, model Servqual, Kano model, GEP model, američki indeks zadovoljstva potrošača, evropski indeks zadovoljstva potrošača, model faktora koji utiču na zadovoljstvo odnosima sa klijentima, uzročno-posledična povezanost istraživanja satisfakcije i klijenata CRM i proaktivna uloga marketing menadžera.

Šesto poglavlje posvećeno je mogućnosti unapređenja satisfakcije u okviru CRM-a. Detaljno su opisani: implementacija mogućnosti CRM strategije, marketinška istraživanja baze podataka, softveri za CRM u bankarstvu, unapređenje satisfakcije zaposlenih u bankama, povećanje sigurnosti u procesu pružanja usluga i povećanje pouzdanosti u procesu pružanja usluga.

Sledeća tri poglavlja čine empirijski deo. Sedmo poglavlje obuhvata empirijsko istraživanje, odnosno prvi nivo istraživanja pomoću Servqual modela u Srbiji i zemljama bliskog okruženja. Takođe, ovo poglavlje sadrži i prikaz rezultata istraživanja Servqual modelom na temu satisfakcije korisnika bankarskih usluga u Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj, a koje su realizovali relevantni autori iz oblasti. Osmo poglavlje sadrži drugi nivo istraživanja – motivaciono istraživanje, na uzorku ispitanika iz Srbije i zemljama bliskog okruženja. Deveto poglavlje predstavlja komparativnu analizu koja sadrži razlike i sličnosti u ponašanju potrošača u državama koje su predmet istraživanja, kao i razlike i sličnosti u satisfakciji potrošača u državama koje su predmet istraživanja. Na kraju poglavlja obrazložena su i ograničenja u istraživanju. U zaključku rada sažeti su i prikazani najvažniji rezultati na osnovu celokupnog istraživanja u ovoj doktorskoj tezi.

1.5. Ostvareni rezultati

Nakon obrade i istraživanja na temu doktorske disertacije pod naslovom: „Istraživanje zadovoljstva individualnih korisnika bankarskih usluga u razvijenim zemljama i mogućnosti unapređenja u Srbiji“, očekuje se da nauka o marketingu upotpuni dosadašnje rezultate istraživanja na temu satisfakcije korisnika bankarskih usluga. Jedno od polazišta u ovom

istraživanju jeste da se u prošlosti, u Srbiji, manje značaja pridavalo zadovoljstvu korisnika bankarskih usluga, jer je konkurencija na tržištu bila manja. Međutim, dolaskom stranih banaka situacija se promenila. Formirale su se posebne službe koje se bave problematikom kako prići korisniku na adekvatan način i zadržati ga duži vremenski period. Ali, i posle dve decenije poslovnog boravka stranih ali i domaćih banaka na tržištu Srbije, one i dalje ne mogu da nađu odgovor na mnoga pitanja, što naučne radove iz ove oblasti postavlja kao prioritet u cilju otkrivanja nezadovoljstva i mogućnosti unapređenja satisfakcije korisnika bankarskih usluga.

Naučni doprinos ogleda se u pronalaženju marketinških načina unapređenja satisfakcije korisnika bankarskih usluga, što će direktno uticati na ostvarivanje boljih i dugoročnih odnosa, a time i unapređenje bankarskog poslovanja. Polazeći od teorijske osnove i analize da proces upravljanja odnosima, radi uspostavljanja boljih odnosa, teži proširenju vrednosti korisnika bankarskih usluga, tako će se motivacionim istraživanjem doći do konkretnih načina poboljšanja satisfakcije koji će voditi dugoročnijim odnosima u budućnosti na relaciji korisnik–banka. Upravo otkrivanje marketinških načina unapređenja ukupnih odnosa, a time i satisfakcije korisnika bankarskih usluga, predstavlja naučni doprinos ove disertacije. Ova doktorska disertacija treba da na osnovu istraživanja pruži odgovor o tome koji su to marketinški instrumenti i procesi čija bi primena dala najbolji rezultat u cilju kontinuiranog unapređenja satisfakcije korisnika bankarskih usluga u Srbiji, sa istovremenim fokusom na povećanje njihove vrednosti.

Dakle, doprinos ove doktorske disertacije je u otkrivanju novih marketinških smernica koje banke u Srbiji, ali i u državama iz okruženja, mogu koristiti kako bi poboljšale odnose sa svojim korisnicima. Budući da je fokus na istraživanju zadovoljstva korisnika bankarskih usluga u Srbiji, poređenjem sa satisfakcijom korisnika u zemljama u okruženju, posebno da razvijenim poput Slovačke, Nemačke, Francuske i Češke, kao i sagledavanjem najboljih primera marketing odnosa u bankarskom sektoru, dobijeni rezultati pružice odgovor koji su načini i metode unapređenja satisfakcije korisnika u Srbiji u odnosu na ukupne makro pokazatelje na dugoročnom nivou. Ovaj naučni doprinos delom je zasnovan na komparativnoj analizi između satisfakcije korisnika u bankarskom sektoru Srbije i korisnika iz Nemačke, Francuske i Češke. Poređenje će biti napravljeno i u odnosu na zemlje iz bliskog okruženja koje čine uzorak primarnog istraživanja.

U okviru navedenog, izvršice se istraživanje na osnovu *Serqval* modela o tome koje su najčešće greške koje banke čine prema korisnicima. Tu će biti prikazano koje dimenzije kvaliteta je potrebno dodatno ispitati. Na osnovu dobijenih rezultata iz prvog nivoa istraživanja, formiraće se poseban upitnik koji će dati odgovore, zaključke i smernice bankama, u kom pravcu treba prići savremenom korisniku.

Ova doktorska disertacija treba da ukaže na situaciju u uslužnom bankarskom sektoru u državama u kojima je ispitivanje obavljeno, kako bi se zaključci mogli koristiti radi podizanja konkurentne prednosti i poslovne uspešnosti. U istraživanju će se ukazati na marketinške načine uz pomoću kojih se može povećati kompetencija, tj. unaprediti procesi inovacija u bankarskom sektoru i dati odgovor na to kako se u budućnosti ponašati na tržištu bankarskih usluga.

Zaključci do kojih se će se doći u istraživanju na navedenu temu doktorske disertacije su jedinstveni i mogu se koristiti za uspešno merenje zadovoljstva korisnika i u drugim uslužnim organizacijama. Stoga se značaj ove disertacije ogleda u nastojanju da se utvrdi koji su instrumenti marketinga adekvatno primenjivani u bankama, a koje bi banke mogle da poboljšaju jer bi se povećala satisfakcija kao i lojalnost korisnika. Cilj jeste prikaz rezultata koji bi ukazali na značaj svakog od instrumenata marketinga. Disertacija će pružiti trenutni uvid u zadovoljstva korisnika bankarskih usluga u Srbiji i državama okruženja i dati smernice bankama koje mogu koristiti kako bi se unapredila svoje usluge u budućnosti.

Još jedan bitan rezultat koji se očekuje jeste potvrda korišćenih mernih instrumenata za utvrđivanje satisfakcije. Prvi se odnosi na modifikovani Servqual model, dok se drugi odnosi na originalni upitnik koji je kreiran u odnosu na upitnike iz drugih istraživanja na temu satisfakcije korisnika bankarskih usluga. Ovaj doprinos predstavlja metodološki doprinos, i podjednako je važan kao i naučni koji se očekuje u vidu otkrivanja adekvatnih marketinških načina unapređenja satisfakcije korisnika na bankarskom tržištu Srbije, ali i zemljama iz bliskog okruženja koje su obuhvaćene istraživanjem iz primarnih izvora podataka.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

2.1. Upotreba Servqual modela u analizi satisfakcije korisnika bankarskih usluga

Pri merenju kvaliteta usluga najčešće se koristi model koji su razvili Parasurman et al., 1985; 1988), jer je prilagodljiv svim uslužnim oblastima, kao što su transport (Randherr et al., 2011), javni servis (Ramseook-Munhurrun et al., 2010), osiguranje (Bala, 2012) i turizam (Tzeng & Chang, 2011). Osnova ovog modela počiva na želji potrošačevih očekivanja i doživljaja, tj. percepciji usluge nakon izvršenja, odnosno isporuke usluge. Ovaj model pogodan je za analizu sledećih karakteristika:

- Očekivanja korisnika usluga jer omogućava da se sazna šta je to što korisnik zapravo želi,
- Želja za kvalitetom usluga tj. spremnost menadžmenta uslužne organizacije da očekivanja korisnika prevedu u kvalitete kroz dizajn usluge,
- Isporučna vrednost je važan faktor jer nam pruža odgovor na neophodnost jer se prati tok završne faze usluge i na taj način dobija odgovor kakav je bio kvalitet usluge,
- Eksterna komunikacija koja omogućava da očekivanja korisnika budu oblikovana u osnovi eksternih kontakata sa kompanijom,
- Očekivanja usluga tj. pruženi minimalni kvalitet usluge koji su korisnici spremni da prihvate (Brdar i saradnici, 2013: 487).

Na osnovu početnih deset dimenzija *Servqual* modela, a nakon izvršenog istraživanja, došlo se do zaključka da je neophodno izvršiti grupisanje na osnovu želja ispitanika i oblikovati ih u pet dimenzija. To su: opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija. Kada su ove dimenzije formirane, ovaj model doživljava ekspanziju, pa su se razvili mnogobrojni

upitnici, jer ovaj upitnik sadrži 22 pitanja koja se odnose na očekivanja i percepciju kvaliteta usluga. Zbog toga su formirani jazovi koju su podeljeni u pet segmenata (Tahir & Bakar, 2007: 328-329).

Standardnim *Servqual* modelom ispituje se percepcija kvaliteta usluge u nekoliko dimenzija kvaliteta, kao što su: opipljiva obeležja usluge, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija (Marinković & Stanković, 2011: 259). Tako se rezultat za svaku dimenziju kvaliteta dobija na osnovu iskazanog mišljenja svih ispitanika. Ukupni uslužni kvalitet pružene usluge dobija se tako što se izračuna prosek svih pet dimenzija uslužnog procesa, pa uslužna preduzeća dobijaju informacije o tome kako da usmere strategiju ka klijentima. Ovaj model pruža prednost jer se meri kao *gap* percipiranog očekivanja i pružene usluge. Ovaj model je korišćen u istraživanju u više različitih uslužnih delatnosti, kako na poslovnom, tako i na tržištu krajnjih potrošača, kako u neprofitnim, tako i profitnim organizacijama. Svoju primenu prilagođava potrebi merenja kvaliteta usluge ili proizvoda.

U ovoj doktorskoj tezi ovaj model je primenljiv jer poseduje više vrsta očekivanja potrošača, pa će se primeniti i *GEP* model koji predstavlja percepciju potrošača, tj. ono što potrošač očekuje pre ostvarene kupovine kao i doživljene pružene usluge (Veljković, 2009: 105).

Dosadašnja istraživanja korisnika bankarskih usluga u Srbiji na osnovu *Servqual* modela, a na atributima bankarskih usluga, ukazuju na to da je najveća razlika dobijena za dimenziju ***pouzdanost*** (1,53), a najmanja razlika za dimenziju ***opipljivost*** (0,86) (Ratković i saradnici, 2017: 116). Takođe, istraživanje korisnika bankarskih usluga pomoću ovog modela ukazuje na to da je najveća razlika između očekivanja i stvarnih zapažanja kod dimenzije kvaliteta koja se odnosi na ljubaznost, posebno kada je u pitanju radno vreme i nerazumevanje specifičnih potreba klijenata od strane banke (vrednost *servqual* ocene je -2,429) (Zelenović & Radović, 2017: 43).

Kao polazište prvog nivoa istraživanja, može se zaključiti da je ovaj model primenljiv u svim uslužnim organizacijama, te je pogodan i za ispitivanje stavova klijenata bankarskih usluga u Srbiji i državama u kojima će biti primenjen. Pored tipskih pitanja *Servqual* modela, a radi merenja što boljeg kvaliteta usluga, dodaju se tri nova pitanja koja su prilagođena današnjim potrebama tj. koja su primenljiva. Ovaj deo analize biće predstavljen u poglavlju 7. U prvom delu poglavlja, koji se odnosi na rezultate istraživanja drugih autora za grupu razvijenih zemalja (Nemačku, Francusku i Češku), a u drugom, koji se odnosi na Srbiju, Hrvatsku, Slovačku, Republiku Srpsku, Crnu Goru i Sloveniju, na bazi sopstvenog istraživanja autora ovog rada.

2.2. Definisane polazišta motivacionog istraživanja kao drugog nivoa istraživanja

Tehnike motivacionog istraživanja sastoje se od dubinskog intervjua, testova asocijacija, testova nedovršenih rešenja i tehnike igara uloga. Treba reći da je motiv osnovni razlog za određeno ponašanje potrošača i predstavlja nešto što istraživači ne mogu videti, niti lako izmeriti (Milenović, 2014: 80). Pošto ponašanje potrošača može biti inspirisano različitim motivima, postoji potreba da se oni istraže.

Motivi potrošača mogu biti:

- emocionalni i racionalni,
- psihološki i operativni,
- pozitivni i negativni,
- interni i eksterni.

Treba pomenuti da se nekada javlja i nedostatak motivacije.

Psihologija je kao nauka doprinela razotkrivanju motiva kod ponašanja potrošača. Dosadašnja motivaciona istraživanja pružila su odgovore i otkrila razloge ponašanja potrošača pri kupovini određenog proizvoda ili usluge. S tim u vezi izvršena je i podela karakteristika analiza ličnosti koja zavisi od obrazovanja, komuniciranja i saznanja o određenom brendu. Jer su na taj način emocije predstavljene kao bitna komponenta misaone faze pojedinca, na osnovu koje se može objasniti ponašanje potrošača. Faktori koji utiču na psihološku ličnost potrošača jesu: stavovi ili mišljenje, klasna svest, motivacija, inovativnost, značaj kupovine i sagledavanje rizika. Motivaciono istraživanje predstavlja primenu projektnih metoda, a analiza dobijenih podataka ima male troškove. Ovakva istraživanja su važna za razvoj marketing aktivnosti, jer pružaju odgovore na potrebe potrošača. Međutim, motivaciono istraživanje doživelo je određene kritike. Naime, neki smatraju da njegova funkcionalnost nije od značaja, a neki da je od koristi za tržište. Većina istraživača dokazala je da ovom istraživanju nedostaje strogost i validnost, kao i da su prikazi subjektivni i indirektni (Milenović, 2014: 106). Ipak, motivaciona istraživanja predstavljaju jedan od najčešće korišćenih načina da se otkrije kako će se klijenti ponašati u bliskoj budućnosti, kao i zašto se ponašaju na određeni način. Iskustva nam govore da klijenti ne govore o razlozima svog ponašanja, jer su mišljenja da bi moglo da se dogode neprijatne situacije u obostranom odnosu, što je dodatni razlog korišćenju ovih načina istraživanja.

Motivaciono istraživanja sadrži određene tehnike i kriterijume, kao i ocene potrošača, zatim emocionalni doživljaj kupovine i komunikaciju pri istraživanju. Motivaciono istraživanje svoju ekspanziju doživljava 50-tih godina prošlog veka. Na samom početku nije bilo dovoljno definisano. Razlog tome su bila suvišna pitanja o tome na koji način se klijenti ponašaju u određenim situacijama. Takođe, ovo istraživanje poseduje određene tehnike koje se sprovode na malom broju ispitanika. Ipak, psihologija je omogućila da istraživanje ponašanja potrošača doživi svoj razvoj. Zapravo, motivaciono istraživanje predstavlja novu savremenu tehniku, jer se bavi psihologijom potrošača i ispituje motive, što predstavlja uslov za ispitivanje ponašanja potrošača. Ovakvo istraživanje, uz primenu statističkih metoda, omogućuje formiranje fokus grupe, koju čini do deset ispitanika. Na taj način postiže se reprezentativnost, kako bi se ispitalo ciljno tržište određenog preduzeća. Takođe, ova tehnika poseduje određene nedostatke, jer ispitanici pri davanju odgovora najčešće nisu svesni razloga za svoje ponašanje. Pored toga, odgovore na neka pitanja ne mogu dati precizno.

U istraživanju autora Pavlović, Marković & Marković (2015: 59) kao bitan element korišćenja bankarskih usluga navodi se lični odlazak u banku, dok je 5% ispitanika imalo neprijatnost u banci, 69% ispitanika navodi da su zadovoljni komunikacijom sa bankom. Dok je u drugom istraživanju (Marinković & Senić, 2012: 18), iskazano da prvi faktor „poštovanje i razumevanje klijenta” opisuje 31,776% varijanse, zbog toga što ovaj faktor predstavlja attribute

kvaliteta usluge banke koji opisuje na način posvećenosti klijentu na ličnom nivou, usmerenost pažnje ka klijentu, potreba da se razumeju potrebe klijenata, ljubaznost zaposlenih kao i sposobnost osoblja da pomognu klijentu. Upravo ovakve informacije pokazuju korisnost motivacionih istraživanja.

Na osnovu dobijenih rezultata prvog nivoa istraživanja, a na osnovu postojeće literature, postoji potreba da se istraživanje u ovoj disertaciji dodatno usmeri na motivaciono istraživanje, jer će se na taj način pružiti kompletan uvid u kom pravcu je potrebno pristupiti klijentu bankarskih usluga. Prikaz rezultata biće dat kroz sledeće analize:

- Faktorska analiza,
- Eksplorativna faktorska analiza,
- Konfirmativna analiza,
- Pouzdanost instrumenta,
- Normalnost distribucije,
- Kvalitativna analiza i
- Kvantitativna analiza

Ovaj deo analize biće prikazan u poglavlju 8, za Srbiju, Hrvatsku, Republiku Srpsku, Sloveniju, Crnu Goru i Slovačku, dok će motivaciona istraživanja za Francusku biti prikazana u prvom delu poglavlja 7.

2.3 Istraživanja u razvijenim zemljama i studija slučaja

Deo rada koji je predstavljen na osnovu sekundarnih istraživanja, odnosi se na države: Nemačka, Francuska i Češka. Naime, nastoji se da se prikazivanjem zaključaka već realizovanih istraživanja drugih, relevantnih autora na istu ili sličnu temu, dođe do saznanja o percepciji kvaliteta usluga u bankarskom sektoru, te razlozima zbog čega je ona takva. Istraživanja su dopunjena Pestel analizama za svaku državu posebno, a u cilju definisanja osnovnih karakteristika tržišta, te ukazivanja na to da su u pitanju razvijene zemlje u kojima se određeni parametri poslovanja, ponude, i ponašanja klijenata, razlikuju u odnosu na Srbiju. Cilj ovako definisanog istraživanja ovog dela ukupnog uzorka je u tome da se pronađu elementi koje je moguće primeniti u bankarskoj praksi Srbije, a u kontekstu marketinških alata.

Korišćena istraživanja u ovom delu rada su bazirana na *Servqual* modelu, ali ima i rezultata nekoliko motivacionih istraživanja. Dva su razloga zbog kojih se nije realizovalo istraživanje iz primarnih izvora u ovom delu uzorka: 1) nemotivisanost ispitanika u ovim zemljama da učestvuju u istraživanju što se otkrilo prilikom izviđačkog istraživanja, zbog čega se nametnuo drugi razlog, 2) činjenica da su pitanju razvijene države, u kojima se pretpostavlja da je primena marketinških alata i pristupa prilagođena očekivanjima klijenata, što bi moglo da implicira da je gap između percepcije i očekivanja klijenata u odnosu na kvalitet bankarskih usluga svakako manji (misli se na negativan, ako uopšte i postoji), te da se informacije dobijene iz ovih studija mogu iskoristiti za komparativnu analizu, odnosno za uobličavanje zaključaka dobijenih iz primarnih izvora podataka.

Ovaj deo analize biće predstavljen u okviru prvog dela poglavlja 7. Takođe, u poglavlju 9 je data studija slučaja Credit Agrikol banke, odnosno njenog poslovanja u Francuskoj i Srbiji.

2.4. Komparativna analiza

U poglavlju devet biće prikazana komparativna analiza između Srbije, zemalja iz bliskog okruženja i razvijenih zemalja. Upporedni prikaz dobijenih rezultata kroz primarne i sekundarne izvore, a na bazi *Servqual* modela, motivacionih i drugih istraživanja relevantnih autora, biće dat na sledeći način:

- Razlike i sličnosti u ponudi bankarskih usluga u Srbiji i razvijenim zemljama (odnosi se na Nemačku, Francusku, Češku i Slovačku)
- Razlike i sličnosti u ponudi bankarskih usluga u Srbiji i zemljama obuhvaćenim uzorkom u *Servqual* modelu
- Razlike u percepcijama kvaliteta usluga u Srbiji i državama obuhvaćenim uzorkom u *Servqual* modelu
- Komparativna analiza Srbije i razvijenih država na osnovu sekundarnih i primarnih izvora: Srbija - Nemačka; Srbija - Francuska; Srbija - Češka i Slovačka.

2.5. Predmet istraživanja

Zadovoljenje potrošača danas predstavlja važan segment poslovne politike svake banke. Informacije koje klijenti daju kompanijama o njihovim proizvodima i uslugama predstavljaju bitan element koji pomaže menadžerima da planiraju svoje dalje poslovne aktivnosti. Naime, danas na tržištu postoji mnogo kompanija koje nude slične proizvode i usluge, tako da se najčešće prednost nad konkurentima može ostvariti samo što većom prisnošću sa potrošačem ili na osnovu saznanja o tome šta on želi. Tendencija zadovoljenja njegovih zahteva je, u stvari, poslovna filozofija svakog modernog preduzeća, bez obzira na to o kojoj se delatnosti radi.

Zadovoljstvo kupaca je globalni fenomen. S tim u vezi, korisno je ispitati globalne trendove u ovoj oblasti. Zadovoljenje potrošača povezano je sa postizanjem ciljeva upravljanja kvalitetom i marketingom, a pogotovo ostvarivanjem poslovne uspešnosti. Zadovoljenje zahteva potrošača predstavlja mišljenje korisnika o stepenu ispunjenja njegovih zahteva. Zato je satisfakcija relativna, jer uključuje lično mišljenje/doživljaj, ali i prethodno iskustvo i formiranje očekivanja na osnovu toga što povećava značaj istraživanja ovog područja marketinga. Sa povećavanjem značaja internacionalizacije poslovanja, povećanjem konkurentnosti, i trendom unapređenja sistema kvaliteta, klijenti dobijaju centralno mesto u poslovanju preduzeća. Uspešne marketing strategije i poslovni uspeh preduzeća na tržištu zavise od satisfakcije potrošača, kao i uspeh na dugi rok. Uspostavljeni dugoročni odnos sa klijentima vodi do obostrane koristi, kako za njih, tako i za preduzeća.

U savremenim uslovima na tržištu sve je teže privući potrošača, pa se posebno treba baviti motivacionim faktorima koji spadaju u psihološke determinante njegovog odlučivanja. Poznato je da psihološki uticaji na ponašanje potrošača predstavljaju najkompleksnije područje istraživanja, čime problematika unapređenja satisfakcije dobija nove izazove. Marketinški orijentisana preduzeća koja se u poslovanju rukovode zadovoljstvom potrošača fokusiraju se na njihove potrebe i želje, a ne na proizvode. Klijenti žele da zadovolje potrebu i reše problem, a ne da kupe proizvod. Istraživanje motivacije je važno kako bi se razumelo zašto klijenti traže, kupuju i upotrebljavaju određene vrste i marke proizvoda i usluga. Motivisan potrošač spreman je na akciju, tj. kupovinu ponuđenih proizvoda i usluga. To je unutrašnja snaga koja se ne može ispitivati, ali stimuliše i vodi ponašanje potrošača u željenom pravcu. Ponašanje potrošača u procesu kupovine ima svoju svrhu, odnosno cilj, a to je zadovoljenje određene potrebe ili želje. Međutim, ponašanje potrošača vremenom se menja pod uticajem različitih faktora, što ukazuje na potrebu stalnog istraživanja motivacije. Važno pitanje je kako razumeti želje potrošača i na adekvatan način zadovoljiti njihove potrebe i ostvariti profit preduzeća. Kada percepciju potrošača stavimo u odnos sa njihovim očekivanjima, možemo dobiti meru satisfakcije, što će u ovom radu biti istraženo pomoću Servqual modela.

Kao predmet ove disertacije možemo definisati očekivanja i percepciju klijenata kvalitetom usluga na bankarskom tržištu individualnih klijenata u Srbiji i zemljama iz okruženja, a koje su obuhvaćene uzorkom u ovom istraživanju. Kada percepciju stavimo u odnos sa očekivanjima dobijamo upravo meru satisfakcije klijenata pruženim uslugama u bankarskom sektoru u navedenim zemljama.

U skladu sa definisanim predmetom, problemom i ciljevima istraživanja, može se reći da su šira polazišta ovog rada u posmatranju marketinga kao osnove za obezbeđivanje pozitivne percepcije klijenata kvalitetom bankarskih usluga.

Primena savremenog marketinga u bankarstvu uključuje razmatranje marketinga odnosa, CRM procesa, internog marketinga, društveno odgovorne aspekte poslovanja i elektronskog bankarstva (upotreba bankomata, POS terminal, internet bankarstvo, razna bezgotovinska plaćanja, kako za fizička, tako i za pravna lica, dok je u ekspanziji i mobilno bankarstvo i plaćanje SMS porukama), čime su definisani osnovni parametri satisfakcije korisnika bankarskih usluga i proizvoda. Ovde možemo izdvojiti dve relacije razmatranja radi unapređenja satisfakcije; prva je lična komunikacija sa zaposlenima, a druga u okvirima elektronskog bankarstva. Savremeni marketing obuhvata oba područja, posmatrajući ih kao komplementarna i u određenim slučajevima alternativama.

Zaposleni u bankama treba da prepoznaju potrebe klijenata koji banci postavljaju direktne, ali ponekad i ne sasvim definisane zahteve. Razumevanje klijenata je osnov uspešnog poslovanja banaka. U takvim slučajevima nove informacione tehnologije još uvek ne mogu zameniti ljudski faktor. Za određene poslove neophodan je direktan kontakt sa zaposlenima u ambijentu poslovnog okruženja banke. Svakako, dimenzije procesa pružanja usluge, a time i odgovarajuće savremene informaciono-komunikacione tehnologije, koje su istovremeno i parametri usluge koji određuju njen kvalitet, veoma su važni za analizu i to u kontinuitetu,

budući da očekivanja klijenata permanentno rastu u okruženju sve jače konkurencije. Važnost elektronskog bankarstva i informaciono-komunikacionih tehnologija postaje sve veća, te se ovaj segment u istraživanjima satisfakcije korisnika usluga neizostavno mora ispitati u marketinškim strategijama i postaviti kao važna mogućnost unapređenja zadovoljstva klijenata. U skladu s tim, baze podataka, odnosno marketinški informacioni sistemi (MIS) predstavljaju osnov za kreiranje marketinških strategija radi primene direktnog marketinga. Upravo MIS, kao deo savremenih informacionih tehnologija, omogućava banci da razvije strategiju upravljanja odnosa sa klijentima koja spaja procese i tehnologije tako da se obezbedi jedinstven pristup bazi potrošača, sa ciljem da sa njima izgradi odnos na obostrano zadovoljstvo i korist.

Satisfakcija je osećaj zadovoljstva koji se kod potrošača može javiti posle kupovine i korišćenja proizvoda ili usluge. Prema definiciji koju daje Hant, satisfakcija je vrsta iskoraka iz iskustva kako bi se ono posmatralo. Satisfakcija nije emocija već procena te emocije. Potrošač može imati prijatno iskustvo u vezi sa konzumiranjem određenog proizvoda, ali to zadovoljstvo možda nije u dovoljnoj meri prijatno da bi ispunilo očekivanja potrošača, tako da će voditi ka nezadovoljstvu.

Dakle, satisfakciju definišemo u odnosu na očekivanja potrošača, što bi značilo da je ona relativna kategorija. Očekivanja potrošača su verovanja o isporuci proizvoda ili pružanju usluge koja funkcionišu kao standardi ili referentne tačke, a koje služe za ocenu učinka proizvoda ili usluge. Satisfakcija predstavlja ključ za zadržavanje postojećih i privlačenje novih korisnika proizvodom ili uslugom banke. Saznanje o tome šta korisnici očekuju u bilo kom uslužnom sektoru zapravo predstavlja najvažniji korak u procesu stvaranja kvaliteta proizvoda ili usluga. Dva tipa očekivanja, ili dva nivoa učinka proizvoda ili usluge, imaju najveći uticaj na kupovno ponašanje korisnika: očekivanje željenog proizvoda i očekivanje prihvatljivog proizvoda.

Danas, u vreme velike konkurencije koja proizvodi isti ili sličan proizvod, potrebno je ulagati u razvoj kvalitetnih, dugoročnih odnosa sa klijentima, sa fokusom na postojeće, ali istovremenom brigom i za potencijalne potrošače. Novija marketinška teorija i praksa tvrdi da je održavanje odnosa sa postojećim klijentima jeftinije, ali se ne smeju zanemariti ni potencijalni klijenti, budući da i oni predstavljaju značajnu osnovu za rast i razvoj preduzeća. U novije vreme, na temelju potrebe za dugoročnim odnosima sa profitabilnim klijentima, razvijen je i koncept marketing odnosa koji uključuje stvaranje, održavanje i jačanje snažnih i obostrano korisnih odnosa sa klijentima. Osnova ovih aktivnosti je u unapređenju satisfakcije klijenata.

Tako da razvoj marketinga odnosa postao je jedan od najvažnijih doprinosa u modernom marketingu, što je dovelo do toga da je već godinama čest predmet proučavanja i analiziranja. Ta istraživanja su se odnosila kako na B2B tržišta, tako i na B2C, u uslužnom sektoru, neprofitnim organizacijama, odnosima unutar preduzeća, odnosima između preduzeća i potrošača i dr. Veliki broj definicija marketinga odnosa temelji se na marketingu baze podataka i zadržavanju najvernijih potrošača. Marketing odnosa podrazumeva primenu marketinških alata koji su usmereni na razvoj i upravljanje poverenjem i dugoročnim odnosima sa vernim klijentima. Jedan od uslova uspešnog upravljanja odnosima je uspostavljanje uspešnog internog marketinga. Kotler (2000) smatra da interni marketing počinje sa organizacijom regrutovanja ljudi koji su

spremni da obavljaju svoj posao i time ostvare zadovoljstvo klijenata. Uspešno ostvarivanje ciljeva svakog uslužnog preduzeća vezuje se za zadovoljenje potreba i želja potrošača, na način koji je efikasniji i efektivniji od drugih. Interni marketing je usmeren na to da svi koji su zaposleni u kompaniji prihvate određene marketing principe i da budu orijentisani na zadovoljenje potreba potrošača/korisnika. Ahmed, Rafiq i Saad (2003) tvrde da interni marketing predstavlja filozofiju koja se fokusira i koordinira aktivnostima, uključujući interne i eksterne odnose, mrežu interakcije i saradnje, ispitivanjem svih aktivnosti koje se koriste kako bi se zadovoljile potrebe potrošača. Davis (2008) proširuje ovu definiciju iskazujući da interni marketing može premostiti jaz između organizacionih jedinica u preduzeću uspostavljajući saradnju među njima. U literaturi možemo naći da je interni marketing sinonim za upravljanje ljudskim resursima, ali kada se stavi u kontekst unapređenja satisfakcije potrošača, u uzročno-posledičnom odnosu između zaposlenih i klijenata, onda ovaj koncept možemo uvrstiti u značajno područje analize marketinga. Zaposleni neminovno predstavljaju marketinške resurse koji kompaniji obezbeđuju dobru uslugu, jer njihovo zadovoljstvo direktno utiče na satisfakciju potrošača, posebno kada govorimo o uslužnim delatnostima. Istovremeno, oni su i klijenti proizvoda, odnosno promoteri organizacije u kojoj rade. Ćorović, Šekularac i Ivošević (2011) smatraju da je interni marketing povezan sa menadžmentom ljudskih resursa i predstavlja napore i akcije menadžmenta koji su usmereni prema zaposlenima radi njihovog izbora, motivisanja i zadržavanja onih koji svoj posao obavljaju kvalitetno i odgovorno. Cilj internog marketinga jeste ostvarivanje saradnje i međusobnog poverenja između zaposlenih i menadžmenta čija je svrha unapređenje satisfakcije potrošača. Kako bi se to realizovalo potrebno je da interni marketing bude deo dvosmerne komunikacije između zaposlenih i menadžmenta. U ovoj doktorskoj disertaciji, u okviru koncepta internog marketinga, posebno je naglašen uticaj zaposlenih na satisfakciju klijenata, sa posebnim fokusom na sposobnost empatije zaposlenih.

Upravljanje odnosima sa klijentima, klijentima ili klijentima jeste strategija koja se razvila u celom svetu i smatra se novim, inovativnim načinom razmišljanja preduzeća koja imaju za cilj postizanje saradnje između preduzeća i potrošača. CRM predstavlja sticanje, negovanje, upravljanje i zadržavanje kupaca, čime se naglašava važnost odnosa između preduzeća i pojedinca. Svoje poreklo CRM „vuče” iz marketinga odnosa, izvornog marketinga i marketinga baze podataka, za koje je vezana komunikacija *jedan na jedan* i prilagođena je svakom potrošaču zasebno (Frow, 2009). Faze razvoja CRM pratile su informacione tehnologije. Po Kotler-u i Keller-u (2008) tehnologija pomaže da bi se:

- analizirali podaci o troškovima i dobitima iz odnosa sa klijentima, kako bi preduzeća prepoznala trenutne i buduće visokovrednosne potrošače,
- bolje usmerila ponuda putem izvornog kontakta,
- u kreiranju distributivnih kanala razvili novi modeli, uspešno upravljalo logistikom i lancem nabavke,
- razvio sistem upravljanja znanjem,
- pratila stopa opadanja broja kupaca i zadržavanja i
- pratio nivo zadovoljstva potrošača.

Dakle, savremeni CRM zasniva se na novim savremenim tehnologijama, a njegov fokus je na navedenim područjima sa osnovnim ciljem da se unapredi zadovoljstvo potrošača. CRM koncept posmatra potrošače kao partnere banke sa kojima menadžment pokušava da razvije dugoročne odnose. U klijentima vidi bogatstvo i buduću vrednu imovinu u preduzeću. Prodaju proizvoda ili usluge ne smemo da shvatimo kao kraj marketinških aktivnosti, nego kao početak uspostavljanja veze radi obostrane saradnje. Buttle (2004) razlikuje strategijski, operativni i analitički nivo CRM koncepta. Strategijski CRM naglašava neophodnost da se izgradi organizaciona kultura koja se usmerava na potrošače, operativni CRM podrazumeva korišćenje softvera koji omogućavaju automatizaciju prodajnih aktivnosti, a analitički CRM se zasniva na pravilnoj upotrebi podataka o klijentima, kako bi se postigla veća vrednost za njih, ali i za samo preduzeće. Sva tri nivoa imaju za cilj unapređenje satisfakcije potrošača.

Danas je CRM najkorisniji instrument u poslovima unapređenja satisfakcije klijenata u bankarskom sektoru. Međutim, da bi se uspešno implementirao, potrebno je u kontinuitetu vršiti istraživanja percepcije i očekivanja klijenata. CRM koji koristi takve rezultate i zaključke istraživanja može se koristiti u funkciji unapređenja satisfakcije i povećanja profitabilnosti. Banke su danas jedan od vodećih sektora u primeni CRM koncepta.

Kada govorimo o bankarskom sektoru misli se na bankarske proizvode koji se zasnivaju na uslugama, a kada je reč o definiciji usluga, razlika između robe i usluga nije uvek potpuno jasna. Robom se mogu smatrati predmeti, uređaji i stvari, dok su usluge definisane kao čin, trud ili delo, ali i iskustvo u kojem je korisnik učesnik (Bateson & Haffman, 2012). Kvalitet usluge je dugoročna ukupna mera. Mere zadovoljstva korisnika i kvalitet usluge se međusobno dopunjuju. Cilj svakog preduzeća jeste da umanjí GEP potrošača, tj. razliku između percepcije i očekivanja korisnika. GEP potrošača je funkcija odstupanja znanja, standarda, isporuke i komunikacije i njegov pravac odgovora. Radi merenja ovih razlika koriste se mnogobrojni modeli. U ovoj disertaciji biće korišćen *Servqual* model, a na osnovu dobijenih rezultata primeniće se motivaciono istraživanje radi saznanja o razlozima zbog kojih dolazi do razlika između očekivanja i percepcije kvaliteta usluga u bankarskom sektoru u Srbiji, Republici Srpskoj, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Slovenija i Slovačka. Istovremeno, deo istraživanja se odnosi i na razvijene države koje su analizirane iz sekundarnih izvora podataka, a zaključci tih analiza takođe će biti korišćeni u svrhe poređenja. U korelaciji sa tim, svi ključni pojmovi korišćeni u opisu predmeta istraživanja u ovom naslovu su teme o kojima će biti reči u disertaciji. Pod okuženjem podrazumevamo zemlje iz bliskog okruženja Republike Srbije, odnosno Republiku Srpsku, Crnu Goru, Republiku Hrvatsku, Republiku Sloveniju i Slovačku Republiku, i zemlje koje definišemo kao razvijene, Saveznu Republiku Nemačku, Francusku Republiku i Češku Republiku. Navedene zemlje ćemo u nastavku teksta navoditi kraćim nazivima.

2.6 Definisane uzorka

Planirani uzorak u ovom istraživanju čine klijenti banaka iz Srbije, Hrvatske, Crne Gore, Republike Srpske, Slovenije i Slovačke u primarnom istraživanju, dok su u sekundarnom pored

navedenih država uključene i druge države i to: Nemačka, Francuska i Češka. Razlog podeli navedenih država u odnosu na primarne i sekundarne izvore podataka je u tome da se tokom istraživanja utvrdilo da ne postoji dovoljan broj ispitanika u navedenoj grupi razvijenih zemalja koje mogu činiti reprezentativan uzorak. Naime, na poslate upitnike je odgovorio nedovoljan broj ispitanika. Imajući u vidu postavke istraživanja, odnosno zadatak i cilj doktorske disertacije, odlučeno je da se satisfakcija korisnika bankarskih usluga u Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj ispita preko sekundarnih izvora podataka, odnosno novijih istraživanja relevantnih autora iz ove oblasti. Navedene zemlje spadaju u grupu razvijenih, te su svakako adekvatne za poređenje.

Takođe, pored navedenog objašnjenja o logici podele uzorka, pojavila se još jedna novina tokom istraživanja na terenu, a ona se odnosi na to da nije dobijen odgovarajući odziv u Republici Srpskoj, kao i da je uočeno da određeni broj ispitanika kojima je poslat upitnik, živi u Bosni i Hercegovini (BiH). Imajući u da je BiH po većini parametara slična Republici Srpskoj, u istraživanju su korišćeni i odgovori ispitanika koji žive u BiH. Navedeno je dovelo do toga da zaključke u vezi Republike Srpske nije moguće izvesti, ali da ovo svakako ne implicira manju vrednost postavljenog istraživanja. Naime, metodološki nije moguće odgovoriti na postavljena pitanja u vezi Republike Srpske, ali su zato informacije koje se tiču jedne i druge zemlje vredne sa aspekta izviđačkog istraživanja koje može da predstavlja polazište za neka naredna, a koje će biti metodološki postavljeno tako da se odnosi na ove dve države.

U skladu sa navedenim, državama iz bliskog okruženja smatramo Hrvatsku, Republiku Srpsku, Crnu Goru, Sloveniju i Slovačku, dok pod okruženjem podrazumevamo sve navedene koje čine ukupan uzorak, a to su i Nemačka, Francuska i Češka.

Razvijene zemlje posmatramo u odnosu na BDP, korupciju i vladavinu prava, obrazovanje, investicije, tehnologiju, prihode po glavi stanovnika, infrastruktura i dr. (Petrović i saradnici 2019). Za razvijene zemlje može se reći da su:

- visoko industrijalizovane,
- stabilne ekonomije,
- tehnološki napredne,
- stopa nataliteta i smrtnosti je stabilna,
- očekivano trajanje života više od 70, a prosek je negde i 80 godina,
- veći broj žena radi i nalazi se na rukovodećim mestima,
- koriste nestrazmernu količinu svetskih resursa (poput nafte),
- karakteristične po vladavini prava i visokom stepenu ljudskih sloboda,
- imaju viši nivo duga, i dr.

Navedeno implicira da Nemačka i Francuska, a u većini karakteristika i Češka imaju (International Monetary Fund, 2019; Eurostat, 2020):

- visok životni standard,
- razvijenu socijalnu zaštitu,
- univerzalni sistem zdravstvene zaštite,
- adekvatnu zaštitu životne sredine,
- besplatno univerzitetsko obrazovanje,

- brze pruge i dobro razvijenu saobraćajnu mreža i vazdušni saobraćaj,
- dobro razvijena poljoprivrednu mehanizaciju i automatizaciju za obradu zemljišta.
- poznati sportski klubovi,
- značajne industrijske centre,
- poseduju razvijen privatni sektor i jaka javna preduzeća.
- razvijen turizam,
- životni standard je visok,
- visok stepen demokratije i zaštite ljudskih prava uključujući i prava manjina,
- niska stopa nezaposlenosti,
- članice su UN, NATO-a, OESD-a, OSCE-a i veća EU i dr.

Što se tiče Slovačke, iako nije po BDP-u u gornjem delu spiska po razvijenosti, ona je zemlja koja se veoma brzo razvija, i za koju se očekuje da će po većini parametara pozicionirati sve bolje. Slovačka ima visokorazvijenu privredu koja stalno napreduje što pokazuje visok procenat rasta, rudno bogatsvo je raznovrsno, jer postoje rezerve uglja, rude gvožđa, olova, cinka, bakra i nemetala, razvijena je teška industrija, stočarstvo, poljoprivreda, turizam, stopa nezaposlenosti je 7%, dok je u EU 7,4%, nacionalni dohodak po glavi stanovnika je 14000eu, obnovljivi izvori energije učestvuju sa 12,9%, i dr. (European Commission, 2020; Eurostates, 2020; International Monetary Fund, 2019)

Izbor država u uzorku iz bliskog okruženja je takav zbog socio – kulturnih sličnosti, sličnosti govornog područja, većina banaka posluje u istim državama, blizine i pripadnosti većine nekadašnjoj Jugoslovenskoj zajednici, one koje nisu članice EU, imaju izgleda da postanu, nastoje da implementiraju najnovije tehnologije i idu u korak sa razvijenijim zemlja, i dr. (Evropski pokret Srbija, 2020; paragraf.rs, 2020; Tomljanović i saradnici, 2018) Što se tiče Slovačke, prema podacima iz 2011. godine u Srbiji živi oko 53.000 Slovaka što predstavlja 0,7% ukupne populacije Srbije. Treba istaći to da su Slovaci naselili Vojvodinu u 18. i 19. veku sa teritorije Slovačke.

Takođe, smatra se da je danas svet globalno tržište koje se sastoji od globalnih korporacija i banaka, te da granice zemalja nisu granice u kojima se posluje, već su one određene potrebama tržišta i dometima učesnika. Tako, u izabranim najveći udeo na tržištu imaju iste banke, a to su:

- Raifaisen banka koja posluje na tržištu država koje su predmet istraživanja,
- Addiko banka koja takođe zauzima značajno mesto u svim državama koje su predmet istraživanja,
- Credit Agricole koja posluje na tržištu cele Evrope.

Prvi deo uzorka koji čine države iz bliskog okruženja, poslužiće za identifikaciju gepova u određenim dimenzijama kvaliteta bankarskih usluga. Drugi deo uzorka, odnosno Nemačka, Francuska i Češka, poslužiće kao primer adekvatne upotrebe marketinških alata u kreiranju dobrih odnosa sa klijentima.

2.7. Ciljevi istraživanja

U ovom naslovu prikazaćemo dve osnovne vrste ciljeva, a to su naučni cilj istraživanja i društveni cilj istraživanja.

2.7.1. Naučni cilj istraživanja

U savremenom poslovnom okruženju banke danas sve više teže da ostvare konkurentsku prednost zasnovanu na nivou kvaliteta i širine spektra usluga, u kombinaciji sa marketinški orijentisanom cenom, integrisanim marketinškim komunikacijama i potencijalima odluka iz domena distribucije koje uključuju lokaciju, izgled prostora, zaposlene i dr. Zbog toga se teži primeni rezultata naučnih istraživanja, odnosno integrisanom pristupu u donošenju odluka o marketinškim instrumentima i alatima.

Korišćenjem osnovnih, opštih naučnih i posebnih metoda i tehnika za ispitivanje neophodno je ukazati na važnost kvaliteta bankarskih usluga i proizvoda, utvrditi marketinške instrumente i procese koje banke u svim državama iz uzorka primenjuju i mogu primenjivati, i percipirati i ukazati na propuste pri usluživanju klijenata. Obezbeđenje kvaliteta usluge predstavlja skup aktivnosti kojima se deluje na zadovoljenje potreba korisnika i traženja granice za njegovo produženje odnosa sa njim. Kvalitetni proizvod ili usluga su temelj uspešnog poslovanja. Kvalitet usluge u bankarstvu može se videti na više načina. Usaglašavanjem kvaliteta sa očekivanjima i zahtevima klijenata, uz obezbeđenje dodatne vrednosti, moguće je unaprediti njihovu satisfakciju.

Naučni cilj istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji je objektivno ukazivanje na značaj merenja i unapređenja satisfakcije individualnih korisnika u bankarskom sektoru u Srbiji, Republici Srpskoj, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj. Primenom Servqual modela, priznatog u naučnim krugovima, kojim se meri satisfakcija, kao i motivacionog istraživanja kojim se utvrđuju razlike između percipiranog i očekivanog kvaliteta bankarskih usluga i procesa njihovog pružanja, primenjenog na drugom nivou istraživanja, očekuje se da naučni cilj ovog rada bude postignut.

Primarni cilj istraživanja proizilazi iz naučnog, a to je *utvrđivanje marketinških načina unapređenja satisfakcije individualnih korisnika bankarskih usluga u područjima u kojima postoji razlika između percipiranog i očekivanog kvaliteta, a na osnovu parametara datih Servqual modelom.* Dakle, primarni cilj istraživanja sadrži merenje razlika između percepcije i očekivanja u okviru unapred definisanih parametara kvaliteta usluge, i na osnovu njih otkrivanje konkretnih razloga nezadovoljstva. Na osnovu otkrivenih razlika biće definisani načini za unapređenje satisfakcije, što je metodološki postavljeno u okvirima svrhe istraživanja, a što istovremeno predstavlja naučni doprinos ove doktorske disertacije.

Sekundarni ciljevi proizilaze iz primarnih. Ima ih više, a svode se na:

- otkrivanje razlika između očekivanog i percipiranog kvaliteta usluga namenjenih individualnim korisnicima u bankarskom sektoru u Srbiji,

- otkrivanje razlika između očekivanog i percipiranog kvaliteta usluga namenjenih individualnim korisnicima u bankarskom sektoru u Crnoj Gori,
- otkrivanje razlika između očekivanog i percipiranog kvaliteta usluga namenjenih individualnim korisnicima u bankarskom sektoru u Republici Srpskoj.
- otkrivanje razlika između očekivanog i percipiranog kvaliteta usluga namenjenih individualnim korisnicima u bankarskom sektoru u Hrvatskoj,
- otkrivanje razlika između očekivanog i percipiranog kvaliteta usluga namenjenih individualnim korisnicima u bankarskom sektoru u Sloveniji,
- otkrivanje razlika između očekivanog i percipiranog kvaliteta usluga namenjenih individualnim korisnicima u bankarskom sektoru u Slovačkoj,
- otkrivanje percepcije kvaliteta bankarskih usluga u razvijenim zemljama (Nemačka, Francuska i Češka) na bazi sekundarnih izvora podataka,
- uporednu analizu percepcije kvaliteta usluga namenjenih individualnim korisnicima u bankarskom sektoru u Srbiji, Crnoj Gori, Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj,
- uporednu analizu rezultata motivacionog istraživanja namenjenih individualnim korisnicima u Srbiji, Crnoj Gori, Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj.
- Uporednu analizu rezultata istraživanja u Srbiji na bazi primarnih i sekundarnih izvora podataka, i razvijenim zemljama (Nemačka, Francuska i Češka) na bazi sekundarnih izvora podataka.

Kao što je već rečeno, istraživanje se sprovodi na teritoriji Srbije, Republike Srpske, Crne Gore, Hrvatske, Slovenije i Slovačke. Dodatno, istraživanje će biti sprovedeno i na teritoriji BiH. Takođe, deo analize je usmeren na sekundarne izvore podataka u odnosu na Nemačku, Francusku i Češku. Na osnovu dobijenih rezultata *Servqual* modelom, istraživanje se nastavlja u području otkrivenih razlika u dimenzijama kvaliteta usluge koje ovaj model definiše.

Radi ispunjenja ciljeva istraživanja definisana su dva upitnika, kao naučni instrument od kojih je prvi uokviren parametrima kvaliteta datim u *Servqual* modelu, dok će drugi biti koncipiran u odnosu na dobijene rezultate iz prvog dela istraživanja, a u osnovi je motivacionog karaktera.

2.7.2. Opšti društveni cilj istraživanja

Društveni cilj istraživanja jeste predstavljanje mesta i uloge savremene poslovne banke u sadašnjoj strukturi privrednog i marketinškog okruženja Srbije. Kako se savremeno globalno društvo odlikuje postojanjem profitabilnih institucija, tako je definisanje njihovog doprinosa društvu važan deo društveno odgovornog poslovanja.

Jedna od tema istraživanja u ovom radu, a navedena u okviru trendova i perspektiva poslovanja banaka, jeste upravo isticanje i primena etičkih principa poslovanja, kao i zaštita klijenata. *Povećanjem transparentnosti poslovanja banaka, kroz njihovu analizu u radovima ovakve vrste, postiže se društveni cilj istraživanja, koji se ovde konkretizuje upravo kroz*

promociju neophodnosti zaštite klijenata, isticanje etičnosti i moralnosti u donošenju poslovnih odluka. Ove odluke spadaju u domen društveno odgovornog poslovanja, i kao takve neizostavan su deo globalnog poslovanja i poslovnog okruženja u Srbiji, Republici Srpskoj, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Sloveniji, Slovačkoj, Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj.

2.8. Hipoteze istraživanja

Imajući u vidu kompleksnost istraživanja koja je posledica izabrane teme sa jedne strane, ali i definisanog uzorka sa druge, postavljene hipoteze biće tumačene na način da se pod okruženjem podrazumevaju sve države do sada pomenute u gornjim naslovima. Kao što je već rečeno, tokom izviđačkog istraživanja došlo se do zaključka da se do primarnih izvora podataka u Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj nije moglo doći, te da će ove države biti analizirane na osnovu sekundarnih izvora podataka. Ovo ne menja činjenicu da su i ove države deo uzorka, te da će se zaključci svakako donositi i u odnosu na sumirane rezultate iz sekundarnih i primarnih izvora. Dakle, uzorak čine Srbija, Hrvatska, Republika Srpska, Slovenija, Slovačka, Crna Gora, Nemačka, Francuska i Češka. Navedenom spisku je dodata i BiH, što je objašnjeno u naslovu 2.6 Definisane uzorka. Imajući u vidu polazišta i ideju istraživanja koja ukazuje na to da se u razvijenim primenjuju novi marketinški pristupi prilagođeni potrebama korisnika bankarskih usluga, poslednje tri navedene razvijene države biće izostavljene u osnovnoj hipotezi, ali su svakako prisutne u pomoćnim hipotezama podrazumevajući se u reči "okruženje".

Dakle, predviđena početna (nulta) hipoteza ovog istraživanja je:

H0 Banke u Republici Srbiji, Republici Srpskoj, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj u nedovoljnoj meri koriste nove pristupe marketinga kao način pridobijanja i zadržavanja klijenata.

Pomoćne hipoteze su sledeće:

H1 Aktivnosti marketinga zasnovane na novim marketinškim pristupima značajno povećavaju satisfakciju i lojalnost klijenata bankarskih usluga u Srbiji i okruženju.

H2 Postoji razlika između očekivanja i percepcije klijenata u odnosu na kvalitet bankarskih usluga, na osnovu dimenzija *Servqual* modela, u Republici Srbiji i drugim državama u okruženju.

H3 Ne postoji statistički značajna razlika u prosečnim ocenama kvaliteta bankarskih usluga koji je meren pomoću *Servqual* modela u Srbiji i državama u okruženju.

H4 Ne postoji statistički značajna razlika u prosečnim ocenama kvaliteta bankarskih usluga koji je meren pomoću motivacionog upitnika (II nivo istraživanja) u Srbiji i državama u okruženju.

DEO II – TEORIJSKI DEO

3. TRENDovi I PERSPEKTIVE MARKETINGA U BANKARSTVU – NOVI MARKETINŠKI PRISTUPI

3.1 Ekspanzija koncepta marketinga u bankarstvu i istraživanje klijenata kao ključni izazov

Marketing u bankarstvu doživljava svoju ekspanziju krajem 50-tih godina 20. veka i posle toga njegov značaj konstantno raste, razvija i menja se, i prilagođava potrebama tržišta (Rakita, 2016: 66). Istorijski gledano, marketing prolazi u nekoliko faza rasta i razvoja i to:

1. marketing uz pomoć oglašavanja, prodaje, promocija i javnosti;
2. marketing je tu da omogući dobru atmosferu a prodaja usluga se obavlja uz osmeh;
3. marketing predstavlja inovaciju uz pomoć koga se bankarske usluge bliže klijentima;
4. marketing je omogućio bankama da se bolje pozicioniraju i
5. marketing omogućava lakšu analizu podataka o klijentima, tačnije informacije o tržištu, bolje planiranje i najbolju kontrolu kvaliteta (Kotler, 2000: 111).

Početak ekspanzije i razvoj koncepta marketinga u bankarskoj industriji odlikuje se borbom konkurenata za depozite. Druga faza prepoznatljiva je po ljubaznosti bankarskih službenika. Treću fazu karakterišu inovacije u oblasti marketinga, odnosno uvođenje novih proizvoda i usluga. Karakteristike četvrte faze su pozicioniranje banke na osnovu usluga, cena i promocija. Petu fazu čine analize, planiranje i kontrola banke na finansijskom tržištu. Navedenim redosledom, raste potreba za istraživanjem tržišta, odnosno ponašanja ciljnih grupa, te uspostavljanja dobrih dugoročnih odnosa sa njima. Samim tim, raste i važnost mernih instrumenata satisfakcije korisnika bankarskih usluga, odnosno naučnog pristupa.

Kako bi bi zadovoljili potrebe svojih korisnika banke koriste instrumente marketing miksa: proizvod/usluga, cenu, kanale distribucije, promociju, zaposlene, procese, i dr. Suština marketing miksa jeste u usvajanju i primeni alternativnih kombinacija ovih instrumenata (Vunjak i saradnici, 2013: 76). Bankarska usluga ili proizvod predstavljaju glavni instrument marketinga u bankarstvu. U svojoj ponudi banke danas imaju na raspolaganju veći broj usluga i nude ih klijentima na jednom mestu. Marketing miksa je najpoznatiji tradicionalni koncept u marketingu, ali se na taj način ne može primenjivati u savremenom okruženju. Naime, marketing miksa koji danas kreiramo treba da bude baziran na istraživanju ponašanja potrošača, te usaglašen sa njihovim zahtevima, kao i definisan u odmerenom odnosu primenjene *push* i *pull* strategije. Zato, svaki noviji koncept u sebi sadrži elemente koji čini marketing miksa, ali se odluke u vezi njih sprovode na modifikovan način, dok tokom razvoja marketinga, neki elementi postaju manje, a neki više važni. U uslužnoj delatnosti, važnost zaposlenih kao elementa proširene verzije marketing miksa je u savremenom okruženju sve značajnija, i otud koncept koji nazivamo Interni marketing. U tabeli 1. su prikazane razlike između nekadašnjeg i današnjeg marketinga, a ono

što je očigledno jeste da tokom vremena klijenti postaju sve više fokus, što čini da idemo od transakcionog ka marketingu odnosa.

Tabela 1: Opšte poznate definicije transakcionog vs marketing odnosa

I trend	Kratak rok	Dug rok
Vremenska perspektiva		
Dominantna marketinška funkcija	Marketing miks – klasičan (4P).	Interaktivni marketing (podržan aktivnostima upravljanja marketing miksom 7p).
II trend Elastičnost cena	Klijenti više osetljivi na promene cena.	Klijenti manje osetljivi na promene cena.
III trend Dominantna dimenzija kvaliteta	Fokus na attribute – tehnika dimenzija kvaliteta. Kvalitet je briga „proizvodnog“ osoblja.	Fokus na potrošačku vrednost – kvalitet interakcije. Kvalitet je briga svog osoblja.
III trend Merenje satisfakcije potrošača	Indirektno – preko tržišnog učešća, odnosno ostvarene prodaje.	Direktno upravljanje bazom potrošača.
IV trend Prikupljanje informacija o klijentima	Diskontinuelni odnos sa klijentima. S vremena na vreme se rade istraživanja.	Stalan kontakt sa klijentima.
V trend Osnovna orijentacija poslovanja	Orijentacija na pojedinačne prodaje.	Orijentacija na zadržavanje potrošača.
VI trend Međuzavisnost marketinga, operacija i osoblja	Slabija saradnja i povezanost.	Saradnja od strateškog značaja.
VII trend Dopunske usluge potrošača	Nenaglašena potrošačka usluga; Ograničeno angažovanje na ispunjenju očekivanja potrošača.	Naglasak na potrošačku uslugu. Veliko angažovanje na ispunjenju očekivanja potrošača.
VIII trend Uloga internog marketinga	Interni marketing bez ili sa limitiranim značajem za uspeh poslovanja.	Interni marketing je od značaja za uspeh.
IX trend Tip proizvoda	Roba široke potrošna potrošnje → ←Trajna dobra	→ ←Industrijska dobra → ←Usluge

Izvor: Prilagođeno prema: Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 177.

Primena savremene tehnologije u različitim oblastima poslovanja, kao i u marketingu, postala je imperativ u savremenom poslovnom ambijentu (Ratković & Đorđević, 2010: 56). Novo okruženje i promene koje su se dogodile u poslednjih decenija menjaju uobičajene oblike ponašanja, potrebe i shvatanja korisnika. Razvoj uslužnog marketinga zahteva nove oblike ponašanja sa klijentima, uključujući interakcije, kao i kvalitet pre, tokom i posle izvršene usluge.

Upotreba novih tehnologija u bankarstvu ubrzala je proces obrade podataka i omogućila rast i inovacije proizvoda i usluga, kao i transformaciju u obimu i strukturi potreba na tržištu

bankarskih proizvoda i usluga (Sanader, 2014: 88; Miletić, 2018). Dalji razvoj informacionih tehnologija omogućio je dinamiku tržišnog nastupa, postizanje konkurentske prednosti kanalima distribucije, kao i proces komunikacije sa klijentima. Odabir kanala distribucije svakako utiče i na ostale elemente marketing miksa, te svaku novinu treba posmatrati integrisano sa drugim marketinškim odlukama. Uslovi koje treba da podrži fizička distribucija su: raspoloživost proizvoda/usluga, blagovremenost i kvalitet ponude (Ratković & Đorđević, 2010: 42). Kako bi se sve ovo omogućilo i ostvarilo, ove elemente mora da podrži internet, jer on ima globalni uticaj, pruža sve informacije u vezi sa proizvodima i time povećava kvalitet same ponude, i informacije koje nudi su istog trenutka dostupne kada klijent to poželi.

Primena novih tehnologija u bankarstvu dovodi do promena u poslovanju, kao i do načina građenja odnosa između banke i klijenta. Nove tehnologije zaslužne su za primenu elektronskog, kao i mobilnog bankarstva. Razvoj informacionih tehnologija ima veliku ulogu u današnjem vremenu, pružajući digitalnu mogućnost transakcija i procesa u okviru jedne organizacije uz pomoć i pod kontrolom informacionog sistema na bazi internet tehnologija (Ratković i saradnici, 2017: 309; Ranisavljević, 2014; Isac, 2015). Uzročno posledična povezanost između rasta marketinga i rasta primene novih tehnologija u bankarstvu očigledno postoji, a naučljiviji ishod toga je upravo e-bankarstvo, odnosno integrisani marketinški elementi. Naravno, ovo ne umanjuje značaj primene marketinga u ličnom kontaktu sa klijentom, naprotiv, i u ovom segmentu je prisutan njegov rast, kao i neophodnost merenja satisfakcije, odnosno naučni pristup koji će dati informacije u vezi sa unapređenjem odnosa, kako u tradicionalnom, tako i u elektronskom okruženju poslovanja banke.

Sama primena elektronskog bankarstva zabeležena je osamdesetih godina prošlog veka u Velikoj Britaniji, kada je stambena štedionica, odnosno banka *Nottingham Building Society*, osnovala elektronski informacioni sistem koji je nazvala *Homelink* (Đukić, 2013: 180). Elektronsko poslovanje čini opšti koncept koji obuhvata sve oblike poslovnih transakcija ili razmene informacija koje se izvode korišćenjem informacione i komunikacione tehnologije, i to: 1. između preduzeća, 2. između preduzeća i njihovih kupaca, ili 3. između preduzeća i javne administracije (Raičević i saradnici, 2012: 106). Navedenom treba dodati marketinški kontekst primene koji je u skladu sa zahtevima klijenata, kao i rastom tehnologija.

Rast primene novih tehnologija dovodi i do rizika (Dietz i saradnici, 2016), te je i ovo značajan aspekt sa kojim se suočavaju današnji učesnici na bankarskom tržištu. Ipak, bez obzira na to, one nesporno utiču na promene u poslovnim šablonima, i u kontinuitetu stvaraju nove načine poslovanja. Tako je i mobilno bankarstvo zauzelo svoje mesto u razvoju i primeni elektronskog bankarstva. Ono predstavlja savremeni kanal distribucije usluga koji se pruža uz pomoć mobilnog telefona, tableta i drugih uređaja koji su opremljeni specijalnim softverom za mobilni pristup internetu (Sanader, 2014: 94; Hadžić & Mladenović, 2014: 126). Može se reći da mobilno bankarstvo rezultat rasta tehnologija, ali i odgovor marketinga na potrebu za održavanjem dobrih dugoročnih odnosa sa klijentima. Na ovakav način banke ostvaruju veći prihod, dodatnu uštedu i zadovoljstvo korisnika što uslugu mogu da obave u bilo kom vremenu i prostoru. Takođe, jedna od pogodnosti „pametnih telefona” jeste ta što se usluge pružaju

korisnicima preko bar kodova proizvoda, čime postoji mogućnost upoređivanja cena, kao i mogućnost da se pronađu detaljne informacije (Board of Governors of Federal Reserve System, 2015: 1-2). Navedeno je domen poboljšanja usluge, ali i dostupnosti što je elemenat distribucije, kao i promocije. Možemo dodati i troškove sa aspekta korisnika, koje mobilno bankarstvo svakako umanjuje. Na osnovu toga, vidimo da su i dalje prisutni elementi marketing miksa, ili bar neki njihovi delovi.

Dakle, sve novije pristupe upravljanju u bankarstvu koji podrazumevaju učešće novih tehnologija, prate i marketinški elementi u cilju privlačenja klijenata i održavanja dobrih dugoročnih odnosa sa njima. U takvom, novom okruženju bankarskih usluga, CRM dobija nove potencijale koji su neuporedivo veći od onih u tradicionalnom okruženju. Naime, u području bankarstva kao uslužne delatnosti, nove tehnologije pružaju mnogostruku veće potencijale koji se mogu iskoristiti u kontekstu marketinških aktivnosti. Tako možemo reći da današnji trend u marketingu u bankarstvu stavlja klijente u centar svojih fokusa i to koristeći savremene tehnologije, ali ne zanemarujući ni ulogu zaposlenih u direktnom kontaktu tradicionalnog okruženja banke.

Istraživanje ponašanja klijenata je svakako osnova svih marketinških aktivnosti, čime ovo područje predstavlja i osnovni izazov savremenog bankarskog tržišta u kontekstu marketinških tema. Potrebe potrošača, posebno za bankarskim uslugama, stalno se menjaju, te je neophodno da banke uspostave dugoročan odnos sa klijentima i na taj način ostvare bolji profit. Istraživanje stavova potrošača postaje jedan od novih izazova koje banke sve češće koriste. Istraživanje tržišta donosi bitne informacije o stavovima potrošača (Đelošević i saradnici, 2017: 31). Sa druge strane, upravo zahvaljujući novim tehnologijama klijenti danas raspolazu sa većinom informacija o proizvodima i uslugama koje im se nude, pa se marketing nalazi pred dodatnim izazovom – kako zadržati postojeće klijente i kako pridobiti nove. Dakle, borba sa konkurencijom je i dalje prisutna, možda još i jača, ali svakako transparentnija.

Ponašanje potrošača može se sagledati iz dva različita ugla: kao razmišljanje i delovanje ljudi, i kao oblast proučavanja ljudi koje se uklapa u ukupno ljudsko znanje (Barry & Harris, 2012: 4). Naime, ponašanje potrošača predstavlja aktivnost koja se usmerava na prepoznavanje i zadovoljavanje potreba. Marketing strategije počivaju na znanju o potrebama potrošača, njihovom ponašanju kao i željama. Istraživanje ponašanja potrošača pruža informaciju kako sprovesti aktivnosti koje su definisane marketing strategijom i na taj način postići efikasnije delovanje marketinga. U bankarskom sektoru prisutan je sve veći izazov koji stvaraju klijenti zbog svog interesovanja. Kompanija Ernst & Young je u svom izveštaju o bankarskom sektoru prikazala dva velika izazova, pa je predložila doživljaj kupca kao ključ održavanja konkurentne prednosti (Ernst & Young, 2017). Na osnovu ovog istraživanja došlo se do zaključka da su izazovi nedostatak diferencijacije ponude osnovnih bankarskih usluga i novi konkurenti u vidu *fintech*-ova i drugih tržišnih konkurenata.

Istraživanja koja se sprovode su motivaciona i demografska. Informacije kao što su pol ispitanika, starost, nivo obrazovanja i slično spadaju u elementarnu osnovu svake analize u vezi sa proizvodima ili uslugama preduzeća. Istraživanja predstavljaju osnovnu fazu u marketingu, na

osnovu koje se dobijaju rezultati, te na osnovu njih banke preduzimaju odgovarajuće aktivnosti. Današnjim preduzećima su na raspolaganju mnoge mogućnosti kao što je nova savremena tehnologija, koja pruža dosta prednosti pri procesu prikupljanja podataka o zahtevima potrošača bankarskih usluga, načinima i stilovima njihovog života, globalizaciji, kao i etičkim principima (Živković, 2014: 61). Istraživanjem se dolazi do važnih informacija o stavovima potrošača (Đelošević i saradnici, 2017: 31). Razumevanje tih stavova je bitan faktor u budućim marketinškim aktivnostima banke, jer na osnovu njih one svoj proizvod prilagođavaju klijentima.

Takođe, značajna prednost, ali i izazov, jeste uspostavljanje dugoročnih odnosa sa klijentima pojedinačno, jer to omogućava banci uspešno poslovanje na duži period. Kako je unapredila procese istraživanja, nova tehnologija je omogućila i upravo personalizaciju odnosa sa klijentima. Istovremeno sa primenom nove tehnologije u istraživanjima ponašanja ciljnih grupa, treba koristiti i tradicionalne načine poput misteriozne kupovine (Dašić i saradnici, 2014: 120). Zajedno sa navedenim, model *Servqual* je postao jedan od glavnih instrumenata merenja kvaliteta usluga i u bankarskom sektoru (Hoffman & Bateson, 2011). Ovaj model sadrži skalu od po 22 pitanja kojima se mere očekivanja i percepcije korisnika usluga u pet dimenzija kvaliteta usluga. Dimenzije ovog modela kvaliteta usluga su: opipljivost, pouzdanost, sigurnost, odgovornost i empatija. Neki autori (Cronin & Taylor, 1992: 58) zamenjuju *Servqual* skalu *Servpref* skalom, koja treba da eliminiše nedostatke prethodne skale. Ali, drugi autori (Parasurman et al., 1995: 42), smatraju da je *Servqual* alat koji otkriva snagu i slabost preduzeća u oblasti kvaliteta usluga.

Banke pokušavaju da dugoročne odnose na realizaciji klijent–banka uspostave na što duži rok, jer je to važno zbog njihove profitabilnosti. Takvi odnosi grade satisfakciju klijenata i kvalitet usluga i od velike su važnosti za novo bankarstvo. Novi izazov u bankarstvu je konkurencija na tržištu, a bankama preostaje da budu drugačije od konkurencije. Takođe, pomoću novih modela merenja zadovoljstva klijenata, uz pomoć nove tehnologije, praćenja rada zaposlenih u bankarskom sektoru kao i pomoću misteriozne kupovine, dobijaju se jasni pokazatelji o tome šta treba promeniti.

Zasigurno i u 2020. godinu u Srbiji se i dalje razvija elektronsko bankarstvo i mobi banking. Takođe, treba napomenuti i to da će se u budućnosti koristiti elektronski novčanik, a sve popularniji će biti *bitcoins* novac koji je kreiran uz pomoć kompleksnog algoritma. To su trendovi razvoja bankarstva u budućem periodu, i njih mora pratiti i marketinški kontekst.

U nastavku ćemo pomenute trendove detaljnije objasniti, a kroz njih predočiti i moguće perspektive, kao i izazove koji vladaju na ovom tržištu a koji imaju implikacije na ponašanje klijenata. Dakle, novi pravci marketinga u bankarstvu se uočavaju kroz:

- marketing odnosa,
- interni marketing,
- CRM,
- odnose sa partnerima i akvizicije,
- odnose sa javnošću,
- etičke principe poslovanja i društvenu odgovornost,

- zaštitu klijenata,
- zeleno bankarstvo,
- u-commerce marketing,
- lateralni marketing,
- trenutne izazove koji su posledica kriza, poput pandemije izazvane merama koje su posledica prisustva tzv. bolesti Covid-19 na globalnom nivou.

3.2 Marketing odnosa

Marketing odnosa, predstavlja deo holističkog marketinga, koji ima za cilj da izgradi uzajamno dobre odnose banke sa svim ključnim partnerima banke: sa klijentima, dobavljačima, distributerima i svim drugim stejkholderima (Salai & Kovač-Žnideršić, 2012: 18; Madan, 2015). Marketing odnosa zasniva se na čoveku i ima za cilj formiranje mreže koju čine: zaposleni, dobavljači, distributeri, klijenti, klijenti i maloprodavci sa kojima se izgrađuju poslovni odnosi. Marketing odnosa promovise ideju koja ima za cilj izgradnju dugoročnih odnosa na svim nivoima u preduzeću koji ima zadatak da doprinose uspehu. Iz istorijske perspektive marketing odnosa nije u potpunosti novi pronalazak, jer se pre industrijske revolucije i masovne proizvodnje, biznis karakterisao kao lična usluga i direktni kontakti sa vlasnicima prodavnica (Ivanković, 2008: 526). Marketing odnosa je danas karakterističan za promene kao što su: zadržavanje korisnika usluga, orijentacija da proizvod i usluga budu što bolji, vremensko učešće na tržištu, akcenat na uslugu, kontakt sa korisnikom, angažovanje korisnika i kvalitet koji se odnosi na sve (Van Looy, Dierdonck, & Gemmel, 1998: 35). On je odlika savremenog koncepta marketinga koji ima za cilj da uspostavi i bude orijentisan na identifikaciju i zadovoljenje potreba kupaca (Kotler & Koller, 2012: 36-37). U vezi sa tim, koncept upravljanja odnosima sa klijentima značajan je za poslovanje i u neposrednoj je korelaciji sa marketingom, odnosno prodajom (Dukić & Gale, 2015: 585). Dobri odnosi treba da dovedu do lojalnosti koja je osnov održive konkurentske prednosti, zbog čega većina preduzeća svoje snage usmerava ka efektivnom upravljanju odnosima sa klijentima (Kabrg & Shanmugan, 2011: 287; Milenović, 2014). Upravljanje odnosima sa klijentima, kao osnov za konkurentsku prednost, polako se razvio nasuprot transakcionog marketinga koji za cilj ima jednokratnu prodaju (Jugović i saradnici, 2015: 286). Banke imaju cilj da ostvare konkurentsku prednost i veći profit, ali ponovljena kupovina predstavlja osnovu njihovog razvoja. One daju značaj novim proizvodima, vrše procenu kupaca i na taj način dolaze do formiranja ponude i cena, a sve to da bi ostvarile profit na ime više ponovljenih kupovina. Tako da koncept CRM kreira dugoročne odnose i ima za cilj da ostvari konkurentsku prednost u poslovnom ambijentu (Goldsmith et al., 2014: 176).

Danas se zadovoljstvo kupaca klasifikuje od nezadovoljnih pa sve do vrlo zadovoljnih kupaca. Prema Buckingham-u postoji sedam načina na koje se vrši preusmerenje jednokratnih potrošača u doživotne, a to su: ne treba ići ka novim klijentima, uvećava se prodaja, povećava se

tržišna moć, daje se na značaju vrednosti potrošača, dolazi do smanjenja troškova, povećava se profit i zadovoljstvo u poslu (Buckingham, 2011: 74).

Marketing odnosa (Relationship Marketing – RM) izgrađuje snažne ekonomske, tehničke i društvene veze između uključenih strana (Butigan & Mahnić, 2011: 92). Njegova vrednost raste zbog pojave novih mogućnosti koje menjaju način tradicionalnog marketinga i zahtevaju usvajanje nove strategije usmerenja ka klijentima. To je budućnost koja sigurno menja transakcioni marketing. U nastavku je data tabela 2. koja poredi koncepte transakcionog i marketing odnosa, a povezana je sa tabelom 1 u kojoj su predstavljene definicije oba koncepta iz kojih su izvedene njihove karakteristike date na ovom mestu.

Tabela 2: Poređenje koncepata transakcionog marketinga i marketinga odnosa

Transakcioni marketing	Marketing odnosa
Značaj na individualnu prodaju, dobijanja novih kupaca	Pažnja usmerena na zadržavanju kupaca
Nekontinuiran kontakt sa klijentima	Konstantan i neprekidan kontakt sa klijentima
Usmerenost ka specifičnostima proizvoda	Usmerenost ka vrednosti za kupce
Manja usmerenost na dodatne usluge	Snažan fokus na dodatne usluge
Manja usmerenost na zadovoljenje očekivanja	Značaj prodajnih aktivnosti
Kvalitet proizvoda ili usluga preuzima proizvodnja	Kvalitet je briga zaposlenih
Kratkoročna orijentacija na potrošača	Dugoročna orijentacija

Izvor: Prilagođeno prema: Palmer, A. (2000). Cultural influences on relationship marketing. In *Relationship Marketing*. Springer, Berlin, Heidelberg, str. 271.

Da bi se razumeo koncept marketinga odnosa neophodno je objasniti razliku šta je to marketinga odnosa kao i to šta se podrazumeva kod marketinga odnosa sa klijentima. Marketing odnosa naglašava odnos između prodavca i svih interesnih grupa, odnosno radi se o interaktivnom marketingu zasnovanom na umrežavanju i dugoročnim odnosima između partnera (Lovreta i saradnici, 2010: 353). Marketing odnosa je širi pojam, jer obuhvata odnose koje preduzeće ima sa klijentima, ali i svim drugim tržišnim akterima (Sekulić & Mandarić, 2013: 232). Marketing odnosa sa klijentima (CRM – Customer Relationship Marketing) jeste koncept koji preduzeću omogućava da identifikuje, privuče i poveća broj potrošača pomoću upravljanja direktnim odnosima sa njima (Hobby, 1999: 28).

Postoje sličnosti koje se ogledaju u izgradnji dugoročnih odnosa, pa ih možemo videti između marketinga odnosa sa klijentima i marketinga odnosa. Prva razlika je u tome što je marketing odnosa strateški orijentisan. Marketing odnosa sadrži emocionalnu komponentu ophođenja, kao što su emocije, poverenje i slično, dok je CRM usmeren na privlačenje, održavanje i unapređenje odnosa sa klijentima. Marketing odnosa obuhvata odnose prodavaca i kupaca, korisnika i banaka, kao i izgradnju odnosa sa svim potencijalnim stranama u poslovanju.

Dakle, marketing odnosa pridaje značaj razvoju dugoročnih odnosa kao što su: dobavljači, klijenti, distributeri, banke, inovatori, marketinške agencije i drugo, dok CRM gradi i razvija dugoročne odnose sa klijentima.

3.2.1 Razvoj internog marketinga

Interni marketing je nastao kao posledica prilagođavanja marketinga odnosa unutar organizacije. Jedan od najčešće citiranih autora Leonard Beri (Leonard Berry) tvrdi da su marketing istraživanje, marketing segmentacija, modifikacija proizvoda i programi komunikacije relevantni, kako za eksterni, tako i interni marketing (Ratković, 2009: 269).

Interni marketing se primenjuje na zaposlene u preduzećima i služi kao efikasan metod za postizanje marketing cilja. On usmerava ponašanje zaposlenih prema klijentima. Smatra se da je nastao početkom 70-tih godina 20. veka. Leonard Beri definiše interni marketing kao primenu teorije i prakse marketinga u usluživanju eksternih kupaca na način koji podrazumeva zapošljavanje i zadržavanje najboljih kadrova i njihovu sposobnost da na najbolji način ispune radne obaveze (Little & Maradi, 2003: 124).

Zaposleni danas predstavljaju ključ uspeha uslužnih organizacija. Određena istraživanja ukazuju na važnost internog marketinga koji utiče na zadovoljstvo zaposlenih u organizacijama, a pre svega uslužnim (Haghighikhah et al., 2016: 152). Kada pomenemo uslužni sektor, tu se zapravo misli na marketing usluga od kojeg je nastao interni marketing koji je važan za uspešno poslovanje. Danas, u vreme velike konkurencije, interni marketing je jedino od retkih sredstava pomoću koga preduzeće može ostvariti diferencijaciju i tako opstati. Fokusiran je na zaposlene sa ciljem da ih zadrži i motiviše kako bi bili što bolji u svom poslu. Interni marketing ili interna marketing orijentacija je područje koje nije mnogo proučavano, a upravo je to oblast delovanja koja može da stvori vrednost preduzeću (Babić-Hodović, 2005: 116). Interni marketing ima za cilj da svoje znanje i iskustvo prenese na zaposlene koji se posmatraju kao klijenti na unutrašnjem tržištu, odnosno primarni korisnici proizvoda/usluga jednog preduzeća, tako da je postizanje njihovog zadovoljstva ujedno i pretpostavka satisfakcije potrošača na eksternom tržištu (Krstić & Krstić, 2012: 255). Zaposleni u kompanijama su u ulozi internog kupca, a poslovni procesi predstavljaju interne proizvode, jer teže da zadovolje njihove potrebe i usklade ih sa ciljevima preduzeća (Opoku i saradnici, 2009: 318).

Osnovna funkcija i uloga internog marketinga jeste usvajanje svih aktivnosti eksternog marketinga unutar preduzeća i u neposrednoj je vezi sa menadžmentom ljudskih resursa (Berry, i saradnici 1991: 451; Rafiq & Ahmer, 1993: 220). To je relativno nov koncept upravljanja humanim kapitalom preduzeća, koji je razvijen u okviru teorije intelektualnog kapitala u poslednjoj deceniji 20. veka (Al-Ali, 2003). Prema Lombard-u i Steyn-u (2008: 17) koncept internog marketinga podrazumeva razvoj efikasnih internih odnosa, primenu savremenih programa obuke i usavršavanja zaposlenih, unapređenje komunikacije između zaposlenih i korisnika usluga, organizacione klime i kulture, ali i preuzimanje odgovornosti zaposlenih u slučaju nezadovoljstva korisnika pruženim uslugama. Po Gronroos-u (1990: 23) interni marketing predstavlja proces holističkog upravljanja na dva načina: 1. zaposleni treba da imaju svest o potrebama i značenju potrošača i 2. svi zaposleni treba da budu motivisani i orijentisani

prema klijentima. Interni marketing ima zadatak da sve zaposlene usmeri na to da prihvate određene marketing principe kako bi se orijentisali na zadovoljenje potreba korisnika/potrošača.

Smatra se da marketing odnosa u eksternom okruženju unapređuje interni marketing. Iako se primenjuje u odnosima sa klijentima, treba ga prilagoditi i primeniti u internom okruženju. To znači da zaposlene treba tretirati kao kupce sa kojima je preporučljivo izgraditi dobre dugoročne odnose (Ratković, 2009: 274). Interni marketing je usmeren na dva nivoa u okviru marketing funkcije i pri procesima integracije sa drugim funkcijama, tj. delovima u poslovanju (Stanković i saradnici, 2012: 608).

Interni marketing predstavlja pojam i značaj sinonima koji koordinira aktivnostima i uključuje interne i eksterne odnose, mrežu interakcije i saradnju, ispitivanjem svih aktivnosti koje se koriste kako bi se zadovoljile potrebe kupaca (Ahmed i saradnici, 2003: 122). Njegova primena uslovlila je i promenu organizacione kulture, kao i orijentaciju zaposlenih prema korisnicima usluga. Interni marketing pruža informacije zaposlenima u vezi sa marketinškim aktivnostima i promoviše ih unutar banke. Interni marketing nadograđuje imidž, lojalnost internih i eksternih potrošača, poboljšava motivisanost zaposlenih i pomaže u procesu kreiranja i korišćenja novog individualnog i organizacionog znanja (Gounaris, 2006: 435).

Zaposleni u preduzeću su takođe u ulozi internog kupca, a poslovni procesi predstavljaju interne proizvode, te se nastoji da se zadovolje njihove potrebe i da budu usklađene sa ciljevima preduzeća (Opoku i saradnici, 2009: 320). Neki autori smatraju da je interni marketing sinonim za pojam ljudski resursi. Po Klemen-u & Papasolomo-u (2007: 747) koncept internog marketinga u velikoj meri je usvojen iz menadžmenta ljudskih resursa. Zaposleni postaju marketinški resursi koji stvaraju dobru uslugu (Ćoprović & Šekularac-Ivošević, 2011: 100). Interni marketing predstavlja sve napore i akcije menadžmenta usmerene ka zaposlenima radi njihovog motivisanja i što dužeg zadržavanja onih koji će svoj posao obavljati na najbolji mogući način (Palmer, 2001: 357). Menadžment ljudskih resursa predstavlja bitniji pojam od internog marketinga i ima četiri elementa: naučnu disciplinu, poslovnu funkciju, menadžersku funkciju i filozofiju menadžmenta (Domazet, 2011: 261). Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva planiranje resursa, odabir, selekciju, socijalizaciju, obuku, ocenu učinka zaposlenih, kompenzaciju i korist, kao i napredovanje u službi (Mašić, 2009: 240).

Interni marketing je povezan i čini sastavni deo funkcije upravljanja ljudskim resursima i funkcije marketinga u preduzeću (Yang, 2010: 236). Upravljanje internim marketingom obuhvata tehnike odabira kadrova, sprovođenje obuka, ciljane obuke, unapređenje komunikacije između zaposlenih i odnosa sa menadžerima, izgradnju osećaja pripadnosti, postizanje nivoa lojalnosti zaposlenih i orijentaciju ka krajnjim korisnicima. Tako da je zadatak internog marketinga da zaposli, edukuje i motiviše zaposlene koji žele da što bolje pruže uslugu, ali i da pridobiju nove korisnike za svoje preduzeće (Salai i saradnici, 2012: 12).

Tabela 3. prikazuje definicije koncepta internog marketinga kroz vreme.

Tabela 3: Prikaz definicija koncepta internog marketinga kroz razvoj

Autori	Definicije
Sasser i Arbeit (1976), Berry (1981)	Poslovni cilj je postizanje zadovoljstva zaposlenih koji su u ulozi internog kupca. Posao je u funkciji internog proizvoda koji omogućava unapređenje kvaliteta usluga.
Gronroos (1985), Richardson i Robinson (1986)	Primena marketing filozofije radi motivisanja zaposlenih na marketing orijentaciju i zadovoljenje potreba kupaca.
Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985), Berry i Parasurman (1991)	Primena marketing orijentacije na internom nivou radi postizanja zadovoljstva zaposlenih na prvoj liniji prodaje i privlačenje, razvoj i zadržavanje najboljih kadrova.
Winter (1985)	Tehnika upravljanja zaposlenima radi ostvarivanja organizacionih ciljeva.
Flipo (1986), Tansuhaj, Wong i McCullough (1987)	Instrument implementacije strategije u preduzeću putem koordinacije, interfunkcionalne komunikacije i minimiziranja konfliktnih interesa na funkcionalnom nivou.
Gummesson (1987), Brooks, Lings i Botschen (1999), Frost i Kumar (2000), Lings (2004)	Upravljanje internim transakcijama i primena TQM. Svaki zaposleni je dobavljač i kupac unutar lanca vrednosti. Kvalitet usluga ili proizvoda zavisi od kvaliteta obavljanja internih aktivnosti između zaposlenih.
Cahill (1995), Varea i Lewis (1999)	Upravljanje znanjem putem primene sistema „organizacionog učenja”.
Ballantyne (2003)	Upravljanje odnosima radi primene sistema novih organizacionih saznanja.
Lings i Greenley (2005)	Organizaciona kultura koja obuhvata interni i eksterni ambijent radi ostvarivanja zadovoljstva zaposlenih, kao ključnog aspekta prilikom organizacionog progresa.
Gounaris (2006)	Aspekt organizacione kulture koji karakteriše opredeljenje za isporuku vrednosti za zaposlene, putem efikasnog sistema upravljanja odnosima između zaposlenih, supervizora i menadžmenta preduzeća.

Izvor: Prilagođeno prema: Tortosa-Edo, V., Sanchez-García, J., Moliner-Tena, M. (2010).

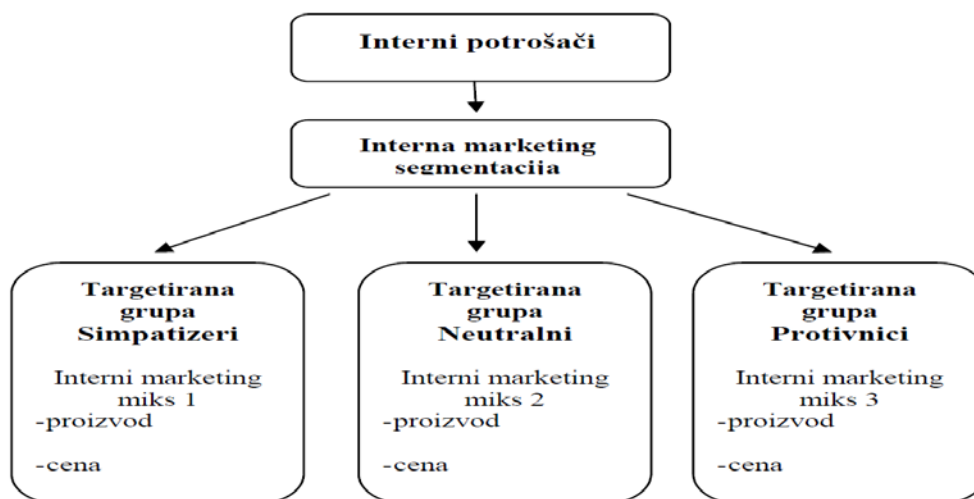
Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1279–1297.

U uslužnim organizacijama zaposleni predstavljaju važan faktor, jer su na prvoj liniji, tj. prvi koji uspostavljaju odnose sa klijentima i utiču na njihovu satisfakciju, kao i korišćenje usluga u budućem periodu. Oni su ključni faktor uslužnog procesa, utiču na imidž preduzeća, kao i na brend usluga (Čačić, 2010: 263). Tako da ako zaposleni u nekom preduzeću nisu zadovoljni poslom koji obavljaju, tj. nisu motivisani, velika je šansa da će biti manje produktivni i neće ostati u istom preduzeću.

Značaj ljudskih resursa i zainteresovanost zaposlenih za klijente obezbeđuje performanse koje banka može nastaviti da gradi (Ghalenooie & Sarvestani, 2016: 365). Svaka banka koja vodi računa o svojim klijentima ima obavezu da svoje zaposlene edukuje kako da unaprede sistem poslovanja na osnovu prodaje usluga. Naime, pojedine banke nagrađuju zaposlene

ukoliko uspeju da ostvare veću prodaju, čime uspešno održavaju odnose sa njima. Posebna pažnja pridaje se efikasnom upravljanju odnosima sa klijentima koji rade u ekspoziturama banaka, jer su oni prva i najvažnija karika povezivanja klijenata i banke (Boulding et al., 2005: 157). Svakako, dobro organizovan sistem koji upravlja odnosima sa klijentima mora imati dobru organizacionu kulturu, upravljanje znanjem, podršku zaposlenima i aktivnost vrha menadžmenta (Araya et al., 2007: 630). Podrška menadžmenta je važna pri upravljanju međuljudskim odnosima. Timski duh u organizaciji i međusobna saradnja zaposlenih zasigurno ostvaruju uspeh pri zadovoljenju potreba klijenata (Becker et al., 2009: 208).

Kako bi menadžeri dobili informaciju kakav je timski duh u organizaciji potrebno je sprovesti ispitivanje stavova zaposlenih, jer se na taj način dobijaju prave informacije i omogućuje menadžmentu da donese pravu odluku pri upravljanju ljudskim resursima. Svaka organizacija mora da obučava zaposlene i usavršava za poslove, jer na taj način oni stižu nove poslovne veštine. Takođe, prilikom obučavanja, organizacije moraju koristiti program obuke i usavršavanja, ali obuka zavisi od pozicije zaposlenih (Avlijaš, 2008: 208). Na slici 1. može se videti funkcionalnost internog marketinga.



Slika 1: Interni marketing

Izvor: Jobber, D. (1995). Principles and Practice of Marketing. Berkshire: McGraw-Hill

Interni marketing stvara, razvija i održava unutrašnju kulturu poslovanja, kojom se ostvaruju ciljevi preduzeća (Domazet, 2011: 261). Interni marketing ima zadatak da obezbedi da zaposleni u okviru banke uspešno izvrše sve svoje obaveze. Na taj način postižu se ciljevi koje svaka kompanija planira – ostvarivanje motivacije kod zaposlenih kako bi bili orijentisani ka klijentima.

Zbog sve veće konkurencije, razvoja novih tehnologija, kao i procesa globalizacije, organizacije koriste svoje ljudske resurse kako bi prevazišle konkurentsku prednost i postigle organizacione performanse (Davoudi & Kaur, 2012: 59). Istraživači su dokazali da ukoliko zaposleni pruži kvalitetniju uslugu, zasigurno utiče na zadovoljstvo i lojalnost klijenata (Schmit

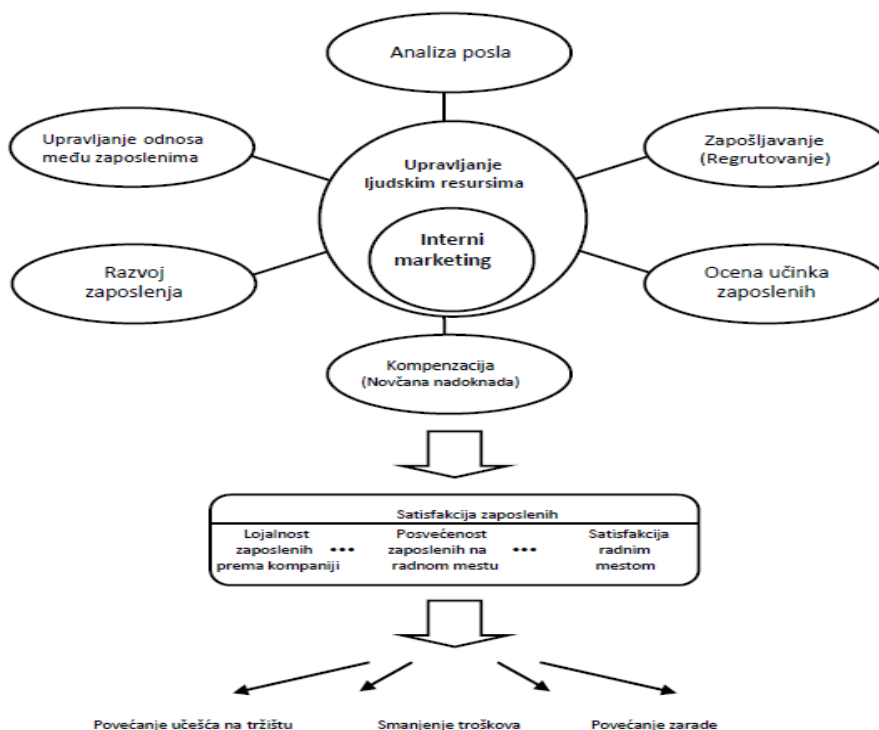
& Allscheid, 1995: 523). Stoga su zaposleni u svakoj uslužnoj organizaciji važan činilac internog marketinga i nalaze se na hijerarhiji organizacione strukture, jer mogu zadržati klijente. Proces internog marketinga predstavljen je kroz četiri područja primene:

- organizacije i zaposleni,
- top menadžment i departman,
- pojedinačni departmani i
- departmani i zaposleni u njima. (Kerste & Muizer, 2002: 23).

Interni marketing potiče iz prošlih aktivnosti eksternog marketinga, jer su odnosi sa klijentima polazište za postizanje njihovog zadovoljstva (Paliaga i saradnici, 2010:212). Tako se interni marketing razmatra u četiri sledeća konteksta:

- interni marketing koji predstavlja preduslov za zadovoljenje eksternih potrošača,
- interni marketing kao izvor konkurentske prednosti,
- interni marketing kao sinonim za menadžment ljudskih resursa i
- interni marketing koji se koristi za marketinške tehnike na unutrašnjem tržištu (Davoudi & Kaur, 2012: 60).

Davoudi i Kaur prikazali su šematski odnos menadžmenta i zaposlenih kroz koji se vidi šta zapravo utiče na satisfakciju zaposlenih, kao i eksternih činilaca koji se ostvaruju ako je satisfakcija zadovoljena. Osnovni cilj jeste lojalnost zaposlenih, posvećenost radnom zadatku i satisfakcija na radnom mestu. Slika 2. prikazuje povezanost internog marketinga i menadžmenta ljudskih resursa.



Slika 2. Prikaz internog marketinga i menadžmenta ljudskih resursa

Izvor: Davoudi, S. M. M. & Kaur, R. (2012). The link between internal marketing and human resource management. *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, 1(2), 59–72.

Interni marketing koristi direktni, indirektni i integrativni marketing (Đurović, 2008). Direktni marketing pokreće potrebne aktivnosti i tada se ostvaruju aktivnosti između potrošača i prodavca, indirektni koristi i primenjuje više aktivnosti u toku i posle uspostavljanja odnosa razmene koje su se dogodile kod direktnog marketinga, a integrativni marketing prilagođava potrebe preduzeća zadovoljenju potreba potrošača. Indirektni interni marketing sastoji se od aktivnosti pre, u toku i nakon ostvarenog odnosa razmene koji se realizuje na osnovu direktnog marketinga. Čine ga sledeće aktivnosti: dizajniranje poslova, razvoj karijere, obrazovni program, motivacioni program, kao i informisanost programa.

Integrativni interni marketing čine organizaciona kultura, organizaciona klima, strategija i vođenje. Unapređenje satisfakcije moguće je ostvariti primenom aktivnosti, kao i instrumentima internog marketinga.

3.2.2. Razvoj i održavanje dobrih dugoročnih odnosa sa klijentima

Kraj prošlog veka pamti se po povećanoj konkurenciji, globalizaciji, razvoju novih tehnologija, kao i ulozi potrošača koja zauzima značajno mesto. Iskustva govore da je zadovoljstvo potrošača najbitniji pokazatelj savremenog marketinga. Ako se dogodi nezadovoljstvo potrošača, onda se očekuje da će doći i do smanjenja profita preduzeća. Zadovoljstvo potrošača može se klasifikovati kao: veoma zadovoljan, zadovoljan, neopredeljen, nezadovoljan i veoma nezadovoljan.

CRM jedan je od načina na koji se utiče kako bi se što bolje poslovalo na konkurentskom tržištu. Ovaj koncept dobija na značaju pogotovo u sferi finansijskih usluga i često se poistovećuje sa konceptom *relationship* marketinga. CRM analizira elemente razvoja preduzeća, razne programe sa kojima se uspostavlja razvoj dugoročnih odnosa, dok *relationship* marketing pridaje značaj programima uspostavljanja dugoročnih odnosa i njihovoj finalizaciji, odnosno lojalnosti, prilagođavanju klijentima i dr. (Živković, 2012: 216). CRM koncept razvio se ranih 90-tih godina prošlog veka, i to sve zbog ekspanzije podataka 80-tih godina, a sa razvojem interneta razvila se i baza podataka (Saarijarvi, 2013: 148; Chikweche & Fletcher, 2013: 296).

Upravljanje odnosima sa klijentima podrazumeva sticanje, održavanje, upravljanje i zadržavanje potrošača/kupaca i time se daje na važnosti odnosima između preduzeća i pojedinca, kao i odabira odgovarajuće strategije radi njihovog identifikovanja (Saarijarvi: 141). Svoj nastanak CRM može zahvaliti marketingu odnosu (Frow & Payne, 2009:9), izvornom marketingu i marketingu baze podataka (Gneiser, 2010:96), za koje je vezana komunikacija *jedan na jedan* i prilagođena personalizovana ponuda svakom pojedincu.

CRM se definiše kao praksa preduzeća da uspostavi, održi i ostvari dugoročne odnose sa klijentima (Herhausen & Schogel, 2013:1678), dok ga Previšić (2011) definiše kao poslovnu strategiju koja uz pomoć IT tehnologije povećava profitabilnost, prihode i zadovoljstvo korisnika, usmeravajući se na odabrane segmente, njihovo ponašanje i implementaciju korisničkog procesa.

CRM predstavlja optimalnu ravnotežu u odnosu preduzeća i potrošača, a čini ga: merenje svih ulaznih i izlaznih komponenti, pribavljanje i konstantno ažuriranje informacija o potrebama kupaca, učenje kroz pozitivna i negativna iskustva korisnika, stalna nadogradnja odnosa funkcije marketinga, prodaje, a sve to u odnosu na potrebe potrošača kako bi se ostvario što veći profit (Shaw & Reed, 1999).

Razvoj i održavanje dugoročnih odnosa sa klijentima je koncept koji je našao primenu u sferi finansijskih usluga, a sve sa ciljem da se potrošač upozna i ostvari što bolji stepen zadovoljstva i lojalnosti. Razvoj dugoročnih odnosa sa klijentima ima više faza:

- prikupljanje i analiza podataka,
- segmentacija i targetiranje kupaca,
- utvrđivanje vrednosti ponuda,
- uspostavljanje poslovnog sistema i distribucije isporuka,
- analiza i kontrola sprovođenja koncepta i merenje povratne sprege (Vojinović, 2013:183).

Savremeni pristup upravljanja odnosima sa klijentima i naglašavanje potrebe razvijanja dugoročnih odnosa sa njima, zahtevaju vrednovanje kupaca ne samo po obimu ostvarene prodaje, već i po njihovom ukupnom doprinosu profitu preduzeća (vrednost kupca po osnovu preračunavanja preduzeća drugim klijentima, doprinos po osnovu njihovog angažovanja u inoviranju proizvoda i procesa, doprinos po osnovu učenja itd.) (Đukić & Stanković, 2014: 392). U osnovi, cilj upravljanja odnosima sa klijentima jeste da se postigne i održi dugoročni odnos sa njima. Ti procesi mogu da se definišu u skladu sa njihovim životnim ciklusom, koji podrazumeva vremenski period od pridobijanja, njegovog razvoja, održavanja ili eventualno ponovnog pridobijanja (Komnenić & Lukić, 2010: 53).

Svaki zadovoljni potrošač/kupac svoje pozitivno iskustvo sa prodajom ili uslugom prenosi svojim prijateljima i saradnicima na poslu (Dvorski i saradnici, 2004: 620). Razvoj i održavanje veze sa klijentima/klijentima zavisi od velikog broja faktora, kao što su zaposleni, uslužni ambijent banke i procesi u kojima se pružaju bankarske usluge. Konstantna satisfakcija korisnika usluga zavisi od kvaliteta pružene usluge, znanja, efikasnosti i predusretljivosti zaposlenih u banci. Ponašanje zaposlenih utiče na razvoj i održavanje veza sa klijentima. Postoji nekoliko faza odnosa koje mogu identifikovati jasne marketing ciljeve kako bi se osigurao uspešan prelazak u bolju fazu odnosa, i one su prikazane u tabeli 4.

U današnje vreme interneta klijenti su bolje edukovani, informisani, imaju spoznaju o svakom proizvodu ili usluzi, postaju zahtevniji, zbog čega treba u kontinuitetu pratiti njihovo ponašanje, a u cilju zadržavanja. Kako bi se povećala lojalnost kupaca, preduzeća moraju da upoznaju svoje kupce i prilagode se njihovim potrebama. Ukoliko želje potrošača nisu ispunjene na adekvatan način, oni neće graditi dugoročan odnos, jer će mnogi faktori uticati da se opredele za drugog prodavca.

Sa druge strane, osnovni razlozi zašto potrošač/kupac/klijent želi da gradi ovakve odnose jeste prepoznavanje, poverenje, povećanje samopouzdanja u komunikaciji, smanjenje rizika, dostizanje određenog društvenog statusa i potreba za pripadanjem (Milisavljević i saradnici,

2009: 52). Satisfakcija potrošača dovodi do značajnog poboljšanja interakcije između potrošača i uslužne banke (Grubor, 2009:48), što implicira da banke treba da se fokusiraju na razvoj dugoročnih odnosa sa svojim klijentima, jer je to je put ka ostvarenju konkurentske prednosti.

Tabela 4: Faze razvoja odnosa sa klijentima

Faza	Karakteristika	Marketing ciljevi
Radna faza	Nesigurnost o tome šta svaka strana očekuje od odnosa. Nepoznavanje performansi i sposobnosti druge strane.	Identifikovanje ciljeva korisnika usluga. <ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje njihovih zahteva. • Identifikovanje stepena podudaranja ponude bankarskih proizvoda i potreba kupca.
Faza razvoja	Korporativni klijent i banka su identifikovali rešenje. Prikupljene su potrebne informacije.	<ul style="list-style-type: none"> • Ubediti korisnika usluga u njihov kvalitet i korisnost. • Identifikovati buduće potrebe klijenta. • Identifikovati nivo zadovoljstva klijenta. • Unaprediti sposobnost komunikacije sa postojećim i potencijalnim klijentima.
Dugoročna faza	Snažan, blizak i interaktivan odnos je razvijen, a lojalnost klijenta visoka.	<ul style="list-style-type: none"> • Održati kvalitet i performanse usluga. • Adaptirati, inovirati i učiniti uslugu atraktivnijom. • Koristiti informacije za fino podešavanje klijentovih potreba. • Ponuditi profesionalnu uslugu.
Partnerski odnosi	Evidentna je uzajamna međuzavisnost, socijalne veze i kompleksni psihološki odnosi.	Ponuditi proizvode koji su vredni klijentu i koje konkurenti još ne nude. <ul style="list-style-type: none"> • Tehnološka inovacija da bi se zadržao odnos.

Izvor: Prilagođeno prema: Harrison, T. (2000). *Financial Services Marketing*. Financial Times / Prentice Hall, str. 292.

3.2.3 Odnosi sa poslovnim partnerima i akvizicije

Uspostavljanje dobrih dugoročnih odnosa sa partnerima na organizacionom tržištu je deo marketinga odnosa. Na ovom tržištu, ovaj koncept podrazumeva i dalje primenu tradicionalnih marketinških alata, ali svakako uključuje i nove tehnologije. Upravo one daju transparentnu dimenziju potencijalnom odnosu. Kada govorimo o organizacionom tržištu, osnovne karakteristike dugoročnih odnosa kupca i dobavljača su uključivanje kupca u oblikovanje proizvoda, značajna razmena strategijskih informacija, direktno vezivanje proizvodnih operacija putem JIT isporuka, automatizovano naručivanje, elektronska razmenu podataka i veze između različitih nivoa organizacije, uključujući i top menadžment (Gligorijević, 2009: 214). Vremenom, pronalaženje partnera i održavanje odnosa sa postojećim počinje da integriše sve više savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija, te se smatra da su današnji odnosi transparentniji, sigurniji, dugoročniji i možda čak i manje rizični.

Uspostavljanje kontakta sa potencijalnim klijentima i ostalim poslovnim partnerima, smatra se ključnim za generisanje prodaje i kreiranje imidža na poslovnom tržištu (Hutt, 2001: 425-431; Egan, 2001: 370-372). Prema određenim autorima, „značaj komuniciranja sa poslovnim klijentima je relativno manji u odnosu na tržište pojedinačnih potrošača i treba ga posmatrati kao podršku direktnom komuniciranju“ (Biemans, 2010: 212). Međutim, imajući u vidu sve veću konkurentnost i potencijale partnerstva, odnosi sa partnerima, a time i značaj njihove komunikacije, mogu se posmatrati kao dodatna vrednost ukoliko se realizuju na adekvatan način, a sa obostranim zadovoljstvom.

Određene vrste odnosa između banaka mogu rezultirati akvizicijama. Akvizicije predstavljaju procese u kojima jedna banka kupuje drugu, odnosno u kojima se banke spajaju. Pojam merdžera i akvizicija odnosi se na udruživanje, integrisanje, odnosno kombinovanje sredstava dva ili više entiteta ili drugih pravnih lica (Zelenović i Babić, 2018). Banka koja je kupila, zove se ponuđač, dok je kupljena banka ciljani entitet. Najčešće nova banka nastaje spajanjem dve, nosi novi naziv, i u praksi Srbije se kao primer može navesti dolazak Ljubljanske NLB banke, koja je na tržištu Srbije izvršila i merdžer i akviziciju.

3.2.4. Odnosi sa javnošću

Odnosi sa javnošću (*Public Relationship* – PR) daju mogućnost upravljanja komunikacijama i odnosima radi izgradnje ugleda organizacije i međusobnog razumevanja između organizacije i njene javnosti (Grubić i saradnici, 2012: 314). Odnosi sa javnošću su element promotivnog miksa u okviru kojeg se procenjuju stavovi javnosti, utvrđuju oblasti u organizaciji za koje bi javnost mogla da bude zainteresovana i sprovode akcioni programi sa ciljem da se obezbedi razumevanje i prihvatanje organizacije u javnosti (Lamb i saradnici, 2013: 280). U bogatoj literaturi pojedini autori odnose sa javnošću svrstavaju u marketinško komuniciranje, javne poslove, društvene poslove, oglašavanje, publicitet ili kao izvor informacije. Odnosi sa javnošću definišu se i kao skup komunikacijskih tehnika koje su dizajnirane za svrstavanje i održavanje poslovnih odnosa između organizacije i javnosti (Jefkins, 1987). Njihov osnovni cilj jeste uticaj na kupce, dobavljače, zaposlene, akcionare, poslovnu politiku i stvaranje pozitivne slike u javnosti (Vukoja, 2017: 114).

Odnosi sa javnošću čine proces upravljanja komunikacijom jedne organizacije sa njenom unutrašnjom i spoljašnjom javnošću radi ostvarenja međusobnog razumevanja (Jevtić i saradnici, 2012: 67). Odnosi sa javnošću podrazumevaju aktivnosti koje formiraju i održavaju banku u pozitivnom svetlu prema javnosti. Njihov fokus je izgradnja, održavanje, poboljšanje i razvoj dobrog imidža banke u javnosti.

Razvoj odnosa sa javnošću počinje 1923. godine, kada je poznati dr Edvard objavio prvu knjigu koja je opisivala odnose sa javnošću kao profesiju. Profesija odnosa sa javnošću nije odmah naišla na prihvatanje. Međutim, ona danas predstavlja bitan deo mnogih programa u poslovanju, ali i zauzima značajno mesto strategijskog upravljanja u bankama. Uloga odnosa sa javnošću je „izgradnju „mosta poverenja” između organizacije (privrednog subjekta), s jedne

strane, i javnosti, s druge strane“ (Riznić i saradnici, 2012: 238). Danas, banke neizostavno moraju imati sektor i lice za odnose sa javnošću, jer savremeni poslovni svet nije moguć bez tih odnosa.

Poslovnom politikom banke određeni su kodeksi odnosa sa javnošću. Odnosi sa javnošću ili korporativne komunikacije služe da budu posrednici između organizacije i javnosti (Meintjes, 2011: 4).

U bankarskom poslovanju eksterna komunikacija predstavlja imperativ u poslovanju, tako da kvalitet komunikacije zavisi od spoljašnjih faktora, što dalje implicira unapređenje rezultata poslovnih banaka, odnosno profit banke, rast tržišnog učešća i dr. (Pavlović i saradnici, 2015: 53). Eksterna komunikacija ima zadatak da unapredi poslovanje, obezbedi bolje pozicioniranje na tržištu, zadovoljstvo klijenta, kao i dobru PR propagandu. Dobra eksterna komunikacija dovodi nove klijente. Međutim, uspešna primena odnosa sa javnošću počinje u okviru banke i nastavlja se prenošenjem dalje na eksterne činioce. Kako bi se stvorila dobra poslovna atmosfera potrebno je razviti dobre međuljudske odnose i uključiti zaposlene u organizaciju odnosa sa javnošću. Interni odnosi sa javnošću podudaraju se sa područjem internog marketinga.

Istraživanje Jemutai-a (2014) pokazalo je da odnosi sa javnošću mogu pozitivno uticati na prodaju bankarskih proizvoda i usluga. Po njemu banka mora da pridaje značaj odnosima sa javnošću. Nwanne pokazuje da odnosi sa javnošću čine bitan doprinos bankarskom sektoru i da dobra reputacija može pozitivno uticati na poslovanje (Nwane, 2016: 22). Kerin (2012) ističe da je jedan od ciljeva odnosa sa javnošću da se poboljša kupovina proizvoda ili usluga i time se unapredi poslovanje preduzeća. Smith smatra da su se odnosi sa javnošću u današnje vreme pretvorili u odnose sa medijima, tj. promociju i sticanje publiciteta (Smith, 2010). Entoni Dejvis procenjuje da i danas PR stručnjaci troše oko 40% svog vremena i trećinu budžeta na ove odnose, dok od toga tri četvrtine otpada na štampane medije (Davis, 2008: 41).

Stručnjaci za odnose sa javnošću koriste nekoliko instrumenata od kojih mnogi zahtevaju njihovu aktivnu ulogu, na primer pisanje saopštenja za javnost i održavanje proaktivnog odnosa sa medijima (Lamb i saradnici, 2013:281). Aktivnosti odnosa sa javnošću obuhvataju šest grupa mera usmerenih ka ciljnim javnostima (Grubić i saradnici, 2012: 315):

- savetovanje i upravljanje problemima,
- odnose sa medijima,
- odnose sa zajednicom,
- javne i vladine poslove i
- odnose sa investitorima.

Odnosi sa javnošću jedne banke imaju za cilj postizanje pozitivnog imidža u svesti određene ciljnih grupa, odnosno ciljnih javnosti.

3.3. Elektronsko bankarstvo i virtuelne banke

Internet tehnologija uticala je na proces globalizacije i omogućila je transformaciju banaka. Predviđa se da će internet tehnologija tek doživeti svoj uspeh u poslovnoj, zdravstvenoj i edukativnoj sferi (Meeker, 2017), a kako je tržište pokazalo, i u kriznim situacijama poput pandemije koja je izazvala bolest Covid-19, koja je prisutna na globalnom nivou, internet potencijali zaista doživljavaju svoj puni procvat. Internet je marketingu omogućio praćenje potencijalnih kupaca, dostupnost društvenih mreža, razna obaveštenja o promocijama i akcijama, komentare kupaca određenog proizvoda, interaktivni odnos sa budućim klijentima, prikaz statističkih istraživanja i mnoge druge prednosti. Na primer, društvene mreže zauzimaju veliki značaj i kod banaka, ne samo u Srbiji nego i šire, jer služe masovnoj i ciljanoj promociji proizvoda i komunikaciji, a smatra se da će tako biti i u budućnosti. (Gonc et al., 2014: 701).

Različite platforme komunikacije omogućavaju lakšu komunikaciju sa poslovnim partnerima u procesu komunikacije. Mobilni telefoni su se ranije koristili radi prenosa glasa i sms poruka, a danas prenose razne multimedijalne sadržaje u realnom vremenu. Oni koriste razne platforme operativnog sistema pomoću kojih se vrši razvoj velikog broja aplikacija. Korisnicima pametnih telefona omogućeno je korišćenje raznih transakcija, koje imaju digitalni sadržaj, što omogućuje brz i lak prenos informacija.

U savremenim uslovima poslovanja, kao i zbog velike konkurencije, banke se susreću sa problemom kako da unaprede svoje usluge, uz minimalne troškove poslovanja. Korisnici bankarskih usluga očekuju bolju dostupnost, pouzdanost usluge, sigurnost, diskreciju, kao i dobru distributivnu mrežu. Nove tehnologije mogu da unaprede satisfakciju klijenata ukoliko se primene na pravi način, iako neki autori smatraju da u svetu ovih tehnologija čiji su epiteti tehnološka i tržišna nezavisnost, pronalaženje, ali i zadržavanje klijenata postaje sve teži cilj (Pantelić i saradnici, 2014: 236). Naime, pravi način upotrebe novih tehnologija zavisi od konkretnih ciljeva poslovnog subjekta, te bi izbor tehnologija morao biti kompatibilan sa ukupnim strategijama. Zato je važno naglasiti potencijale istih, koje Maddox (2013) vidi kroz sledeće:

- tehnologije i softverska rešenja platformi mogu biti važne za upravljanje kanalima komunikacije kao što su: elektronska pošta, društvene mreže i dr.
- marketing sadržaja namenjen je da zadrži i privuče korisnike pomoću sadržaja koji je od koristi za korisnika;
- društveni mediji služe za kreiranje i razmenu sadržaja među korisnicima i
- mobilni marketing se polako širi, a korisnici putem mobilnih uređaja koriste usluge (Pantelić i saradnici, 2014: 235).

Elektronsko bankarstvo predstavlja informatizovano pružanje bankarskih usluga klijentima putem elektronskih kanala komunikacije (Radenković i saradnici, 2015: 214), tako da se može posmatrati u užem i širem smislu (Vuksanović, 2009: 334). U užem smislu to su virtuelne banke, dok u širem smislu elektronsko bankarstvo obuhvata komunikaciju sa klijentima koristeći infomacionu tehnologiju.

Virtuelne banke nemaju filijale, već je njihovo lice veb sajt. Ove banke imaju pravnu adresu, preko koje klijenti primaju obaveštenja, kontrolišu svoje račune i savetuju se sa bankarskim stručnjacima. Njačešće, tradicionalne banke otvaraju virtuelne banke, i od 1995 kada je otvorena prva, danas ih je na globalnom tržištu preko 7000. Glavne prednosti virtuelnih banaka su: (Bataev, 2017: 539)

- Mogućnost pružanja usluga najvišeg kvaliteta na svim nivoima poslovanje banke;
- Smanjenje redova;
- Optimizacija troškova: upravljanje osobljem, zapošljavanje;
- Visoko kvalifikovani stručnjaci, iznajmljivanje prostora;
- Smanjenje troškova za plaćanje saobraćaja;
- Pružanje mobilnosti (terminali se mogu pomjerati, mogu se odrediti optimalne lokacije za prodajne prostore);
- Pokretanje lojalnosti klijenata;
- Povećanje broja kupaca i rast prodaje;
- Izrada imidža banke – inovativna, poboljšanje kvaliteta.

Navedene prednosti su iz ugla banke. Sa druge strane, prednosti koji klijenti ističu su sledeće: (Jovičević i Žugić, 2018: 367)

- Pružanje *online* pomoći i konsultacija 24 sata dnevno na bilo kom mestu na svetu;
- Omogućava efikasno planiranje radnog vremena;
- Nema potrebe čekanja u redu, traženja pravih ljudi za određenu uslugu, klijenti mogu birati, više puta popunjavati dokumente;
- Virtuelno prisustvo banke u trgovačkim centrima, na mestima transporta, u kancelarijama za samouslužbu;
- Mogućnost dobijanja kvalitativnih konsultacija sa vodećim ekspertima banke;
- Podnošenje žalbi bez posete kancelariji;
- Omogućeno je prikazivanje vizuelnih materijala i dokumenata.

Transakcije u elektronskom bankarstvu pružaju se i obavljaju sa lakoćom, od kuće, sa posla ili sa bilo kog udaljenog mesta. Razvoj mobilne telefonije doprineo je da se ove transakcije mogu obavljati preko mobilnih uređaja. Banke su zbog toga objedinile ovu aktivnost i nazvale je mobilnim bankarstvom. Mobilno bankarstvo je napredovalo od dobijanja sms poruke po izvršenoj transakciji, do provere stanja, plaćanja računa, pa sve dotle da zamenjuje platne kartice. Apple je omogućio da se elektronske kartice učitaju u uređaj i da se beskontno obavlja plaćanje u radnjama pomoću POS terminala (Tomić, 2017: 135).

Razvoj informacione tehnologije omogućio je stvaranje dodatne vrednosti kod uslužnog sektora. Jedan od bitnih ciljeva jeste postizanje boljeg poslovnog rezultata, u okviru velike konkurencije na bankarskom tržištu, pa banke moraju da se prilagode revoluciji novih tehnologija koja se neprestalno razvija. Informaciona tehnologija nudi brojne pogodnosti korisnicima, zbog čega banke investiraju u nju i na taj način pružaju svojim korisnicima podršku i mogućnost korišćenja usluga skoro uvek. (Dietz et al., 2016; Mitik et al., 2017; Mitik et al., 2016; Girchenko & Kossmann, 2017) Tehnologija je primenjena na automatizaciju samog

procesa, kontrolu obavljenih transakcija, kao i procesiranje koje nastaje posle izvršene transakcije u samoj banci poput POS terminala, bankomata, uređajima na prodajnim mestima, samouslužnih uređaja, uključujući i podršku aplikacijama mobilnog i elektronskog bankarstva (Bradić-Martinović, 2013: 240). Primena informacione tehnologije u bankarskom sektoru može se posmatrati kroz rezultat istraživanja koje je sprovedeno u 52 države, čiji je cilj identifikacija izazova koji su u toj godini obeležili bankarski sektor. Rezultati su pokazali da je na prvom mestu makroekonomsko okruženje, zatim kriminal, regulativa i, na kraju, tehnološki rizik (Bradić-Martinović, 2013: 42). Predviđalo se da će nova tehnologija u bankarstvu biti potencijal razvoja maloprodajnih usluga (Alhaji & Rosmaini, 2012: 80), što je vreme i pokazalo.

Istorijski posmatrano, bankomat je opšte poznato prvi automatizovani distributivni kanal. Osmišljen je kako bi zamenio redove na šalteru ekspozitura, a prvu uslugu koju je pružio bila je isplata gotovine. Danas su bankomati napredovali, jer mogu da vrše i naplatu računa. Posle toga pojavilo se i telefonsko bankarstvo. Ovaj vid bankarstva koristio se za proveru stanja i naručivanje čekova. Mobilno bankarstvo je nov kanal distribucije usluga koji će polako doživeti svoju ekspanziju i zameniti platne kartice.

Takođe, tokom kraćeg vremena, platne kartice postaju moderno sredstvo plaćanja. One su dosta doprinele uštedi finansijskih sredstava i dovele do velikog zadovoljstva korisnika. Platne kartice su bezgotovinski instrument plaćanja. One omogućavaju plaćanje roba i usluga, kao i podizanje gotovine na POS terminalima i bankomatima. U društvima sa efikasnijim društvenim sistemom beleži se četiri puta više obavljenih kreditnih transfera, tri puta više plaćanja platnim karticama i jedan i po puta više *direct-debit* transakcija (Ranković, 2017: 60). Platnim karticama korisnik može koristiti veliki broj bankarskih proizvoda i to sa bilo kog mesta. Preko platnih kartica banke pružaju sledeće usluge:

- usluge tekućeg računa,
- kreditne proizvode,
- plaćanje roba i usluga unutar države i u inostranstvu,
- razna plaćanja na internetu i dr.

Razvoj i integracija savremenih tehnologija omogućava da se veći broj bankarskih proizvoda i usluga prodaje preko kartica, *on-line*, preko mobilne aplikacije, bez klasičnog odlaska u banku. Na taj način ubrzano se rešavaju procedure odobrenja kreditnih proizvoda. Korisnik uz pomoć aplikacije aplicira, a banka mu u najkraćem roku daje odgovor da li je proizvod odobren ili ne. Platne kartice svojom integracijom, uz primenu novih tehnologija, omogućavaju korisniku da raspolaze, upravlja i na taj način otvara put superiornosti. Uz mobilnu tehnologiju, upotreba platnih kartica dovešće do razvoja još nekoliko kanala distribucije bankarskih proizvoda i usluga. To je samo početak razvoja. Platne kartice će, uz primenu novih tehnologija, zameniti mobilni uređaji.

Klijenti u modernom vremenu zahtevaju dobar kvalitet proizvoda i usluga, tako da banke moraju neprestno preispitivati organizaciju kanala snabdevanja i usklađivati je sa aktuelnim promenama (Grubić i saradnici, 2011: 671). Savremeno poslovanje danas ne možemo zamisliti bez upotrebe informacionih tehnologija. Upravljanje savremenim proizvodima podrazumeva

korišćenje znanja i veština iz oblasti tehnike, ekonomije, prava, a sve to kako bi se kreirali, eksploatisali i unapredili proizvodi i usluge. Nove mogućnosti informacionih tehnologija dovode do konkurencije na tržištu, zbog čega preduzeća preduzimaju nove strategije u poslovanju.

Primena i uticaj novih tehnologija u marketingu značajni su pri donošenju važnih odluka. Analiza i rezultati putem informacionih i komunikacionih tehnologija pružaju dosta mogućnosti za rast i razvoj preduzeća (Milenović & Ratković, 2009: 235). Ukoliko preduzeća ne koriste mogućnosti novih savremenih tehnologija, kao i njenu prednost, neće moći da kreiraju konkurentnu prednost na tržištu. Informacione tehnologije smanjuju troškove poslovanja, štede vreme, i poboljšavaju distribuciju proizvoda i usluga. Praksa pokazuje da danas banke sve više, kao kanal distribucije svojih usluga, koriste elektronsko i mobilno bankarstvo. Posmatrano sa aspekta kanala distribucije banke koriste tri vrste distribucija svojih usluga: preko svojih filijala, preko interneta, odnosno virtuelnim bankama i kombinacijom filijala i interneta.

Savremeni tehnološki napredak doveo je do promene u bankarskom poslovanju i pružio drugačiji pristup klijentima. Ukoliko bi prevazišle tradicionalno bankarstvo uz pomoć novih tehnologija, banke bi na taj način smanjile troškove svog poslovanja. Vreme pokazuje, da one sasvim sigurno svoje proizvode i usluge nameću korisnicima uz primenu novih tehnologija korišćenjem marketinških potencijala približavanja sadržaja novih ponuda i novih načina pristupa uslugama. Tako da su platne kartice uz novu tehnologiju koju im je omogućio čip, postale siguran bezgotovinski instrument koji se lako koristi. Informacije o novim uslugama podržanim novim tehnologijama, danas dobijamo putem tv medija, ali i internet sajtova banaka.

Dakle, novi trendovi jesu digitalne kartice, koje se instaliraju pomoću mobilne aplikacije i koriste se pomoću komunikacije telefona, POS terminala i ATM uređaja, i da bi banke postale moraju se prilagoditi novim trendovima, konkurentima, kao i potrebama tržišta. Napredak u razvoju novih tehnologija uslovio je potrebu za njihovim što efikasnijim usvajanjem. (Chaffey, 2019; Kingsnorth, 2019; Wewege, 2020; Blomstrom, 2018) Tako postoji trend rasta korisnika mobilnog bankarstva koji omogućuje bankama da svoje usluge pružaju jeftinije i na brži način, bez odlaska klijenta u banku. Rizici su svedeni na minimum, a upotreba aplikacije postaje vrlo jednostavna i laka. Stiče se utisak da banke u Srbiji prate nove tehnologije koje se primenjuju u okruženju, ali se ne može reći sa sigurnošću u kojoj meri.

U implementaciji novih tehnologija je svakako važan uticaj menadžmenta, te njihovog prepoznavanja trendova u bankarstvu (Milenović & Ratković, 2012: 302). Ipak, do sada je jasno da tehnološki razvoj pruža šansu bankama za brži ekonomski i finansijski razvoj, ali to zahteva prilagođavanje organizacije, menadžmenta, zaposlenih, i dr. Svakako, strane banke su po ulasku u Srbiju doprinele širenju mreže i usvajanju novih tehnologija u našem bankarstvu, te je u tom periodu sprovedena i tranzicija po pitanju menadžment, organizacionih, marketing, kadrovskih i drugih elemenata poslovanja.

Internet banke, Neo banke i Banke izazivači (Challenger banks) su sasvim sigurno trend u bankarskom svetu koji se zasniva na novim tehnologijama. (Shettar, 2020; Yvon, 2019) Neo banka omogućava upravljanje računom, pripejd debitne kartice i štednju, nema filijalu i koristi se preko mobilnih telefona i veb sajtova (mobilno bankarstvo, P2P plaćanja, mobilne alatke za

budžetiranje i digitalnu izradu računa. (<https://www.bankar.me/2017/02/27/neo-banke-jos-jedan-izazov-za-tradicionalno-bankarstvo/>). Za razliku od neo banki koje saraduju sa tradicionalnim bankama, banke izazivači imaju fokus ka nezavisnosti, odnosno ka transformaciji u licencirane bankarske institucije.

3.4. Primena etičkih principa poslovanja i društvena odgovornost

Reč *etika* svoje poreklo vodi od grčke reči *etihikos*, što znači moralan. Moral je predmet izučavanja etike. (Babić, 2008) Etika se bavi problematikom pitanja morala pojedinca ili društva u celini. Poslovnu etiku definišemo kao skup moralnih postupaka koji pripadaju pojedincu ili kolektivu a primenljiva je i upotrebljava se u poslovanju kao i kod usvajanja važnih odluka, i ne implicirati izazivanje negativnih uticaja u okviru preduzeća i u njegovom okruženju (Kuzmanović-Đurić, 2009: 119). Etika je skup vrednosti na osnovu kojeg se donosi odluka o tome šta je ispravno, a šta nije, šta je pošteno, a šta nepošteno. Gotovo svi aspekti ponašanja potrošača su vođeni, bar delimično, određenom vrstom etičkog odlučivanja (Scott, 2003: 35). Jak uticaj na etičke i moralne vrednosti imaju crkva i porodična tradicija, toliki da mogu da oblikuju naša verovanja i ponašanje (Vernon, 1998: 195). Može se zaključiti da je poslovna etika sastavni deo socijalnog okruženja svake države, odnosno njenih karakteristika koje su određene makro i mikro - kulturom jedne države (Kuzmanović-Đurić, 2009: 119). Kako se ponaša određeni pojedinac ne može da određuje samo njegova svest, već su to norme koje se društveno, profesionalno i organizacijski usvajaju. Moralne norme uslovljavaju se kulturom i mogu se menjati, određene norme mogu se promeniti, a neke fundamentalne ostaju iste (Alderson, 2001: 170). Moralna uverenja o etičnosti ili moralnosti ponašanja imaju važnu ulogu u etičnom donošenju odluka (Babin. & Babin, 1996: 786). Moralna uverenja potrošača čine tri komponente: moralna privlačnost, kontraktualizam i relativizam (Reidenbach et al. 1991: 85). Sa razvojem društva menjala su se i moralna shvatanja, tako da nema večitih moralnih sistema koji bi važili u svim društvima i u svim vremenima (Mihajlović & Stojanović, 2010: 243). Poznato je da klijenti prenose svoja moralna uverenja pri donošenju nekih odluka. Jednom kada potrošač dođe u situaciju kada se zahteva moralna odluka, on tada razmatra alternativne pravce delovanja. Tada se mogu javiti dve vrste etičkih evaluacija: deontološke i teološke. Deontološke se odnose na specifične akcije; na primer: da li je nešto ispravno uraditi kako bi se ostvarili određeni ciljevi, dok su teleološke evaluacije usmerene na posledice ponašanja i ocene pojedinca tih posledica. Može se zaključiti da etika u ekonomiji služi za uspostavljanje i poštovanje normi ponašanja i moralnih vrednosti društva pri poslovanju (Cvijanović i saradnici, 2012: 16).

Banke u svom poslovanju takođe primenjuju etičke principe poslovanja, a to su: 1) moralnost utemeljena na bankarskom poslovanju i banku kao instituciju (načelo bankarskog poslovanja), 2) društvena odgovornost banaka i 3) poslovna etika banke kod poslovanja sa fizičkim i pravnim licima (Radić, 2017: 107). Moralnost banke primenjuje se unutar banke i prema korisnicima. Danas je poslovna etika deo svake banke i postala je standard. Takođe, banke usvajaju sledeće principe poslovne etike: transparentnost, kulturu komuniciranja, društvenu

odgovornost, lični integritet i posvećenost i visoki profesionalni standard. Sve ove principe banke su usvojile u svom kodeksu ponašanja.

Trend transparentnosti u radu se upravo odnosi na predstavljanje informacija javnosti, a posebno onih koje imaju odlike društvene odgovornosti, dok kulturu komunikacije treba da odlikuje otvoren i korektan odnos. Pre nego što odobre bilo koji kreditni proizvod, banke imaju obavezu da provere ekonomsku i finansijsku situaciju i poslovni potencijal. Sve to banke odobravaju uz poštovanje jezika korisnika, boje kože, pola ili verskog uverenja. Svaki zaposleni preuzima ličnu odgovornost za kvalitet svog rada. Ličnost i integritet podrazumeva potpunu iskrenost zaposlenih, a svako kršenje kodeksa ponašanja banke rešavaju na brz i efikasan način.

Etičko bankarstvo postaje novi koncept u bankarstvu, koji se uz društveno odgovorno poslovanje u svim bankama usvaja kao jedan od načina rešavanja finansijskih kriza (Kundid, 2014: 243). Etičko bankarstvo i društveno odgovorno poslovanje predstavljaju novu oblast pri pružanju bankarskih usluga, koje pored finansijskih nastoje da primene i one koje se odnose na zaštitu okoline, jednakost korisnika, i šire društve ciljeve. Društveno odgovorno bankarstvo predstavlja nadgradnju profitne bankarske orijentacije, dok etičko bankarstvo podrazumeva primenu društvene odgovornosti kod bankarskih proizvoda ili usluga. Društveno odgovorno bankarstvo deluje u internim i eksternim aspektima poslovanja. Ovi oblici ponašanja karakterišu se kao društveno odgovorni ili društveno angažovani (tabela 5).

Tabela 5: Aktivnosti DOP-a

Aktivnosti DOP-a banaka	
Unutrašnje	
Osiguranje kod koga su svi zaposleni jednakih prava u preduzeću	
Izbor ekoloških i etički savesnih dobavljača	
Edukacija zaposlenih o ekološkim i etičkim aspektima poslovanja	
Ekološki upravljati štampačima	
Čuvanje energije i vode	
Smanjenje emisija klima uređaja	
Razvoj politike reciklaže	
Smanjenje upotrebe goriva i povećanje potrošnje energije iz obnovljivih izvora	
Obezbeđenje ekoloških finansijskih proizvoda i usluga	
Eksterne	
Podržati ljudska prava ili odabrati pružanje finansijskih usluga organizacijama koje krše ljudska prava i slobode.	
Odbijanje pružanja finansijskih usluga radi pranja novca i finansiranja terorizma, trgovine drogom i oružjem, proizvodnje duvanskih proizvoda, pornografije, ispitivanja životinja, trgovine i proizvodnje krzna, borbe protiv neodrživog korišćenja šumskog fonda, neadekvatnog uzgoja životinja, genetske manipulacije, nuklearne proizvodnje.	
Podsticanje „zelenog” i ekološki svesnog ponašanja klijenata i razvijanje etičkih standarda, uzimajući u obzir njihove stavove.	

Izvor: Prilagođeno prema: Carrasco, I. (2006). Ethics and Banking. *International Advances in Economic Research*, vol. 12, no. 1. 43-50.

U tabeli 6. vidi se razlika tradicionalnog i etičkog bankarstva.

Tabela 6: Razlika u tradicionalnom poslovanju i etičkom bankarstvu

Tradicionalno bankarstvo	Etičko bankarstvo
Osnovni cilj poslovanja jeste ostvarivanje ekonomskog cilja.	Temeljni cilj poslovanja je ostvarenje određenih koristi za društvo u celini.
Orijentacija prema klijentu.	Orijentisanost samo na potrebe klijenata.
Ulaže se u preduzeća bez korišćenja negativnih kriterijuma.	Preduzeća poznaju DOP-e i zato ulažu svoja sredstva koja unapređuju društveno odgovorno ponašanje.
Ulaže se u aktivnosti kojima se može ostvariti veći profit.	Ulaže se u preduzeća koja primenjuju pozitivne kriterijume za investiranje.
Klijentima se ne daje mogućnost odlučivanja o tome gde se ulaže novac.	Pružaju se jasne informacije o tome gde se ulažu sredstva.
Klijentima se pozajmljuju sredstva uz jamstvo.	Klijentima se pruža mogućnost odlučivanja o tome gde se ulaže novac.
Odobravaju se krediti koji su pogodniji bankama nego klijentima.	Klijentima se odobravaju novčane pozajmice radi kupovine određenih proizvoda na temelju izvodljivosti njihovih projekata bez ikakvih garancija (provera kreditnog biroa, potvrda iz preduzeća i sl.) .
Odluke donose menadžeri.	Odobravaju se krediti prilagođeni zahtevima i potrebama projekata.

Izvor: prema San Jose, L. & Retolaza, J. L. (2008). Information Transparency as a Differentiation Factor of Ethical Banking in Europe: A Radical Affinity Index Approach. *The Icfai University Journal of Bank Management*, vol. 7, no. 3, 7-22.

3.5. Zaštita klijenata u Republici Srbiji i državama bliskog okruženja

Finansijske usluge su važne za ekonomiju jedne države jer zauzimaju značajno mesto u životima svih građana, zbog čega postoji potreba da bude uređen i zakonom definisan stalan finansijski sektor (<http://www.nbs.rs/internet/cirilica/63/index.html>). Tako je Narodna banka Srbije na osnovu praćenja država koje su razvijene u tom smislu formirala poseban Sektor za zaštitu i edukaciju korisnika finansijskih usluga i na taj način uspostavila zaštitu korisnika, kroz pružanje pomoći pri ostvarivanju prava i interesa, kao i pri korišćenju usluga kod finansijskih institucija. U okviru ovog Sektora postoji informacioni sistem, gde građani mogu da dobiju potrebne informacije o pogodnostima i rizicima koji mogu nastati pri korišćenju finansijskih usluga i proizvoda.

Korisnici bankarskih usluga u Srbiji svoja prava i zaštitu mogu da ostvare prema Zakonu o zaštiti korisnika finansijskih usluga. Ukoliko smatraju da su oštećeni prvo podnose prigovor banci koja im je pružila uslugu, koja u roku od 15 dana od dana prijema prigovora mora da

odgovori podnosiocu prigovora, a ukoliko ne odgovori ili korisnik nije zadovoljan odgovorom može se obratiti Narodnoj banci Srbije.

Ukoliko korisnik smatra da je banka ugrozila njegova prava, a nije postupila u skladu sa opštim uslovima poslovanja, i u skladu sa dobrim poslovnim običajima, odnosno da je neku od zakonskih odredbi ugovora prekršila, korisnik može uputiti prigovor koji podnosi pismenim putem preko sajta banke, preporučenim pismom sa povratnicom ili preko bilo koje filijale. Svaka banka u Srbiji je u obavezi da u svojoj filijali i na veb-sajtu omogući korisniku da uputi prigovor i da na oglasnoj tabli istakne uputstvo o načinu njegovog podnošenja. Ukoliko korisnik nije zadovoljan odgovorom, može podneti Narodnoj banci Srbije dalju pritužbu u roku od 6 meseci od dana kada je dobio odgovor od banke („Službeni glasnik RS”, br. 25/2015).

Zaštita korisnika finansijskih usluga u BiH regulisana je regulativom, dobrom poslovnom praksom, zaštitom od nesolventnih institucija i drugim merama, tako da korisnici finansijskih usluga svoje prigovore mogu rešiti prvo sa pružaocem usluga. Ipak, većina klijenata nije upoznata sa načinima rešavanja prigovora i kod kojih nadležnih institucija mogu podneti pritužbu. Zbog velike neinformisanosti klijenti se često osećaju nezaštićeno u saradnji sa bankama i pružaocima finansijskih usluga (<https://www.cbbh.ba/press/edukacija/899>). Kako bi rešili nedoumice oko ostvarivanja svojih prava, poslednjih godina usvojene su dopune i izmene postojećih zakona u BiH. Naime, u Republici Srpskoj je 2011. godine usvojena odgovarajuća dopuna Zakona o bankama, dok je u Federaciji BiH u proceduri usvajanje posebnog Zakona o zaštiti korisnika finansijskih usluga.

Ukoliko klijent smatra da su njegova prava u odnosu sa bankom ili drugom finansijskom institucijom uskraćena, on se može direktno obratiti banci ili finansijskoj instituciji u vezi sa prigovorom. Banke su u obavezi da budu dostupne za prigovore svojih klijenata i moraju ispitati navode klijenata. One često uspevaju, na osnovu usmenog razgovora sa klijentom, da reše problem. Naime, ako se problem ne reši, klijent podnosi pisani prigovor, gde jasno navodi i obrazlaže u čemu je nastao problem. Banka je dužna da najkasnije u roku od 30 dana dostavi odgovor u vezi sa podnetim prigovorom. Ukoliko korisnik nije zadovoljan odgovorom ili banka nije dostavila odgovor, tada se klijent obraća pismenim putem ombudsmanu za bankarski sistem i prilaže svu dokumentaciju u vezi s podnetim prigovorom. Nakon dobijenog prigovora, ombudsman traži od banke da se izjasni povodom prigovora i da iskaže svoj stav u roku od 8 dana (<https://www.cbbh.ba/press/edukacija/899>). Ako se ustanovi da su prekršene zakonske odredbe o zaštiti klijenata, banka mora da plati novčanu kaznu, a ako slučaj ne podleže novčanim kaznama, klijentu i banci se predlaže postupak mirnog rešavanja spora. Poslednji korak je, ukoliko klijent nije zadovoljan, da se od ombudsmana zatraži postupak posredovanja ili da se pokrene sudski postupak u vezi nastalog prigovora.

Zaštita korisnika finansijskih usluga u Republici Srpskoj usvojena je i regulisana Zakonom o izmenama i dopunama Zakona o Agenciji za bankarstvo Republike Srpske. Tokom 2011. godine ovaj Zakon je dopunjen u skladu sa potrebama korisnika, i razvojem novih tehnologija pa je iz tog razloga doživeo proširenje pravno regulativnog nadzora Agencije za bankarstvo Republike Srpske u oblasti zaštite korisnika finansijskih usluga i uspostavljen je

institut Ombudsmana za bankarski sistem Republike Srpske, čiji je cilj mirno rešavanje prigovora između klijenta i pružaoca finansijskih usluga (<https://abrs.ba/lat/ombdsman/c90>). Mehanizam zaštite obezbeđuje: informisanost korisnika, korektan odnos banke i klijenta, kao i pravo na efikasnije i mirno rešavanje sporova. Takođe, ukoliko korisnik ima pritužbu, prvi korak jeste obraćanje banci, drugi je Agencija za bankarstvo, sledeći ombudsman, a ako i dalje nije zadovoljan pokreće sudski postupak.

Zaštita korisnika u Crnoj Gori regulisana je aktom koji je propisala Centralna banka. Usvajanjem Zakona o potrošačkim kreditima omogućena je osnova za dugotrajnije i efikasnije rešavanje problema u vezi sa zaštitom potrošača korisnika, pre svega, kredita. Usvajanjem ovog zakona postoji osnova za dugoročnije i kvalitetnije rešavanje pitanja zaštite potrošača bankarskih usluga. Najvažniju ulogu u zaštiti korisnika ima upravo Centralna banka Crne Gore, koja vrši kontrolu poslovanja banaka, kao i drugih finansijskih institucija koje poseduju dozvolu za rad. Svaka banka u Crnoj Gori je dužna da informiše klijenta i da odgovori na njegov zahtev. Banke imaju obavezu da klijentima koji su postali korisnici kredita dostavi informaciju o stanju depozita ili stanju kredita. Takođe, banke imaju obavezu da obaveste korisnika o opštim uslovima poslovanja banke, ako dođe do izmena ili dopuna opštih uslova. Ukoliko klijent smatra da su njegova prava ugrožena, prigovor može podneti nadležnoj organizacionoj celini ili banci. Banka ima obavezu da korisniku koji je podneo prigovor odgovori u što kraćem roku, a najkasnije u roku od 30 dana od dana podnošenja prigovora (Zakon o bankama – "Sl. list Crne Gore", br. 17/08 od 11.03.2008, 44/10 od 30.07.2010, 40/11 od 08.08.2011, član 91). Ukoliko klijent banke nije zadovoljan odgovorom koji mu je dostavila banka, može se obratiti zaštitniku prava klijenata, tj. bankarskom ombudsmanu, kao nezavisnom licu koje u vansudskom postupku rešava spor između klijenta i banke. Klijent banke se može obratiti i ombudsmanu samo ukoliko je prethodno iskoristio sve pravne mogućnosti zaštite svojih prava u postupku pred bankom. Klijent takođe može da pokrene i sudski postupak. Bankarskog ombudsmana bira Skupština Crne Gore na predlog Ministarstva i na određeno vreme do 5 godina.

Hrvatska narodna banka svoju politiku zaštite potrošača sprovodi putem unapređenja pravnih okvira, nadzorom poslovanja institucija iz svoje nadležnosti, u skladu sa propisima kojima je regulisana zaštita potrošača. U okviru svojih aktivnosti Hrvatska narodna banka stalno vrši unapređenje pravnog okvira i sprovodi aktivne mere da bi poboljšala kvalitet zaštite potrošača. Takođe, vrši nadzor i utvrđuje poštovanje propisa iz zakonske i druge regulative iz oblasti zaštite potrošača i uzima u razmatranje prigovore koje klijenti podnose u vezi sa postupanjem institucija iz nadležnosti Hrvatske narodne banke, što ne podrazumeva rešavanje prigovora od pojedinačnih klijenata (<https://www.hnb.hr/o-nama/zastita-potrosaca>).

Ukoliko korisnik smatra da banka nije poštovala zaključen ugovor, ima pravo da podnese prigovor, a svaka banka mora imati jedno zaposleno lice koje će uzeti prigovor u razmatranje. Uglavnom se prigovori reše kada se klijent obrati usmeno. U sličaju da se problem ne prevaziđe, tada se podnosi pisani prigovor banci, koja je dužna da u roku od 15 dana od dana prijema zahteva odgovori. Ako klijent nije zadovoljan odgovorom može podneti prigovor Centru za mirno rešavanje spora ili odmah podneti tužbu sudu.

Ako banka ne odgovori klijentu u roku od 15 dana ili je odgovor neosnovan, prigovor se upućuje Hrvatskoj narodnoj banci. Međutim, ona ne može uticati na poslovnu odluku banke, na ugovore između klijenta i banke, ne može odlučivati u sporovima između banke i klijenta, niti naložiti banci određene aktivnosti osim ugovorom preuzetih prava i obaveza. Hrvatska narodna banka ne rešava pojedinačne prigovore, već uzima u obzir samo specifične poslove. U ovom slučaju prigovori mogu biti bitan izvor informacija, kako o poslovnoj praksi, tako i o bitnim elementima ugovornih odnosa (<https://www.hnb.hr/o-nama/zastita-potrosaca>).

U okviru svoje politike Hrvatska narodna banka vrši usmeravanje i unapređenje informisanosti, kao i edukaciju potrošača i nadzor primene važećih propisa, kao i dobru poslovnu praksu sa klijentima.

3.6 Lateralni marketing i Zeleno bankarstvo

Izuzimajući virtuelne banke i uopšte elektronsko bankarstvo, inovacije u ovom području su najčešće modifikacije postojećih proizvoda što bi neki autori nazvali kozmetičkim marketingom. Ipak, visoko konkurentno okruženje nalaže da se promeni način marketinškog razmišljanja, te da se sprovedu neke radikalnije promene u poslovanju koje neće biti samo bolje obučeno osoblje, ugodniji ambijent, ili kartice bez provizija i sl. Takav pravac razmišljanja je dat kroz lateralni marketing koji je pre svega usmeren na osvajanje novih tržišta. On je radikalniji, i više strateški orijentisan. Odluke koje proizilaze iz ovog pristupa su svakako pod ingerencijom gornjih nivoa menadžmenta. i kao takve zahtevaju dugoročniju pripremu i planiranje.

Konceptualno, lateralni marketing se može odnositi na promene postojećih modela, ali i na stvaranje tehnika za transformaciju istih. Lateralni marketing svakako kristi proaktivan pristup, otvara nove puteve, prodorniji je i rizičniji. Lateralni marketing provocira, kreativan je i ne odbacuje mogućnosti koje mogu dovesti do novih koncepata, bez obzira koliko je to malo moguće u datom trenutku. Lateralni marketing podrazumeva i kritički način razmišljanja i kreativnost istovremeno, ali i viziju i preuzimanje rizika, kao i odbacivanje konvencionalnih načina razmišljanja. U odnosu na dosadašnje navedene trendove u bankarstvu, kao i na one koje ćemo u nastavku predstaviti, lateralni marketing predstavlja koncept, kontekst, filozofiju ili orijentaciju koja je pre svega način razmišljanja na kome se baziraju ključni trendovi koji dugoročno utiču na razvojni put bankarstva.

Na temeljima etičkog bankarstva i društvene odgovornosti pojavljuje se koncept zelenog bankarstva koji je kao takav u korelaciji sa savremenim pristupima na bankarskom tržištu. Zeleno bankarstvo kao koncept svakako u sebi sadrži lateralni način razmišljanja, te pristup novim tržištima. Glavna karakteristika zelenog bankarstva u marketinškom smislu je dobar odnos sa klijentom i transparentnost kroz projekte i aktivnosti ulaganja u životnu sredinu. Ujedno, to je i njihov način promocije. Njihove usluge u poslovanju sa stanovništvom kao prefiks u svom predstavljanju imaju reč „zeleni“, kao što su zeleni krediti, kupovina zelenih stanova, i sl. U području upravljanja imovinom, to su eko fond, karbon fond, fond za elementarne nepogode i dr.

Kada je reč o poslovanju na organizacionom tržištu i investicijama, usluge zelenog bankarstva takođe imaju prefiks „zeleno“, ukoliko se direktno ne odnose na ovaj kontekst kao u slučaju finasiranja korisnika na emisiju štetnih gasova. U oblasti usluga osiguranja, to je osiguranje zasnovano na minimizaciji štetnih gasova, u slučaju elementarnih nepogoda, i dr.

3.7 U-commerce marketing

Kao relativna novina na tržištu, pojavilo se tzv. u-commerce koji se odnosi na sistem umreženih računara. Cilj ovakvog umrežavanja između više subjekata je u postizanju kontinuirane komunikacije i stvaranju *one-to-one* odnosa. Svrha se nalazi u povećanju efektivnosti i efikasnosti transakcija između umreženih subjekata. Korisnik ove mreže je može koristiti svuda, informacije su personalizovane, i svaka promena u usluzi je ažurirana automatski, čak i u segmentima gde je povezana sa drugim aplikacijama koje uređaj poseduje.

Banke i druge finansijske institucije mogu implementirati sledeće marketinške strategije kada je u pitanju *u-commerce* (Watson et al., 2002; Jovićević & Žugić, 2018):

1. *Immersion marketing;*
2. *Transformation marketing;*
3. *Nexus Marketing* i
4. *Sync Marketing.*

Navedene strategije su definisane u odnosu na marketinške ciljeve, i one su poznate već više decenija, ali načini implementacije i realizacije su danas daleko unapređeniji imajući u vidu progresivan rast novih tehnologija i sve jače potencijale. Aplikacije poput *Pay by Phone*, *Apple Pay*, zatim pametni telefoni, *GPS*, *Wi-fi*, *Bluetooth*, i druge, su alati koji se upotrebljavaju prilikom korišćenja usluga koje omogućava *u-commerce*.

Ovaj trend u bankarstvu je zasnovan na partnerstvu između različitih poslovnih subjekata, a kreiran u cilju unapređenja usluga, zahvaljujući upravo savremenim tehnologijama. O partnerstvu smo već pisali u nekom od prethodnih naslova, ali je važnost ovog potencijala toliko velika iz ugla marketinga, da će se ova tema u isticati i kroz neke od narednih naslova.

3.8 Integrisane marketing komunikacije kao poznati pristup u savremenom okruženju banaka

Marketing u bankarstvu koristi eksterni i unutrašnji marketing, odnosno integrisane marketinške komunikacije. Eksterni marketing uključuje komunikaciju koja je ciljana na spoljašnje okruženje, dok je interni zasnovan na horizontalnim i vertikalnim komunikacijama unutar organizacije. Integrisane marketinške komunikacije (IMK) uključuje ličnu prodaju, kol centre, uređenje filijale i ulaza, neposrednog okruženja lokacije na kojoj se nalazi banka, ali i korisnički interfejs kada govorimo o većini kanala isporuke usluga koji su zasnovani na savremenim informaciono komunikacionim rešenjima. Integrisane marketing komunikacije

uključuju veliki broj komunikacionih kanala koji se mogu vezati za sam način isporuke usluge klijentu, ali su i mnogo više od toga, budući na kompleksnost zahteva i sve veću konkurentnost i na globalnom bankarskom tržištu. Banke se kroz interaktivne marketing komunikacije bore da održe i ojačaju svoju poziciju na savremenom tržištu. (Kovalenko & Piddubna, 2016; Kamal, 2016) Kombinacijom različitih komunikacionih kanala, banke planiraju komunikacije sa ciljnim grupama, a sa ciljem ostvarivanja maksimalnih efekata u odnosu na percepciju i prodaju svojih proizvoda i usluga, i uošte svoju poziciju na bankarskom tržištu.

Integrisane marketing komunikacije kao koncept koji se pojavio 90-ih godina, predstavljaju strateški pristup planiranju komunikacija koji je u korelaciji sa ostalim marketinškim i poslovnim odlukama. On integriše različite kanale komunikacije, kombinujući ih na način kako je to u određenom trenutku najpoželjnije sa aspekta efekata, dok istovremeno sadržaje poruka plasira u kontekstu konkretnih komunikacionih i promocijskih instrumenata. IMK obuhvata i unutrašnje i spoljašnje komunikacije, kao i interaktivne komunikacije. (Manić, 2018; Šijaković, 2018) On podrazumeva interakciju i dijalog, ali na kraju i promociju kao rezultat otkrivenih preferencija ciljnih grupa, posebno ako je reč o tržištu individualnih klijenata. IMK utiče na sadržaj ponude i način njene isporuke, kao i na definisanje cena, jer koristi želje klijenata kao deo osnove za donošenje marketinških, ali i drugih poslovnih odluka. IMK je strateški alat u procesu CRM, i njihovom kombinacijom banke danas mogu postići značajne prednosti u odnosima sa klijentima.

IMK je nastao kao posledica povećane konkurencije, ali i promena u ponašanju ciljnih grupa, kao i zbog sve većih ulaganja u promociju, i to takvih koja su imala sve manji povraćaj uloženi sredstava. Sa druge strane, povoljne okolnosti za nastanak IMK su podela tržišta, zatim savremeni mediji koji imaju osobinu interaktivnosti, kao i potencijali savremenih tehnologija, kao što su nove mogućnosti skladištenja podataka u bazama i načini njihovog korišćenja.

IMK ne obuhvataju samo instrumente promocijskog miksa, već sve marketinške aktivnosti koje klijenti percipiraju, i upravo one moraju biti u korelaciji sa izabranim načinima komunikacije da bi se postigao željeni cilj. Proces razvoja i primene IMK počinje od situacione analize banke, preko određivanja ciljnih grupa, zatim definisanja ciljeva i uobličavanja komunikacija kroz sadržaj poruke i druge marketinške karakteristike ponude, završavajući se definisanjem elementata promocijskog miksa, i evaluacijom celog procesa u adekvatnom periodu. Ovaj proces svakako uključuje definisanje budžeta i vremena realizacije, kao i sagledavanje faze životnog ciklusa bankarskog proizvoda i usluge.

Kao što je poznato, promocijski miks sastoji se od oglašavanja, promocijske prodaje, lične prodaje, odnosa sa javnošću, publiciteta, direktnog marketinga, sponzorstva čiji se rast poslednjih godina beleži u svim delatnostima, ali i internet marketinga i drugih potencijala zasnovanih na informaciono komunikacionim tehnologijama. Među navedenim elementima, direktni marketing, lična prodaja i svi potencijali internet tehnologija u kontekstu skupljanja podataka, imaju veliku ulogu u procesu CRM. Odnose sa javnošću možemo posmatrati odvojeno od promocijskog miksa, ali i u kontekstu marketinga odnosa kao važnog područja ovog novijeg marketinškog koncepta.

U cilju postizanja maksimalno pozitivnih efekata IMK, banka treba da uspostavi dobre odnose sa medijima. U tom cilju, potrebno je odnositi se prema medijima sa poštovanjem, pripremiti informacije za novinare, personalizovati komunikaciju, davati informacije, izbegavati sukobe, i dr. Mediji prenose vest i stvaraju publicitet. Pozitivan publicitet se može postići kroz kolumne, saopštenja za medije, konferencija za novinare, organizacije događaja na kojima će prisustvovati novinari, zatim javnim saopštenjima portparola banke (što je posebno važno u kriznim situacijama), i dr.

Najveći potencijal promocije danas, pa tako i u kontekstu IMK, jesu društvene mreže, odnosno društveni mediji. I one proizvode publicitet, ali istovremeno i privlače nove ciljne grupe, a sa postojećima grade čvršće odnose, čime postaju i alat za CRM. Kroz ove medije ciljna populacija deli sadržaje, te postaje aktivan učesnik u promociji određenog brenda. Tokom vremena, određeni pojedinci – korisnici mreža se mogu profilisati kao uticajni, te se mogu naći u ulozi influensera. Ukoliko su njihova interesovanja koja pokazuju kroz sadržaje koje dele u korelaciji sa konkretnim brendom, oni se mogu angažovati u svrhe “nenametljive” promocije. Na bankarskom tržištu njihova uloga još uvek nije iskorišćena u odnosu na njihov potencijal, te se mogući potencijal u okviru društvenih medija i IMK nalazi upravo u influenserima, I to kada je reč o bankarskom tržištu individualnih klijenata. Svakako, banke se moraju više posvetiti pronalaženjem relevantnih grupa na mreži sa kojima mogu uspostaviti odnose komunikacije, a u cilju promocija svojih usluga, kao što su krediti u vezi kupovine nekretnina, ili automobile, ali i sve druge vrste ponuda koje imaju, a za koje bi ovakve grupe mogle biti zainteresovane.

Pored navedenih načina komunikacije, u IMK treba uključiti i besplatne konsultacije i seminare, zatim događaje, kao i ambuš marketing i dr.

3.9 Fizičko okruženje kao opipljiva dimenzija imidža banke

Imidž banke promoviše banku izazivajući željenu percepciju kod klijenata. Fizičko okruženje je deo imidža banke, dok posredno ukazuje na kvalitet ponude. Na današnjem globalnom tržištu, banke su globalne institucije koje posluju na različitim kontinentima. Zbog kulturoloških razlika na globalnom tržištu, arhitektura banaka, kao i njihov ambijent, mora biti prilagođen preferencijama ciljnih klijenata. Konkretno karakteristike uređenje banke se dele na spoljašnji i unutrašnji dizajn, i odnose se na boje, na *feng shui* pristup, garderobu koji nose zaposleni, i dr.

Određena boja izaziva određenu emociju. Boje se moraju pažljivo kombinovati, sa ciljem podrške željenoj percepciji okruženja banke. Na primer, bela boja vizuelno povećava prostor. Ona asocira na profesionalizam, čistoću i svežinu. Međutim, u nekim zemljama, kao što su Japan i Kina, ona asocira na žalost. Suprotno beloj, na našim prostorima, crna boja ukazuje na žalost, ali istovremeno i na eleganciju i autoritet. Zbog toga je neophodno dobro poznavati kulturološke osobine podneblja na kome banka posluje. Svaka boja ima svoje primarne efekte, te je tako narandžasta dobra za isticanje teksta i slikovnih poruka, asocira na toplinu, ali i smanjuje prostor.

Plava utiče opuštajuće, smanjuje napetost, povećava produktivnost i stvara osećaj bezbednosti. Zelena asocira na novac i sigurnost, dok žuta ukazuje na dinamičnost.

Pored boja koja se sa sve većom pažnjom koriste u uređenju prostora na bankarskom tržištu, kao poseban trend izdvaja se *feng shui*. Ovaj pristup koristi prostor kao okruženje koja treba urediti na najpogodniji način za rad i život. On podrazumeva i više od toga, jer smatra da je važno izabrati odgovarajući period za početak izgradnje banke, uzima u obzir kvalitet lokacije i okruženja, zatim da li je u pitanju osunčana strana na prema kojoj je okrenuta banka, da li duvaju jaki vetrovi, da li je priroda zdrava, da li ima vode u blizini, da li lokaciju banke zaklanja druga zgrada, i sl. U unutrašnjem prostoru važan je položaj vrata (poželjno je da budu okrenuta ka istoku ili zapadu), zatim da unutrašnja ogledala ne budu okrenuta ka vratima ili prozorima (jer na taj način izbaciju energiju), položaj stepeništa, raspored prostorija, radno mesto službenika u odnosu na vrata kancelarije, i dr. Prema ovom konceptu, nije poželjno pretrpavati prostore, poželjno je imati svetle prostorije, biljke u njima, kao i adekvatnu muziku.

Što se tiče zaposlenih i njihove garderobe, ona treba biti neupadljiva, pristojna i u adekvatnim bojama koje su u skladu sa ukupnim izgledom prostora. Ovo se postiže uniformama koje danas nose zaposleni u svim bankama, odnosno kodeksom oblačenja. Važnost ovog opipljivog elementa koji utiče na imidž banke, ali time i na percepciju kvaliteta ponude, je poznata dugo, te se od samih početaka savremenog bankarstva smatra da je ovaj uslov jedan od ključnih prilikom uspostavljanja kontakta sa novim klijentima. Svakako, garderoba mora odavati utisak ozbiljnosti i pouzdanosti, te biti u korelaciji sa željenim imidžom banke.

Fizičko okruženje banke čine svi elementi koje klijenti percipiraju prilikom dolaska i u samom prostoru. Oni se odnose i na mogućnost parkiranja, stranu ulice na kojoj je banka, izgled zgrade i njenu bližu okolinu, izgled ulaznog prostora, mirise unutar prostora, ventilaciju, vizuelne efekte, garderobu zaposlenih, uređenost prostora i veličinu, raspored šaltera, i dr.

3.10 Uticaj posledica pandemije na poslovanje banaka

Smatra se da je uticaj pandemije izazvane bolešću Covid-19 u 2020. godini, na globalnom nivou, direktno odredio dalje pravce razvoja ekonomija i društva u celini. Imajući u vidu da konkretne zdravstvene posledice na ljude još uvek nisu istražene u meri koja podrazumeva odgovarajuću vremensku distancu, pretpostavke uticaja ovog virusa biće ograničene na trenutne okolnosti koje su rezultat njegovog polugodišnjeg prisutva. (Ratković i saradnici, 2020; Radosavljević i saradnici, 2020; Forca i saradnici, 2020) Promene koje se se u ovom periodu desile odnose na činjenice da pandemija utvrđuje neka nova pravila ponašanja, od kojih se osnovno odnosi na držanje distance od drugih. Ovo pravilo predstavlja osnovu velikih promena u životima celokupne ljudske populacije. Ne ulazeći u mnogobrojne teorije zavere od kojih neke možda to i nisu, u ovom naslovu razmatramo uticaj pandemije sa stanovišta pravila držanja distance koje su mnogobrojne vlade sveta uvele u kratkom roku. U skladu sa tim, poslovni subjekti su u danas u obavezi da poštuju distancu i druga pravila ponašanja, te da obezbede svojim klijentima uslove koji su u korelaciji sa novim okolnostima.

Uvođenje novih pravila ponašanja i rada zahteva prilagođavanje koje u zasigurno u periodu uvođenja promena podrazumeva više uloženi napora, ali često u duže radno vreme. Koliko god se čini da rad od kuće, kao jedna od posledica za određene kategorije zaposlenih, predstavlja lakši oblik angažovanja, ipak se i za to mora pripremiti, kako u sadržajnom tako i formalnom smislu. Ovakva promena dovodi i do manjaka društvene dimenzije kontakata koji su tipični za slobodne trenutke zaposlenih na radnom mestu, što dovodi do još jedne potencijalno ograničavajuće okolnosti, posebno za one pojedince kojima je ovaj aspekt posla važan. Takođe, rad na daljinu, prema nekim studijama koje je sproveo Microsoft, a koje su rađene pre pandemije, predstavlja veći izazov i stvara veći stres od rada u organizaciji. (<https://marketingmreza.rs>) Rezultati iste studije ukazuju i na to da će oni koji su prvo radili kao tim na daljinu, kasnije teže sarađivati u direktnom kontaktu. Ovo ukazuje na potencijalne poteškoće prilikom vraćanja na tradicionalni sistem rada nakon pandemije, ukoliko se prednosti rada na daljinu ne zadrže i kasnije, u odgovarajućem obimu prema zahtevima posla i svakako ne na štetu ikoga od učesnika i poslovnom odnosu.

Organizacija rada od kuće zahteva kompleksnu pripremu, ali je ona svakako neophodan deo poslovanja u uslovima pandemije, kako banaka, tako i svih drugih koji mogu koristiti prednosti ovog načina rada. Mnogobrojne platforme za onlajn sastanke i druge aktivnosti, predstavljaju neophodno infrastrukturu realizacije radnih zadataka, čineći ih izvodljivim u realnom vremenu. Digitalno okruženje postaje uobičajeni ambijent za rad, dok se već podrazumeva da u učesnici u takvom poslu već osposobljeni za kontinuiranu interakciju.

Smatra se da “su posledice Covid-19 mnogo dublje u socijalnom, ekonomskom i trgovinskom smislu od finansijske krize 2008, kao i da je aktuelna pandemija istovremeno uticala na ubrzanje digitalne transformacije u društvima, posebno na rast korišćenja digitalnih bankarskih proizvoda”. (<https://www.rtv.rs>) Kako na globalnom, tako i na nacionalnom nivou, pandemija menja načine rada i načine ponašanja. U svetu bankarstva oni se odnose kako na ponuđače usluga, tako i na klijente. Glavna promena je u većoj integraciji digitalnih rešenja, na čemu se svakako i radilo do sada u okviru elektronskog bankarstva. Pored toga, druge promene koje su direktna posledica pandemije odnose se na nove obrasce ponašanja klijenata koji su mnogo više usmereniji na korišćenje digitalnih mogućnosti bankarstva, a u skladu sa tim i ređim odlascima u banku. Sa druge strane, pravila ponašanja zaposlenih i klijenata u bankama su promenjena, od držanja distance u redovima, do primanja manjeg broja klijenata, većih redova ispred ekspozitura, obavezne dezinfekcije prilikom uslaska, nošenja maski, rukavica, vizira, merenja temperature prilikom dolaska na posao, uređenja radnog mesta, i dr. Trenutno prilagođavanje kriznoj situaciji na ovaj način nije dovoljno, već je neophodno obezbediti i adekvatne načine informisanja klijenata i uopšte stanovništva. U tom cilju, a posmatrano sa aspekta kriznih komunikacija, banke treba da istaknu upozorenja i daju instrukcije o novim mogućnostima pružanja usluga, kao i o promenama koje su neophodne u ponašanju klijenata. Istovremeno, aktuelna kriza je omogućila neke povoljnosti klijentima u Srbiji, poput zastoja u otplati obaveza ili smanjenja referentnih kamata (<https://www.nbs.rs>), što je učinilo da se njeni efekti na stanovništvo još uvek ne vide u punom obimu, te će kvalitet odnosa sa klijentima imati

veliki uticaj i na način rešavanja budućih situacija kao posledice mera uvedenih zbog pandemije. Kako u finasijskoj krizi iz 2008. godini, tako i u ovoj, smatra se da poslovni subjekti koji su gradili dobre dugoročne odnose sa svojim ciljnim grupama, imaju bolje okolnosti za opstanak, odnosno dalji razvoj svog poslovanja.

Prema izjavi Nebojše Savića, predsednika Saveta guvernera Narodne banke Srbije, kriza izazvana pandemijom će izazvati najveću recesiju u novijoj istoriji sveta (https://www.rtv.rs/sr_lat). Takođe, on ističe da u ovom momentu nije moguće predvideti da li će se kriza razvijati u pravcu depresije i koliko će trajati. Mere koje je preduzela Narodna Banka Srbije su za kraći period povoljnost za stanovništvo i privredu, dok smanjena ponuda i pad tražnje (osim za prehrambene i dezinfekcione proizvode) svakako loše utiču na ukupnu ekonomiju države.

Ono što je zasigurno je da digitalizacija bankarskog poslovanja predstavlja ključnu promenu koja će i dalje biti aktuelna, te da će klijenti biti veštiji prilikom korišćenju istih, kao i da ukoliko se nastavi pandemija u dužem periodu, banke kao fizička mesta biće manje zastupljenije. Dosadašnji pokazatelji ponašanja klijenata ukazuju na značajan porast korišćenja elektronskog i mobilnog bankarstva. „Broj korisnika Erste mobilnog bankarstva u poslednjih godinu dana porastao za 16%, dok su u maju 2020 godine, fizička lica realizovala 36% više transakcija preko mBanking-a i 13% više transakcija preko NetBanking-a, u odnosu na februar.” (<http://communications.rs/>) Takođe, jedan od izazova koji najavljuje Erste banka su tzv. *end-to-end* (E2E) procesi. E2E integrišu video identifikaciju klijenta, digitalni potpis, kao i oslobađanje od zahteva za određenim dokumentima koje bi klijent u tradicionalnom bankarstvu morao da dostavi.

Pored digitalizacije i promene načina pružanja usluga, te izgradnje dobrih dugoročnih odnosa sa klijentima, društvena odgovornost je još jedna mogućnost iz marketinškog spektra. Isticanjem ove dimenzije poslovanja, banka može unaprediti satisfakciju klijenata, a krizne situacije poput aktuelne pandemije su pogodno okruženje za društveno odgovorne aktivnosti. Primer takve inicijative je banka Intesa koja je donirajući 10 miliona dinara za nabavku medicinske opreme i sredstava, pokazala visok nivo društvene odgovornosti, ali i iskoristila okolnosti za sopstvenu promociju. Kroz saopštenje za medije dato 2. aprila 2020 godine, Draganja Đurić, predsednica Izvršnog odbora je izjavila: „Smatramo da u okolnostima u kojima se nalazimo svi akteri na tržištu imaju dužnost da izdvajanjem dodatnih resursa pomognu društvu i državi i doprinesu naporima lokalne zajednice u globalnoj borbi protiv korona virusa. Sada je vreme da svi iskažemo najveći stepen odgovornosti, solidarnosti i humanosti kako bismo zajedno prevazišli tešku situaciju sa kojom se suočavamo“. (Đurić, 2020)

Dodatna ulaganja banaka u marketinške aktivnosti, čak i one koje spadaju u domen društvene odgovornosti su još važnija u kriznim situacijama, ali je i preciznost izbora “mesta ulaganja” takođe veća, imajući u vidu da je kriza prisutna na globalnom nivou. Posmatrano iz ugla banka, svakako dolaze veći izazovi u poslovanju, od kojih su pozitivni oni u pravcu smanjenja troškova prelaskom na digitalne načine poslovanja, ali istovremeno negativni oni u pravcu verovatnog otpuštanja većeg broja zaposlenih kao posledice aktuelnih trendova. Takođe,

rizičnija su i dodatna ulaganja u marketinške aktivnosti, ali su istovremeno i potrebija. U tim okolnostima, a iz ugla teme ove disertacije, treba posvetiti posebnu pažnju klijentima, koja bi se sastojala od preciznije segmentacije nego do sada, i kreiranja odnosa koji bi svakako imali elemente personalizovanog pristupa kroz digitalne mogućnosti, ali i ljudskog kontakta koji bi morao biti intenzivniji u početnom periodu tranzicije na nove načine poslovanja i ponašanja. Postavljanje balansa između novih okolnosti koje menjaju ekonomske kontekste poslovanja banaka, i zahteva klijenata u periodu učenja o novim mogućnostima pružanja bankarskih usluga, mora biti prioritet na strateškom nivou, istovremeno vođen time da je dobar dugoročni odnos temelj svakog uspeha.

4. CRM U FUNKCIJI UNAPREĐENJA SATISFAKCIJE I LOJALNOSTI KLIJENATA NA BANKARSKOM TRŽIŠTU

CRM predstavlja sastavni deo poslovnih aktivnosti svake banke. On se definiše kao poslovna filozofija koja unapređuje odnose sa klijentima i stvara dugoročne odnose. Danas je CRM jedan od strateških pristupa u izgradnji vrednosti za stejkholdere i omogućava razvoj dugoročnih odnosa sa klijentima (Berry, 1983: 25; Gummesson, 1994: 20; Knox et al., 2003: 269).

Upravljanje odnosima sa klijentima jeste koncept čiji su potencijali rasli uporedo sa razvojem novih tehnologija, a značajan je za formiranje baza podataka čime je omogućena obostrana komunikacija preduzeća i potrošača kao nova aktivnost. CRM predstavlja sistem koji omogućava efikasno upravljanje odnosima sa klijentima i bolju prodaju bankarskih proizvoda i usluga.

Osnovni zadatak CRM procesa jeste da omogući aktivnosti koje se sastoje u procesu komuniciranja sa klijentom, dok je drugi zadatak plasiranje informacija koje menadžeri koriste u aktivnostima sa klijentima, kako bi unapredili svoje poslovanje. CRM se najčešće deli na analitički, operativni i *campaign* menadžment (Rajevac-Grujić & Radević, 2016: 3).

Osnovni zadatak CRM-a je da banci poveća prihod od svojih proizvoda i usluga zahvaljujući ponašanju klijenata. Naime, CRM omogućava efikasnije postizanje ciljeva banaka, pruža detaljan uvid, kao i analizu u vezi sa potrebama klijenata. Svaka banka poseduje bazu podataka o broju klijenata, broju zaključenih ugovora, kao i o broju izvršenih usluga i sve potrebne podatke koji su potrebni pri uspostavljanju odnosa sa klijentima.

CRM je poznat kao upravljačka filozofija čiji je zadatak da izgradi dugoročne odnose sa klijentima (Raab & Werner, 2009). Ovaj koncept omogućava izgradnju i postizanje dugoročnih odnosa kojima se banka orijentiše prema klijentu, a ne prema proizvodima ili uslugama. Osnovni cilj CRM jeste da se postigne maksimalno zadovoljstvo klijenta, kao i da banka ostvari što veći profit. Takođe, CRM koncept omogućuje smanjenje troškova poslovanja, zbog čega je pogodan za banke. Strategijski CRM je značajan za definisanje poslovne strategije banaka. Samim tim pruža mogućnosti razvoja dugoročnih odnosa sa korisnicima, odnosno banci obezbeđuje bolji profit.

CRM predstavlja noviju oblast menadžmenta sa orijentacijom ka razvoju dugoročnih odnosa sa klijentima (Vojinović & Vojinović, 2011: 147). Sa aspekta marketing koncepta CRM je sličan marketingu odnosa, jer oba koncepta imaju zadatak da uspostave dugoročan odnos sa klijentima. CRM je povezan sa marketinškim aktivnostima proizvodnje, uslugama, prodajom, istraživanjem tržišta, ekonomskim delom preduzeća, kao i uslugama.

4.1. Specifičnosti procesa kreiranja usluga u bankarstvu

U poslednjoj deceniji u bankarskom poslovanju dogodile su se velike promene u načinu poslovanja. To je jednim delom uslovljeno političkim i demografskim promenama, kao i usavršavanjem i razvojem novih tehnologija koje su obuhvatile sve države u skladu sa potrebama klijenata. Kao što je poznato, trgovina i bankarstvo jesu jedni od najstarijih zanata. Kroz istoriju se bankarska praksa stalno menjala i usavršavala, kao i prilagođavala promenama i potrebama tržišta.

Bankarsku uslugu karakteriše kvalitet, veza između pružaoca i primaoca usluge, kao i klijent koji ocenjuje kvalitet pružene usluge (Vojinović-Gligorić, 2011: 249). Tako bankarske usluge predstavljaju rezultat odnosa klijent–banka, bilo da su to informacije o kreditu, kartici, sefu, transferu novca ili depozitu (Pavlović i saradnici, 2015: 48). Banke u svojoj ponudi imaju paket usluga koje odlikuje neopipljivost, ali postoje određeni elementi kvaliteta koji se mogu sagledati kroz opipljive dimenzije. Usluge u bankarstvu mogu biti rutinske (npr. isplate novca) i složenije (npr. konsalting).

Cena je veliki faktor izbora usluge. Prosečan klijent često ne prepoznaje različitosti u ponudi usluga, ali i samo uslugu, te dolazi do toga da ga cena opredeljuje prema izboru konkretne banke, odnosno ponude. U ovome se nalazi i marketinška mogućnost za banke, odnosno potencijal diferencijacije bankarskih usluga. Na primer, kroz upravljanje brendom koje kao prvi zadatak ima aktivnosti diferencijacije, banka može uticati na percepciju sadržaja usluge, odnosno ponude. „Uspešna diferencijacija je prvi preduslov za to što klijenti smatraju značajnim, a zasnovana je na pružanju jedinstvene usluge.” (Bataev, 2017: 539)

Ukupna bankarska usluga sadrži suštinski i sekundarni deo. Suštinski deo se odnosi na korisnost same finansijske usluge, dok sekundarni deo uključuje kvalitet, procese, brend, karakteristike, kanale distribucije, opipljivost i pakovanje. U kreiranju ukupne ponude ne smeju se zamenariti suštinski delovi usluge, bez obzira što klijenti često svoje odluke donose na osnovu elemenata njenog sekundarnog dela. Takođe, percepcija ovih elemenata je različita u odnosu na važnost koji im klijenti daju.

Iz ugla klijenta, ističu se sledeći elementi usluge kao najvažniji: suštinska usluga, informisanje, konsultacije, naručivanje, ljubaznost osoblja, sigurnost, plaćanje i izlaženje u susret posebnim zahtevima. U literaturi ovi elementi su nazvani „uslužni cvet“. Imajući u vidu elemente usluge, kao i percepciju važnosti istih od strane korisnika, banka treba da kreira ponudu koja će biti kompatibilna sa ciljevima jedne i druge strane, i to kroz proces CRM.

Bankarske usluge, uključujući i prateće elemente, odnosno vrednosti koje klijenti percipiraju kao prioritete, nude se u formi: novca (kapital i dug), investicija, transfera novca, upravljanja rizicima, konsaltinga i informisanja. U zavisnosti od forme, intenzitet važnosti elemenata sekundarnog dela usluge je različit, kao i percepcija klijenata.

Uvođenje novih usluga u bankarstvu često se zasniva na kombinaciji postojećih, kraće traje u odnosu na uvođenje fizičkih proizvoda na tržište, i sam proces je fleksibilniji. Izuzetak su nove usluge iz domena elektronskog bankarstva koje zahtevaju edukaciju zaposlenih, i time duži proces uvođenja. Svakako, prilikom uvođenja novih usluga treba posebno voditi računa o dimenziji „opipljivost“, ali i o rizicima koje klijenti mogu percipirati. Uvođenje novih usluga treba usaglasiti sa:

- strateškim (potpuno nove usluge koje banka do sada nije imala) i finansijskim kriterijumima (očekivanja u vezi sa periodom vraćanja ulaganja),
- kriterijumom kompatibilnosti (usaglašenost sa drugim uslugama),
- kriterijumima potražnje (tražnja od strane potencijalnih i postojećih klijenata) i marketinga (kompatibilnost sa postojećim marketinškim pristupom).

IT ekonomija postaje pojam koji opisuje nove proizvode, usluge i tržišta. Povezan je sa primenom računarske opreme, a posebno interneta kao i novim mobilnim aplikacijama (Kunac, 2011: 7). Sam razvoj novih tehnologija doveo je do značajnih promena i omogućio razvoj i rast bankarskog poslovanja, odnosno razvoj novih specifičnih usluga koje su namenjene korisnicima. Poznato je da je internet bankama omogućio da uvedu nov vid poslovanja, a taj početak beleži se krajem 20. veka, kada su banke počele da uvode elektronsko plaćanje, zatim pružanje usluga i informacija klijentima na daljinu, dok danas banke pružaju mogućnost apliciranja kredita putem on-line platforme. Ova inovacija omogućila je bankama smanjenje troškova poslovanja, uštedu u vremenu, kao i veće zadovoljstvo korisnika.

Prilikom uvođenja ovakvih usluga banke su uz pomoć zakonske regulative redefinisale koncept svog poslovanja. U takvom konceptu sama primena elektronskog bankarstva u Srbiji, između ostalog, mora biti podržana od strane marketing aktivnosti. Marketing je tu da predstavi klijentima novu ponudu, odnosno pogodnosti koje im ovakav vid poslovanja nudi banka, te da istakne opipljive dimenzije i smanji percipirani rizik u vezi nove usluge. Sa tim u vezi, možemo uočiti razliku između tradicionalnog i modernog bankarstva. Kod tradicionalnog bankarstva, banke su se opredeljuju svojim potrebama, dok je novo moderno bankarstvo okrenuto ka klijentu, odnosno njegovim potrebama za bankarskim uslugama i savremenim proizvodima.

Bankarski sektor Srbije čine Narodna banka Srbije, koja ima ulogu centralne banke, kao i poslovne banke. Svaka poslovna banka u Srbiji posluje samostalno i nezavisno od druge poslovne banke i to po Zakonu o bankama Republike Srbije. Samim tim svaka banka je dužna da obezbedi solventnost, likvidnost i profitabilnost. Svaka banka poseduje dozvolu za rad izdatu od Narodne banke Srbije i na osnovu toga obavlja depozitne i kreditne poslove, kao i druge poslove u skladu sa propisima („Službeni glasnik RS”, 14/2015).

Strateški aspekti razvoja bankarskih usluga treba da budu usaglašeni sa trendovima na tržištu, ali ih svakako možemo posmatrati u okviru Ansofove matrice rasta. Posebno interesantan

deo ove matrice odnosi se na diversifikaciju ponude, odnosno usluga. Naime, sa jedne strane imamo situaciju u kojoj klijenti često ne mogu razlikovati usluge po svojoj suštini, te ih biraju u odnosu na cene i druge elemente koje spadaju u sekundarno područje, dok sa druge strane imamo mogućnost da širom lepezom ponude istaknemo prednosti svake, te ukažemo na suštinske karakteristike usluga. Time, ne samo da skrećemo pažnju na samu suštinu usluga, već nudimo i veći broj što će privući i nove klijente. Upravo navedeno spada u diversifikaciju kao pravac rasta koji smo najavili kroz Ansofovu matricu. „U razvijenim zemljama je izražen trend da se banke i osiguravajuće banke transformišu u finansijske supermarkete koji nude široku paletu usluga kao što su: saveti u oblasti planiranja, štedni depoziti, krediti, lizing, investicije, osiguranje i platni promet.” (Jovičević & Žugić, 2017: 166).

Specifičnost bankarskih usluga posmatra se kroz sledeće bitne elemente: uslužni proizvod, cene, kanale distribucije, promocije, zaposlene, kroz proces usluživanja i uslužni ambijent. Ovo su istovremeno i elementi poznatog marketinškog koncepta „marketing miks“. Same usluge odlikuje neopipljivost, nemogućnost skladištenja, istovremenost proizvodnje i potrošnje, teškoće u standardizaciji (osim kada su u pitanju usluge bazirane na IT i „čiste“ IT), i dr. Strateški aspekti kreiranja usluga uključuju i donošenje odluka o cenama. Formiranje cena postojećih i novih bankarskih usluga zasniva se na poznatim osnovama, a to su: strategija troškova, strategija definisana prema konkurenciji i strategija definisana prema potražnji (marketinški pristup). Kao i u slučajevima drugih industrija, najbolje je kombinovati sve tri strategije. O kanalima distribucije, promociji, zaposlenima i procesima pružanja usluga, bilo je reči u trećem poglavlju, dok će se o konkretnijim elementima koje klijenti percipiraju kao prioritetne u kontekstu ovog istraživanja, govoriti u empirijskom delu rada.

Razvoj novih bankarskih usluga posmatra se na osnovu postojećih usluga, konkurenata, promocije i ponude potencijalnim korisnicima, ponude novih proizvoda i usluga postojećih konkurentima i diversifikacije za razvoj novih usluga za nove korisnike (Žugić, 2016: 23). Naime, promene koje se dešavaju, ne samo u Srbiji nego i u okruženju, doprinose razvoju i kreiranju novih bankarskih usluga. Pre svega se misli na razvoj savremene tehnologije koji podstiče poslovanje banaka radi inovacija u bankarskom sektoru.

Zbog velike konkurencije i promena na tržištu banke su napravile korak napred i usvojile novu poslovnu filozofiju koja omogućuje razvoj novih usluga koje su prilagođene potrebama korisnika. Razvoj bankarskih usluga može se posmatrati sa dva aspekta i to: kao povećanje efikasnosti akumulacije kapitala i kao povećanje stope štednje (Alihodžić, 2015: 50). Specifičnost bankarskih usluga u sonovi posmatramo kroz usluge koje su tradicionalnog tipa i nove moderne usluge koje su dostupne uvek. Nove tehnologije već sada omogućavaju da se neke usluge delimično izvrše bez odlaska u banku, a neke u potpunosti. Moderno bankarstvo klijentima omogućuje jeftinije troškove, odnosno naknade koje banke naplaćuju, dok su kod tradicionalnog bankarstva usluge skuplje i klijenti se prilagođavaju banci, a ne banka klijentu. Moderno bankarstvo stalno proučava potrebe klijenata i ispituje tržište, a zaposleni su u obavezi da nadograđuju svoje znanje. Klijenti znaju koja usluga im je potrebna i koja banka može da im je pruži, a svaku odluku donose zajedno sa bankom.

4.2. Upravljanje odnosima sa korisnicima bankarskih usluga

Savremeni bankarski sistem je u stalnom procesu unapređenja kvaliteta svojih proizvoda i usluga, poslovnih procesa, kao i zaposlenih. Na taj način banke usvajaju promene koje su nametnute poslovnim okruženjem i eliminišu aktivnosti koje ne stvaraju dodatnu vrednost. Istovremeno se zadovoljavaju potrebe i očekivanja klijenata (Severović i saradnici, 2009: 147). Buckingham (2011: 74) tvrdi da je pronalaženje novih potrošača skuplje, a preduzeća se izlažu većim troškovima nego kada se zadrže postojeći. Na osnovu toga fokus treba da bude na , jačanju tržišne pozicije, povećanju vrednosti klijenta, smanjenju troškova, povećanju prodaje, kao i na dobiti. Razvoj novog bankarstva karakteriše novije vreme, koje je značajno zbog boljeg životnog standarda, lakšeg pristupa internetu, odnosno svakoj banci, pojavi jače konkurencije na tržištu i dr. Banke su uvidele da je pored svih upravljačkih funkcija, veoma bitno i upravljanje odnosima sa klijentima, te da je bazi sinergije moguće pobediti konkurenciju u biti uspešniji na tržištu, imati održiv razvoj, i ostvariti profit. (Kaličanin i saradnici, 2018; Kastratović i saradnici, 2017)

Nove tehnologije omogućile su bankama bolju vezu sa klijentima i svim ostalim učesnicima i na taj način je omogućen viši nivo interakcije dveju strana, a samim tim olakšano upravljanje odnosima sa klijentima. Razvoj ovih tehnologija omogućio je lakšu analizu satisfakcije i lojalnosti klijenata kroz uslužni proces u bankarstvu.

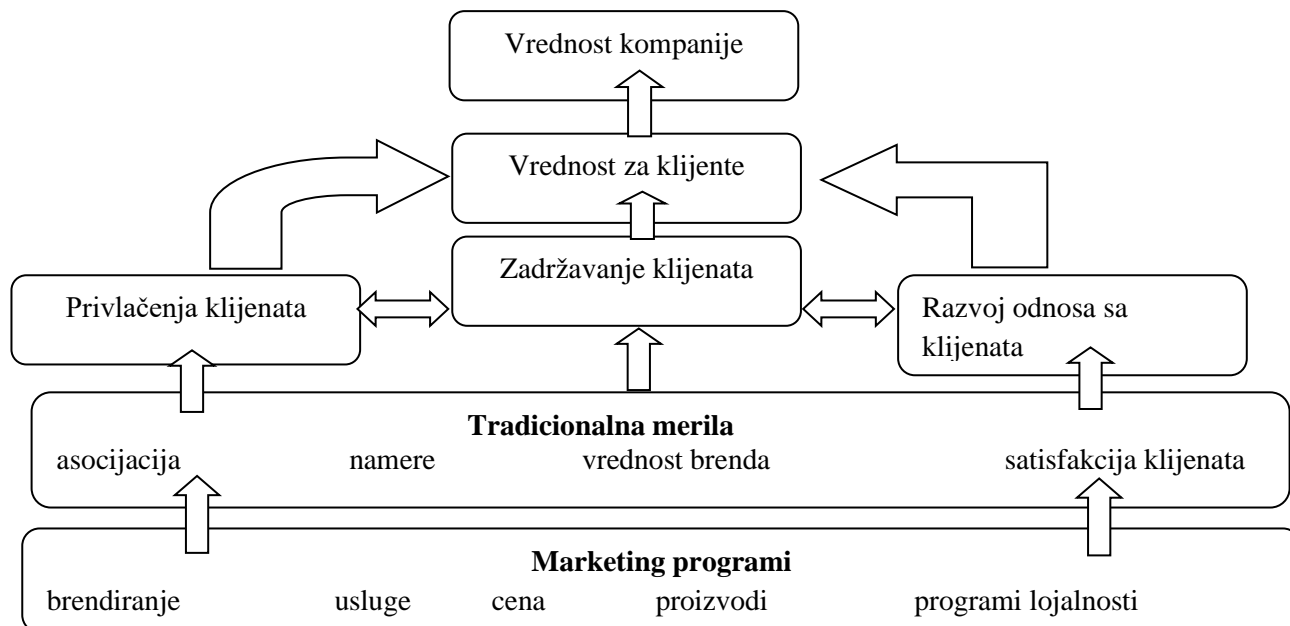
Poznato je da u današnje vreme klijenti zahtevaju od banke ličnu uslugu, uz pomoć bilo kog pristupa, u trenutku kada se odluče za korišćenje usluge. Klijent je osnovni i najvažniji akter svih promena bankarskih proizvoda i usluga. Nakon što banka analizira potrebe i želje svojih klijenata, počinje da osmišlja, projektuje nov proizvod ili uslugu u skladu za zadatim konstrukcijama i parametrima.

Uloga marketinga u odnosu banka – klijent jeste da obezbedi banci podatke o tržišnoj situaciji. Ova uloga marketinga je značajna za buduće transakcije banaka na tržištu, zatim za situacije sa kojima se može sresti na tržištu, kao i okolnostima na koje može naići u poslovanju sa svojim klijentima.

Upravljanje odnosima sa klijentima predstavlja određenu aktivnost usklađivanja poslovnih strategija, organizacione kulture preduzeća, informacija o klijentima i informatičke tehnologije sa ciljem da se kontinuirano zadovoljavaju potrebe klijenata i pri tome ostvaruje poslovna korist, odnosno dobit (Vujnović-Gligorić, 2011: 253). Upravljanje odnosima sa klijentima važno je za noviji način poslovanja banaka. Takođe, u direktnoj je vezi sa marketingom. Upravljanje odnosima sa klijentima u bankarstvu ima za cilj postizanje dugoročnih odnosa sa klijentima radi zadovoljenja njihovih potreba. Jednom izgrađen odnos sa klijentom banka mora stalno održavati, jačati i unapređivati.

Na slici 1. prikazan je proces CRM kroz tri faze koje su posledica marketinških aktivnosti, a kao rezultat daju vrednost potrošaču kojom je definisana i vrednost same banke. Originalni izvor naglašava tržište fizičkih proizvoda, ali se isti princip odnosi i na usluge,

odnosno bankarsku delatnost i upravljanje odnosima sa klijentima. Na slici 1. možemo videti šematski prikaz CRM kroz faze koje rezultiraju vrednosti potrošača i banke.



Slika 1: Šema CRM kroz faze koje rezultiraju vrednošću potrošača i banke

Izvor: Prilagođeno prema: Gupta, S. & Lehmann, D. (2006). *Managing customers as investments*. New Jersey: Pearson Education, str. 155.

4.2.1. Privlačenje klijenata

Kako bi banke ostvarile dugoročan odnos sa svojim klijentima potrebno je razumeti i upoznati njihove navike i na taj način uspostaviti dobre odnose. Klijentima su u današnje vreme dostupne sve informacije, tako da imaju uvid u svaki proizvod i uslugu. Zbog toga je njihove želje sve teže zadovoljiti.

U današnjim uslovima velike konkurencije, u borbi za novog korisnika, CRM postaje važan činilac. Danas su klijenti najbitniji segment jedne banke. Njih ne nalazimo u računovodstvenim knjigama. Zadovoljstvo kupaca predstavlja sve veći fenomen u savremenom poslovanju, a postizanje tog cilja predstavlja veliki zadatak savremenog tržišta. Svaka organizacija koja uspe da se prilagodi ovim zahtevima uspeće da prevaziđe problem tranzicije. Odgovornost jeste na menadžmentu svake banke, odnosno organizacije (Erić, 2000: 93).

Da bi banke opstale na tržištu i privukle nove klijente moraju imati drugačije usluge u odnosu na konkurenciju. Poznato je da konkurencija na tržištu ima sve više, a da bi se klijenti privukli, potrebno je mnogo ulaganja. Naime, marketing aktivnosti usmerene na pridobijanje novih klijenata koštaju sve više. Kako bi banke privukle nove klijente moraju znati njihove potrebe i želje. A to znači da moraju istraživati njihovo ponašanje, ali i druge elemente marketinškog okruženja banke. One moraju upoznati potencijalne klijente. Moraju izaći iz svog internog okruženja i raspoloživim marketinškim instrumentima, a u skladu sa otkrivenim

načinima poželjne komunikacije, napraviti kontakt sa potencijalnim klijentima. Potrebno je da ih obaveste o svojim uslugama, odnosno o ponudama koje imaju, da istaknu posebnosti u odnosu na konkurenciju, a sa ciljem da stvore utisak važnosti kod klijenta. Isto tako, poželjno je uvesti novinu u odnosu na konkurenciju, poboljšati program lojalnosti klijenata, a ukoliko ga banka nema, obavezno ga uvesti i nastaviti sa isticanjem njegovih prednosti. Da li će u takvim strategijama biti više *push* ili *pull* pristupa, zavisi od menadžmenta banke, odnosno njene politike odnosa, ali svakako korišćenjem novih tehnologija u privlačenju korisnika, sve se više upotrebljavaju elementi strategije privlačenja.

Postoje različiti oblici interakcija koje banke mogu koristiti u vidu poslovne komunikacije. Prilikom izrade koncepta poslovne komunikacije sa potencijalnim klijentima, banke moraju znati sa kojim klijentima je potrebno izvršiti komunikaciju i kako obaviti komunikaciju sa njima i prepoznati koja bi ih ponuda privukla. Potencijalni klijenti grupišu se na one koji su koristili usluge banke i one koji nisu. Sam odnos sa potencijalnim klijentima ne mora uvek biti isti.

Kao izvor za privlačenje novih klijenata banke najčešće koriste telefonske pozive, svoju internet stranicu, oglašavanje putem medija, bilborda u većim gradovima, slanje imejlova, a novijeg datuma je i *facebook* prezentacija usluga kao i ponuda na društvenim mrežama. Dakle, marketing strategija zauzima ključno mesto pri privlačenju novih klijenata, posebno na tržištu individualnih korisnika. Međutim, kako u privlačenje klijenata treba uložiti mnogo više napora od ulaganja u odnose sa postojećim, opšte mišljenje je da se treba više fokusirati na postojeće odnose. Veliki broj tv kanala, kao i drugih kanala komunikacije, danas ne ostavlja veliku šansu za dolazak do ciljnih grupa, kao što je to bilo u prošlosti. Takođe, mnogobrojni demografski, društveni, kulturološki i drugi faktori makro okruženja su promenjeni u odnosu na ne tako daleku prošlost, što je uzrokovalo poteškoće u privlačenju novih klijenata. Pored navedenog, ispostavilo se da preporuka drugih osoba nije tako efikasno sredstvo promocije na bankarskom tržištu koliko je u drugim delatnostima, te se ni na taj marketinški elemenat ne može računati.

Iz navedenog, jasno je da je danas mnogo teže privući novog klijenta, pre svega zbog jake konkurencije, ali i promenjenih makro uticaja na tržištu, te banke moraju uložiti dodatne napore u aktivnosti koje su usmerene na njihovo privlačenje. Istraživanja su pokazala, a i praksa, da su etika u poslovanju, primena novih tehnologija, društvena odgovornost, odnosi sa javnošću, kao i drugi načini navedeni u poglavlju o trendovima marketinga u bankarstvu, važan činilac kako u održavanju odnosa sa postojećim klijentima, tako i u privlačenju novih. Današnje banke su usmerene na izgradnju dobrog imidža u odnosu na navedene parametre na domaćim tržištima, što koriste u strategijama osvajanja novih segmenata. Ipak, stiče se utisak da su banke sve više su orijentisane na zadržavanje postojećih klijenata, u odnosu na privlačenje novih, ako izuzmemo situacije u kojima dolaze na potpuno nova tržišta, kao i situacije u kojima se vrše akvizicije i drugi načini spajanja banaka, te na taj način logično dolaze i novi klijenti.

U traženju banke, budući klijent pre svega razmatra konkretnu ponudu za koju je zainteresovan, tako da u skladu sa tim, banka mora janso izdiferencirati svoju uslugu, kao i načine dolaska do nje. Upravo kod ovakvog proaktivnog pristupa, važno je upotrebiti sredstva

masovne komunikacije, te informisati tržište o postojanju „bolje“ i/ili nove ponude. U tim aktivnostima, promocija, pored oblikovanja ponude, ima najveću ulogu kao marketinški instrument. Kod postojećih klijenata je značajno manje napora potrebno uložiti u obaveštavanje o novoj ponudi, odnosno u prodaju iste.

4.2.2. Održavanje dobrih odnosa sa klijentima

Veza između dobrih dugoročnih odnosa sa klijentima i primene novih tehnologija predstavlja izazov marketinških aktivnosti na globalnom tržištu, tako i integracija savremenih tehnoloških rešenja postaje ključni zadatak učesnika na tržištu (Ratković, i saradnici 2011: 181). Svaka kompanija mora, pre svega, formirati strategiju kako da pridobije nove klijente, zatim kako da ih zadrži, kako da unapredi kvalitet i poboljša isporuku. Ukoliko je potrebno, uslužna preduzeća moraju da izvrše i poboljšaju svoje proizvode ili usluge, da bi održala dobre odnose.

Poslednja decenija beleži razvoj velikog niza koncepata; neki su slični, a neki se razlikuju. Najčešće korišćeni koncepti, o kojima je već bilo reči jesu: *relationship marketing* tj. marketing odnosa, *database marketing* tj. marketing zasnovan na bazi podataka i upravljanje odnosima sa klijentima (Veljković: 172). CRM je koncept koji se bazira na osnovnoj pretpostavci marketinga, a to je profitabilno zadovoljavanje potreba potrošača, ali dugoročno gledano (Milisavljević, 1998: 102). U tom smilu potrebno je sagledati kategorije postojećih potrošača. U osnovi, jedan od često korišćenih principa je Paretov optimum koji ističe da 80% klijenata čini 20% prodaje, dok 20% klijenata čini 80% prodaje. Ovakva podela implicira da se grupi koja omogućava 80% prodaje posveti posebna pažnja, te da održavanje odnosa sa njima ima ličniji i kompleksniji kontekst. Ipak, postoji mnogo više preciznijih podela na različite kategorije klijenata, ali je princip taj da oni koji najviše vrede, dobijaju i najviše pažnje. Svakako, uvek bi trebalo raditi i na tome da manje profitabilni klijenti pređu u viši nivo. Uz pomoć praćenja klijenata, a na osnovu podatka u bazama koje se odnose na njih, banke mogu graditi više vrsta različitih odnosa sa postojećim kategorijama. Tako će oni koji imaju samo račun u banci biti opsluživani na šalterima, dok će kreditni individualni korisnici imati bliži odnos, a poslovni još bliži, budući na vrednost njihovih transakcija.

Odnosi sa klijentima se u marketinškim temama razmatraju u okviru pomenutog marketing odnosa koji implicira na vezu između kupca i prodavca. Naime, alati marketinga odnosa obezbeđuju kontinuitet u odnosima, dugoročnost odnosa, zajedničku saradnju kroz poseban tretman svakog klijenta ili grupe. Ovakav koncept podrazumeva određene aktivnosti koje se rezultat želja i potreba klijenata, i one čine ukupnu strategiju odnosa.

Nove tehnologije su omogućile realizaciju i kontinuitet u aktivnostima održavanja odnosa na bazi interaktivnosti koje omogućava internet, a time i direktnog uključivanja klijenta u kreiranje strategije. Nove tehnologije omogućavaju održavanje odnosa sa klijentima na najudaljenijoj tački sveta. One su omogućile rast i razvoj marketinga u bankarstvu, ali i pre svega samog bankarstva. Zahvaljujući novim tehnologijama, održavanje odnosa sa klijentima je postalo mnogo jednostavnije, posebno upoređujući sa naporima koje treba uložiti u privlačenje novih.

Troškovi održavanja odnosa sa postojećim klijentima su manji od troškova privlačenja novih. Takođe, danas je potrebno uložiti veće marketinške napore u pridobijanje novih klijenata nego što je to bilo ranije. Zbog toga, napori uloženi u održavanje dobrih dugoročnih odnosa su sada prisutniji, težeći se tome da od postojećeg klijenta napravimo veću vrednost, a zadržavajući etičke principe poslovanja i društvenu odgovornost.

Marketinški alati i procesi koje primenjujemo u procesima održavanja odnosa su često slični onima koje imamo i kod privlačenja novih klijenata. To je svakako čitav spektar marketinških alata, počev od analize potencijalnih ili stalnih kupaca, uspostavljanja komunikacije sa njima (što je mnogo jednostavnije i ličnije kada su u pitanju postojeći), kreiranja proizvoda i usluga, definisanja cena, kanala distribucije i promociionog miksa (u oba slučaja prisutne su masovne komunikacije, ali kod postojećih i mnogo veća mogućnost lične prodaje), zatim segmentacije (koja je u slučaju postojećih jednostavnija budući da imamo osnovne podatke o klijentima), pozicioniranja i dr. Što se tiče primene novih tehnologija u marketinškom kontekstu, one kod obe grupe funkcionišu mnogo više po principima *pull* strategije u odnosu na *push* strategiju. Uređenje mesta prodaja je korisniji alat kod postojećih kupaca, ali kada nov bude privučen, on će se takođe suočiti sa svim potencijalima. Svakako, kao i u svim drugim uslužnim delatnostima, sama lokacija igra veliku ulogu i u bankarskom sektoru, te će određena kategorija klijenata biti privučena i postati stalna upravo zbog ove marketinške dimenzije.

Pored navednog, svi trendovi u bankarstvu navedeni u drugom poglavlju, su marketinški potencijali, kako u aktivnostima privlačenja, tako i u aktivnostima održavanja odnosa, sa akcentom na efekte odnosa sa postojećim klijentima. Upoređujući sa aktivnostima privlačenja novih klijenata, možemo zaključiti da primena integrisanih marketinških komunikacija ima značajniju ulogu kod aktivnosti održavanja dobrih odnosa sa postojećim klijentima.

4.2.3. Proširenje vrednosti klijenata

Definisanje vrednosti klijenata je aktivnost koju banke rade u procesu održavanja odnosa sa njima. Vrednost je uvek u središtu doživljavanja i razumevanja ponašanja potrošača (Barry & Eric, 2011: 24). Ponašanje potrošača obuhvata veliki broj aspekata, a sama vrednost je u njegovom središtu. Vrednost je u direktnoj korelaciji sa kvalitetom odnosa (Gregoie & Robert, 2006: 32). Na vrednost klijenta utiču unutrašnji i spoljašnji faktori. Unutrašnji se razmatraju u domenu karakteristika ličnosti i psihologije, dok u eksterne uticaje spadaju svi socijalni i kulturni aspekti ponašanja, ekonomski uticaji i drugi faktori okruženja.

Vrednost klijenata možemo dobiti tako što se vrednost onoga što klijent dobije (kvalitet usluge, prestiž, emocije, udobnost, iskustvo, kao i nostalgija i oskudnost) oduzme od onoga što potrošač daje (vreme, novac, trud, mogućnost, emocije i imidž).

Uslužne delatnosti poznate su po velikom broju uzajamnog dejstva. Treba napomenuti da je i holistički marketing značajan kod definisanja vrednosti potrošača u uslužnim kompanijama. Grubor navodi da se na osnovu analiza okvira holističkog marketinga usluga izdvajaju tri važna pitanja marketing menadžmenta: istraživanje vrednosti (kako uslužna

kompanija može da prepozna mogućnosti za ponudu), stvaranje vrednosti (što omogućava kompanijama da pristupe boljem kreiranju svojih ponuda tj. prikažu novu vrednost) i isporuka usluga kao krajnji cilj, gde kompanija može na najefikasniji način da upotrebi svoje mogućnosti radi efikasnijeg isporučivanja vrednosti (Grubor, 2009: 45). U cilju proširenja vrednosti klijenata, banka treba da u kontinuitetu radi na unapređenju usluga i poboljšanju svojih kapaciteta. Milisavljević smatra da se marketing proces sastoji od nekoliko važnih faza pri stvaranju vrednosti, a to su: razumeti potrebe kao i želje potrošača i tržišta, na osnovu njihovog mišljenja i saznanja formirati strategije, zatim izgraditi programe kojima se isporučuje superiorna vrednost usluga, a na kraju izgraditi odnose sa klijentima (Milisavljević, 2013: 304). Navedena definicija odnosi se na okvire stvaranja vrednosti kojom će budući klijenti biti zadovoljni, i sa kojima će se moći raditi na proširenju njihove vrednosti.

Prosečan životni vek kupca može se izračunati kada se u odnosu prikažu informacije o broju godina tj. perioda koji svako od njih provede u saradnji sa preduzećem, sa ukupnim brojem kupaca na početku prvog perioda (Lovreta i saradnici, 2010: 146). Model vrednosti za zadržavanje potrošača koji su formirali (Johnson & Weinstein, 2004) sadrži sedam determinanti profitabilnosti neke organizacije. Ukoliko neko uslužno preduzeće, uz primenu ovog modela, na odgovarajući način animira svojim kvalitetom, a pritom to čini u dužem vremenskom intervalu, zasigurno obezbeđuje visok nivo satisfakcije, kao i lojalnost potrošača na dugi period, što je preduslov za profit na duži period, odnosno za efektivno sprovođenje aktivnosti proširenja vrednosti kupaca.

Marketinške aktivnosti proširenja saradnje sa klijentima su bazirane na personalizovanim odnosima upoređujući ih sa aktivnostima usmerenim na održavanje odnosa, a posebno sa onima koje se rade u fazi privlačenja potrošača. One podrazumevaju sve do sada navedene marketinške instrumente u formi trendova u marketingu u bankarstvu, ali i one tradicionalne o kojima nije bilo mnogo reči. Razlika u pristupu nalazi se u činjenici da postojeće klijente dobro poznajemo, te da već imamo određeni stepen interakcije sa njima. Kako je većina proizvoda, odnosno usluga u banakama dugoročnog karaktera, tako i sama priroda transakcije omogućava kontinuitet i detaljno upoznavanje klijenta. Samim tim, banka poseduje veliki broj informacija, kao i mogućnosti informisanja i komunikacije, što je u slučaju stalnih klijenata ništa ili veoma malo košta. Na osnovu navedenih mogućnosti, banka treba da kreira odnos na način da klijent bude zadovoljan, te da bude spreman da se dodatno "veže" za prodavca. Ovo može podrazumevati uzimanje kredita pored činjenice da u toj banci klijent ima svoj račun, ili uzimanje još jednog kredita, ili još jedne platne kartice, i dr. Konkretni marketinški instrumenti koje banka usmerava ka takvom klijentu su identični onima koje već koristi i u drugim slučajevima, osim što ovde to radi brže, jednostavnije, jeftinije i lakše.

Naravno, nisu svi klijenti kandidati za proširenje vrednosti, što znači da ih pre bilo koje aktivnosti primenjene sa tim ciljem treba upoznati, segmentirati i izabrati bazu onih koji to mogu biti. Navedeno je takođe marketinška aktivnost, i kao takva predstavlja osnovu ulaganja daljih marketinških napora u proširenje vrednosti klijenta.

4.3. Unapređenje satisfakcije klijenata kao prioritet procesa CRM

Možemo smatrati da je poslovanje uslužnih organizacija uspešno ukoliko je postignut dugotrajan odnos sa klijentima. U tom cilju, osnovna strategija poslovanja kod banaka jeste dobro upravljanje odnosima sa klijentima, što je, pre svega, osnov za savremenu marketinšku orijentaciju. Uspostavljanje dugoročnog odnosa podrazumeva razvijanje osećaja zadovoljstva kod klijenta, koje je dovoljno intenzivno, da bi ga „nateralo“ da nastavi poslovni odnos sa izabranom bankom.

Satisfakciju potrošača definišemo kao osećaj koji klijenti dožive posle obavljene kupovine ili pri korišćenju nekog proizvoda ili usluge. Satisfakcija potrošača jeste emocionalni odgovor potrošača, koji nastaje poređenjem očekivanja formiranih pre kupovine i viđene tj. doživljene performanse proizvoda ili usluga (Veljković, 2009: 101). Satisfakciju možemo definisati sa menadžerskog i pravnog aspekta. Sa menadžerskog aspekta, satisfakcija podrazumeva efikasnost upravljanja aktivnostima preduzeća na taj način što se isporuka proizvoda ili usluga obavlja na osnovu superiorne vrednosti. Sa pravnog aspekta, satisfakciju definišemo kao odnos u kojem su proizvodi ili usluge uređeni u skladu sa zakonskim propisima. Predmet satisfakcije zauzima zasebno mesto i ulogu u marketingu jer ona može uticati na buduće ponovljene kupovine, bilo da je reč o proizvodu ili uslugama.

Istovremeno, kao što smo objasnili u poglavlju o marketinškim trendovima u bankarstvu, CRM je novija oblast koja ima zadatak da uspostavi dugoročan odnos sa klijentima. Da bi se to postiglo, sasvim sigurno, obe strane moraju biti zadovoljne odnosom. Sam razvoj informacionih tehnologija doveo je do velikih promena u životima ljudi, i dosta olakšao poslovanje kompanija, pa samim tim i način obavljanja bankarskih transakcija. Koncept CRM pruža potpunu analizu klijenta i pomoću ovog procesa se lakše postižu ciljevi koje je zadala poslovna strategija radi zadovoljenja potreba klijenata. Lakši i brži pristup klijentu, uz pomoć marketinških alata nije moguće realizovati bez primene novih tehnologija. Nove tehnologije, odnosno internet pruža direktnu vezu same ponude i potražnje usluga. Na ovaj način, postavljamo nove tehnologije i CRM kao funkciju satisfakcije klijenata.

Takođe, „uticaj zaposlenih je od posebnog značaja, jer interna motivacija i adekvatna satisfakcija prema uložnim naporima i ostvarenim rezultatima pojedinaca ima presudnu ulogu” (Vojinović & Vojinović, 2011: 153). Naime, u uslužnim delatnostima, uticaj zaposlenih na klijenta je direktan i posebno važan, jer često određuje doživljaj u vezi sa kupljenom uslugom. Ovo je takođe analizirano u poglavlju o trendovima, kao o konceptu koji zovemo Interni marketing, koji je u korelaciji sa područjem marketinga odnosa. Povezujući interni marketing sa procesom CRM, odnosno sa satisfakcijom klijenata, i sa novim tehnologijama, dolazimo do ključnih područja analize i upravljanja u savremenom marketingu usluga. Tako je CRM tehnologija donela velike koristi i uslužnim delatnostima, zbog čega se njenom primenom može identifikovati klijent koji traži od banke veću pažnju. Prilikom primene, CRM koncept je omogućio lakšu povezanost banke sa klijentom, kao i održavanje njihove međusobne veze.

Dakle, CRM omogućava pristup, održavanje i unapređenje odnosa sa klijentom, i njegov fokus je upravo ka unapređenju njegove satisfakcije.

Bitna odrednica satisfakcije klijenata u bankarstvu, pored svih do sada istaknutih marketinških elemenata, je cena usluge. Ukoliko je kod konkurentske banke cena usluge niža, a drugi marketinški elementi isti, klijenti će se verovatno opredeliti za nju.

Marketinška strategija koja integriše proces CRM ima za cilj da stvori dugoročnu vrednost, jer se bazira na zahtevima klijentata, saraduje sa uslužnim i prodajnim funkcijama, regrutuje zaposlene, i bira adekvatnu tehnologiju. Banke na osnovu CRM procesa unapređuju satisfakciju potrošača uz pomoć operativnog CRM, koji unosom određenih podataka u sistem pruža banci redovno posmatranje i beleženje informacija. Banke imaju svoj *call* centar koji korisniku može pomoći i bez odlaska u filijalu. Dok kolaborativni CRM pomaže banci da uspostavi vezu sa klijentima putem imejla, interneta, medija, preko telefona, elektronskog bankarstva, mobi bankarstva, analitički CRM pruža banci mogućnost da, na osnovu velikog broja potrebnih analiza, uspostavi i unapredi satisfakciju klijenata. Treba napomenuti da je bankama lakše nego drugim uslužnim delatnostima, jer mogu imati klijenta dugi niz godina u slučajevima odobravanja dugoročnih kredita.

4.4. Problematika sve većih očekivanja

Očekivanja potrošača predstavljaju verovanja o usluzi i njenoj isporuci koja služe kao standard ili referentna tačka u odnosu na koju se procenjuje performansa, odnosno njen kvalitet (Veljković, 2009: 112). Neophodno je da banke koje se bave prodajom usluga znaju šta klijenti očekuju u procesu njenog kreiranja, pružanja i isporuke, jer se na taj način povećava satisfakcija i zadržavaju klijenti. Svakako, kako bi se ocenio kvalitet pružene usluge treba poći od očekivanja koja se kreiraju na osnovu doživljenih iskustava, bilo da se radi o preduzeću koje se bavi uslužnim delatnostima ili nekoj drugoj delatnosti.

Očekivanja klijenata formiraju se na osnovu različitih informacija i pod uticajem su većeg broja faktora, kako internih, tako i eksternih (Grubor, 2011: 24). Nivo očekivanja po pravilu se razlikuje od usluge do usluge. Očekivanja klijenata vremenom se menjaju, što uslovljava, pre svega, tržište, zakonska regulativa, informacione tehnologije, bolji životni standard, kao i bolja informisanost. Na očekivanje potrošača svakako utiču godine starosti, način i stil života, izgrađena kulturološka svest i slično, zbog čega faktore koji utiču na očekivanja potrošača grupišemo na interne i eksterne, situacione i komunikacione (Lovelock & Wirtz, 2007: 48). Na očekivanje potrošača mogu uticati i razne situacije, koje mogu biti povezane sa nekim događajima ili mogućnostima korišćenja usluga. U tom slučaju govorimo o situacionom faktoru. Takođe, kao veoma važan faktor uticaja na očekivanja, javlja se prethodno iskustvo.

Za uslužna preduzeća od osnovnog je značaja da budu usmerena ka očekivanjima klijenata. Ona moraju da usmere svoje aktivnosti ka očekivanjima klijenata i potrebama tržišta kako bi usluga bila percipirana kao kvalitetnija. Ukoliko uslužna preduzeća prepoznaju i usklade se sa očekivanjima potrošača zasigurno će im poslovanje biti uspešnije i dugoročnije. Zato, kod

uslužnih organizacija, uključujući i banke, merenja očekivanja klijenata predstavljaju imperativ u istraživanju njihovog ponašanja i kreiranju buduće politike odnosa, ali i ponude. Do neispunjenja očekivanja potrošača najčešće dolazi usled nerazumevanja sa prodavcem proizvoda ili usluga (Grubor, 2011: 25). Upravo istraživanja rešavaju problem nerazumevanja.

U istraživanju očekivanja klijenata, treba definisati tzv. zonu tolerancije. Zona tolerancije podrazumeva faktore koji utiču na očekivanja koja su povezana sa uslugom bez greške, kao i one faktore koji mogu uticati na prihvatanje pružene usluge. Zona tolerancije klijenata je različita, a zavisi od elemenata koji su u vezi sa očekivanjima, željama i informacijama pri izboru usluge ili proizvoda.

Svaka banka postaje svesna da klijenti imaju sve veća očekivanja zbog razvoja konkurencije, tehnologija, širenja spektra usluga i drugih faktora modernog tržišta. Klijenti su dobro informisani, vladaju novim tehnologijama, dobro poznaju zakonska usklađivanja, te im i očekivanja stalno rastu. Sa tim u vezi, uslužna preduzeća imaju veliki zadatak. Ako menadžment prepoznaje očekivanja i potrebe klijenata, povećava se i satisfakcija koja nastaje poređenjem očekivanja i percepcije doživljaja usluge. U suprotnom, ako se zanemare pomenuti faktori uticaja na očekivanja, banka će gubiti klijente. Otkrivanje očekivanja radi se kontinuiranim istraživanjima, i ona su povezana sa istraživanjem percepcije usluge. Upravo Servqual model koji se koristi u ovom istraživanju, daje direktan odgovor na očekivanja klijenata u vezi sa određenim dimenzijama kvaliteta usluge.

4.5. Lojalnost u funkciji totalne satisfakcije

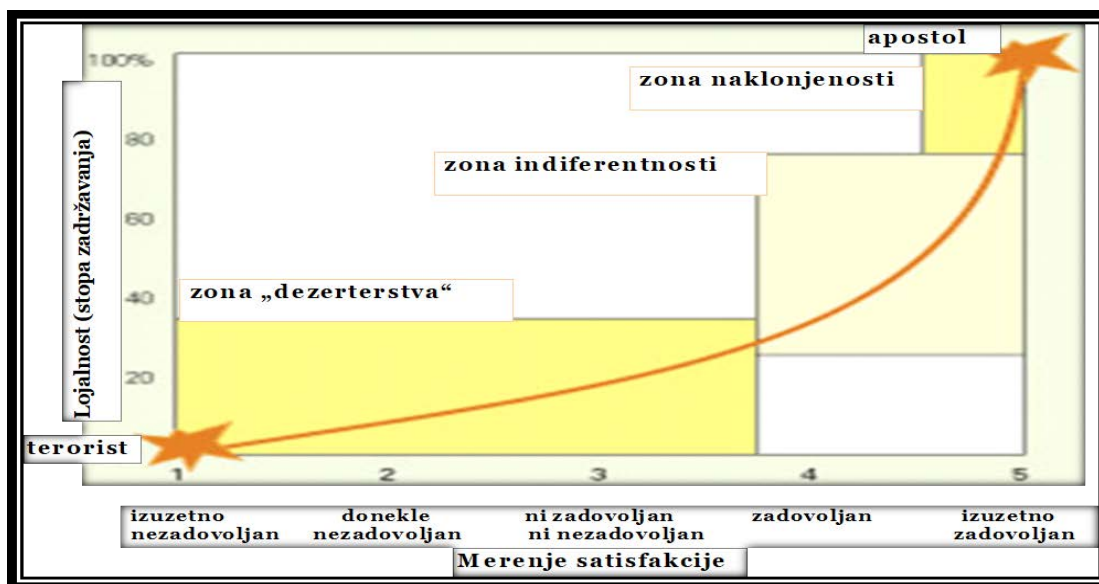
Osnovni cilj svake marketinški orijentisane uslužne organizacije je zadovoljan klijent. Satisfakcija postaje preduslov da bi se obezbedila lojalnost klijenata. Ali, to nije i jedini preduslov. Ona ima svoje mesto pri ostvarivanju lojalnosti, ali zahteva kompleksniji pristup koji se odnosi na definisanje intenziteta satisfakcije. Veći nivoi satisfakcije dovode do lojalnosti, ali pod uslovom realizacije i drugih konkretnih uslova koji su vezani za situaciju koju analiziramo. Svakako, savremeno okruženje pokazuje da je danas potrebno uložiti više napora u kreiranje satisfakcije da bi ona bila siguran uslov lojalnosti. Naime, neće svaki zadovoljan klijent da postane i lojalan, upravo zbog mnogobrojnih faktora savremenog marketinškog okruženja koji će imati uticaja na njegova očekivanja i percepciju, a pre svega zbog jakog uticaja konkurencije.

Satisfakcija je dobar preduslov pri formiranju lojalnosti i ona je osnov uspostavljanja veze pri prvim kupovinama. Nakon prve kupovine potrošač može nastaviti saradnju, ali neki klijenti neće obnavljati kupovine. U slučaju banaka, postoji veći stepen vezanosti za izabranu uslugu u odnosu na druge uslužne organizacije. Radi se o tome da ako se klijent opredeli za određenu banku i sa njom uspostavi odnos, način na koji to radi u većoj meri ga obavezuje (ili mu u najmanju ruku nameće veći napor za raskid odnosa) da ostane u tom odnosu. Svakako, zadatak svih uslužnih preduzeća, jeste da već nakon obavljene prve kupovine obezbede u kontinuitetu zadovoljstvo klijenata. Ukoliko se lojalnost postiže na osnovu niže cene, a drugi faktori budu zanemareni, ona ne može dugo opstati. Iskustvo je pokazalo da važnu ulogu u

izgradnji lojalnosti ima poverenje, privrženost određenom brendu, odnosno banci. Ako je klijent zadovoljan pruženom uslugom ili kupljenim proizvodom, može se očekivati da će se on vratiti radi obavljanja ponovne usluge ili kupovine. Međutim, ukoliko kupac nije zadovoljan pruženom uslugom ili kupljenim proizvodom, najverovatnije je da će isti proizvod ili uslugu obaviti ili kupiti kod konkurenata.

Naime, satisfakcija kao minimum preduslova lojalnosti predstavlja osnov očekivanja potrošača iskazanih pre nego što je obavio kupovinu ili koristio neku uslugu. Ona može biti apsolutna ili relativna. Apsolutna, odnosno totalna satisfakcija predstavlja sveobuhvatno iskustvo kupca pri kupovinu ili potrošnji, a relativna satisfakcija predstavlja ocenu nekog proizvoda ili usluge. Dakle, apsolutna mera satisfakcije je ukupno iskustvo potrošača koje je doživeo pri kupovini, a relativna mera satisfakcije odnosi se na određene performanse proizvoda ili usluge u odnosu na očekivanja potrošača. Totalna satisfakcija u najvećoj meri utiče na lojalnost.

Pojedina istraživanja govore da će potpuno zadovoljan potrošač biti šest puta više raspoložen da ponovi kupovinu određenog proizvoda u periodu od jedne ili dve godine nego samo zadovoljan potrošač (Maričić, 2008: 486). Naime, satisfakcija predstavlja samo privremeno stanje osobe koje će se pretvoriti u trajnu lojalnost. Izuzetno zadovoljni klijenti zasigurno ukazuju na put kojim preduzeće treba da ide. Naime, na osnovu rezultata sprovedenih istraživanja može se zaključiti da se u posmatranom periodu jedino može uspostaviti čvrsta veza između satisfakcije i namere potrošača za ponovnom kupovinom određenog brenda, dok je veliko pitanje u kojoj meri su satisfakcija i profit u korelatnom odnosu i kakav je smer ove veze (Bernhardt et al., 2000: 162). Slika 2. prikazuje odnos satisfakcije i lojalnosti potrošača.



Slika 2: Odnos satisfakcije potrošača i lojalnosti

Izvor: Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu. str. 177. (U originalu: Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. Earl Sasser, and L. A. Schlesinger. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 2 (March–April 1994): 164–174.

Sa slike vidimo da se merenje satisfakcije realizuje u pet kategorija, od izuzetno nezadovoljnog do izuzetno zadovoljnog, te je stopa lojalnosti (zadržavanja klijenata) kod pete najveća. Dakle, izuzetno zadovoljan potrošač je onaj koji će postati lojalan. Ne samo što će kupovati određene proizvode, već će i širiti propagandu i time privlačiti nove kupce.

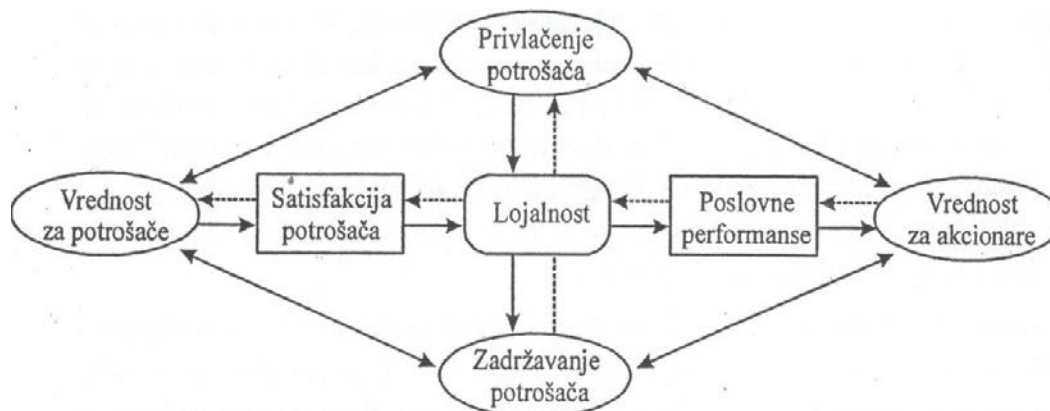
Jedan od preduslova visoke satisfakcije potrošača jeste da se pronađu elementi proizvoda ili usluga koji bi zadovoljili njihove potrebe. Ukoliko se satisfakcija održava veštački, na osnovu smanjenja cena, ona, posmatrajući dugoročno, preduzeću neće doneti dobit. Klijenti koji su izuzetno zadovoljni i čija su očekivanja prevaziđena postaće lojalni klijenti.

Satisfakcija se manifestuje na više načina – kao potvrda obavljene kupovine i kao zadovoljstvo zbog određenih kvaliteta kupljenog proizvoda ili izvršene usluge. Ukoliko satisfakcija prevaziđe očekivanja potrošača ona se može javiti u obliku oduševljenja potrošača. Tako se u funkciji izgradnje dugoročnih odnosa sa određenim klijentima razvijaju novi menadžerski koncepti kao što je CRM (Szwarc, 2005: 8).

Satisfakcija je relativno pasivno stanje osobe koje je potrebno provesti u trajnu lojalnost (Milisavljević i saradnici, 2012: 70). To je preduslov pri formiranju lojalnosti. Lojalnost predstavlja privrženost određenom brendu, proizvodu o kojem je iskazano pozitivno mišljenje i karakterišu je ponovljene kupovine. Ona poseduje dva bitna aspekta; to je mišljenje koje kupac ima prema određenom proizvodu ili usluzi i karakteristike pri obavljanju kupovine. Lojalnost potrošača poseduje dva pristupa. Prvi je da su stavovi potrošača osnov prevashodno satisfakcije u prethodno obavljenim kupovinama. Treba napomenuti da je problem izračunavanja lojalnosti gotovo uvek nezvaničan. Drugi pristup jeste alternativni, gde se tačno zna koja je situacija bitna, pa se određena kupovina prati. U zavisnosti od stepena lojalnosti potrošača, razlikujemo četiri kategorije: apsolutnu lojalnost, nepostojanu lojalnost, relativnu lojalnost i nelojanost (Veljković, 2009: 179).

Pri pokušaju da se detaljno utvrdi veza između satisfakcije i lojanosti došlo se do zaključka da je satisfakcija povezana sa kvalitetom proizvoda ili usluge, a lojalnost je odraz emocija koju potrošač pridaje datom proizvodu ili usluzi. Takođe, lojalnost je vezana za određeni proizvod, podrazumeva brigu o korisnicima, dostupnost, kao i usklađenost sa zahtevima potrošača (Maričić, 2008: 487).

Tipovi lojalnosti potrošača, u zavisnosti od formiranih stavova i frekvencija ponovljenih kupovina, mogu se identifikovati kao: lažna lojalnost, latentna lojalnost, stabilna lojalnost i nepostojeća lojalnost (Veljković, 2009: 180). Lažnu lojalnost karakterišu situacije kada postoji visok stepen ponovljenih kupovina neke robne marke. Međutim, treba napomenuti da je u isto vreme niži stepen pozitivnog mišljenja o datoj robnoj marki u odnosu na druge. Latentnu lojalnost karakterišu situacije kada potrošač preferira određenu robnu marku u odnosu na druge, pa se ne javlja slika o kupovini. O stabilnoj lojalnosti govorimo kada se određena robna marka preferira u odnosu na druge robne marke nekog proizvoda ili usluge, što odgovara svim preduzećima. Kada klijenti ne prave razliku između proizvoda i usluga na tržištu radi se o nepostojećoj lojalnosti. Razmatranje lojalnosti u procesu CRM je prikazan kroz model na slici 3.



Slika 3. Lojalnost klijenata u odnosu na faze procesa CRM i koncepta vrednosti
 Izvor: Johnson, W. & Weinstein, A. (2004). *Superior customer value in the new economy: concepts and cases*, Boca Raton: CRC Press, str. 186.

Sa slike vidimo da je lojalnost u centru svih aktivnosti procesa CRM, te da je svrha procesa privlačenja klijenata i održavanja odnosa sa njima upravo stvaranje lojalnosti. Ovo možemo dovesti u vezu i sa proširenjem vrednosti klijenta, odnosno aktivnostima koje ćemo realizovati u cilju ostvarivanja njihovog većeg zadovoljstva.

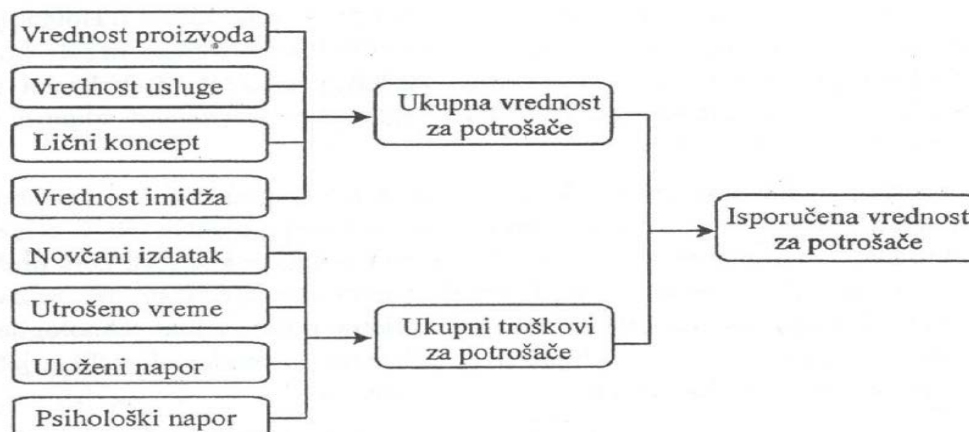
4.6. Stvaranje dodatne vrednosti u lancu isporuke krajnjem korisniku i kanali isporuke

Isporučivanjem vrednosti krajnjem korisniku, kao i kontinuiranim ispitivanjem stavova klijenata u bankama, dobija se informacija o tome šta se vrednuje kod proizvoda ili usluga. Kreiranje vrednosti predstavlja početnu fazu pri formiranju satisfakcije potrošača. Kada se dobije informacija o tome šta klijenti smatraju vrednošću u lancu, onda je obaveza da se ta vrednost i isporuči. Dakle, formiranje i isporuka vrednosti klijentima najbitnija je marketinška aktivnost, čija primena vodi ka uspešnoj satisfakciji i lojalnosti.

Ukupna vrednost predstavlja skup koristi koje klijent očekuje da ostvari pri kupovini. Ona podrazumeva vrednost usluge, odnose sa zaposlenima, kao i imidž, a ukupni troškovi su zbir svih troškova koje je potrošač imao pri korišćenju određene usluge. Na slici 4. prikazane su determinante isporučene vrednosti za potrošače.

Lanac vrednosti se koristi radi identifikacije kreiranja dodatne vrednosti kod potrošača, pri čemu se pridobija njihova lojalnost. On čini devet strategijskih aktivnosti pomoću kojih se kreiraju vrednost i troškovi. One obuhvataju pomoćne, kao i primarne aktivnosti. Pomoćne aktivnosti čine: infrastruktura preduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka, dok su primarne aktivnosti: interna logistika, operacije, eksterna logistika, marketing i prodaja i servis (Milisavljević, 2007: 44). Tvorac ovog koncepta je Porter, koji ga je kao efikasno sredstvo kreiranja i isporuke vrednosti klijentima. Lanac vrednosti pomaže pri identifikaciji konkurentске prednosti. Uspeh preduzeća zavisi od kvaliteta izvršenja aktivnosti ličnog lanca

vrednosti, kao i od kvaliteta lanca vrednosti drugih tržišnih aktera sa kojima preduzeće ima saradnju i od sopstvenih odnosa (Milisavljević, 2007: 45).



Slika 4. Determinante isporučene vrednosti za potrošače
Izvor: Kotler, P. (2001). Upravljanje marketingom. Zagreb: Mate, str. 39.

Gupta i Liman definišu sopstveni koncept lanca vrednosti, koji se razlikuje od Porterovog, jer on pridaje veći značaj marketinškim aktivnostima. Ovaj lanac sadrži pet nivoa: marketing programe, tradicionalna merila, marketing istraživanje, vrednost za potrošača i vrednost banke.

Isporučivati vrednost u kontinuitetu kako klijentima, tako i ostalima, predstavlja ostvarenje cilja dugoročne profitabilnosti (Johnson & Weinstein, 2004: 186). Ovaj proces uključuje i kreiranje dodatne vrednosti kojom ćemo iznenaditi klijenta, odnosno koju klijent ne očekuje. Na taj način ga želimo još više pridobiti, odnosno povećati njegovu lojalnost. Kreiranje dodatne vrednosti zasniva se na aktivnostima istraživanja u odnosu na očekivanja i percepciju kvalitetom isporučene usluge, što treba da rezultira osobinama vrednosti koje klijenti nisu očekivali, a kojima će biti oduševljeni. Takva istraživanja svakako uzimaju u obzir sve determinante isporučene vrednosti, sa namerom da se unaprede u cilju povećanja satisfakcije korisnika usluge.

Kod bankarskog poslovanja tradicionalno i elektronsko bankarstvo su dve osnovne infrastrukture kreiranja i isporuke vrednosti. Njihovom kombinacijom se može doći do stvaranja dodatne vrednosti za klijenta. Na primer, vrednost za klijenta se isporučuje preko kanala prodaje, a oni mogu biti tradicionalni i indirektni. Tradicionalni kanali isporuke bankarske usluge se odnose na filijale, odnosno tradicionalno bankarstvo. Dok se indirektni, tzv. alternativni kanali odnose na (Jovićević i Žugić, 2018: 368):

- bankomate,
- elektronsko bankarstvo (*onlajn* ili internet bankarstvo),
- mobilno bankarstvo,
- *wap* i *I-mode*,

- veb prostore,
- mesto prodaje (POS koncept i ATM sistemi),
- EFT/POS terminali,
- platne kartice.
- sms i imejl.

Pažljivom kombinacijom navedenih mogućnosti i omogućavanjem dualnih kanala isporuke usluge, banke mogu kreirati dodatnu vrednost za svoje klijente. Imajući u vidu kapacitete marketinga u bankarstvu, dodatna vrednost može biti rezultat ponude onih potencijala koje klijenti ocenjuju kao najatraktivnije, odnosno mogućnost izbora najbolje rangirane usluge i načina njene isporuke sa aspekta njihove procene.

5. UPOTREBA MARKETINŠKIH ALATA U ISTRAŽIVANJU SATISFAKCIJE

5.1. Metode kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja

Metod istraživanja je način koji obuhvata sredstva i postupke koji se primenjuju tokom istraživanja, dok skup sredstava, načina i postupaka koje primenjujemo predstavljaju metodologiju jedne nauke (Pejanović, 2009: 5). Kvalitativna istraživanja poslednje tri decenije ponovo zauzimaju značajno mesto u metodološkim istraživanjima (Relja, 2010: 119). Kvantitativna istraživanja su specifično područje istraživanja sa svojim vlastitim legitimitetom (Halmi & Crnoja, 2003: 195). Ona objedinjuju i povezuju srodne grane, kao i sam koncept i pretpostavke.

Kvantitativna istraživanja su specifična, jer poseduju specifičan koncept istraživanja. Kvantitativna analiza je metod koji se najviše koristi u ekonomskim naukama. Međutim, kvantitativni metod nema značaja ako prethodno nije imao vezu sa kvalitativnom interpretacijom. Poznato je da je metod opservacije najstariji metod prikupljanja dokaza. Naime, naučno posmatranje mora biti precizno sa tačno određenim pojavama. U istraživanju je važno posmatranje na osnovu empirijskih dokaza. Početni problemi pri planiranju primene posmatranja, kao osnovnog postupka za prikupljanje podataka u istraživanju određivanje cilja, teorijska razrada istraživanja koja obuhvata određivanje predmeta posmatranja, kao i ključnih pojmova i pretpostavki i njihovog međusobnog odnosa, i prikupljanje početne evidencije iz drugih izvora podataka, može da posluži da uspešno planiranje istraživanja pretežno bude zasnovano na posmatranju kao na neposrednom čulnom opažanju (Ilić, 2015: 288). Nakon ove faze dolazi faza koja omogućava rešenje organizacije istraživanja, kao i postavljanje određenih pitanja u vezi sa istraživanjem.

Cilj kvantitativnog istraživanja je klasifikacija određenih karakteristika. Istraživač tačno zna šta istražuje i sve je detaljno isplanirano. Dobijeni podaci su brojčano iskazani, a prikazana analiza je detaljna i precizno merena. Cilj kvalitativnog istraživanja jeste detaljan opis sa

razumevanjem bitnih dimenzija. Najveći nedostatak jeste problematika uopštavanja ovakvog tipa istraživanja.

Proces kvalitativnog istraživanja sadrži dve faze:

Prva faza: Istraživač mora imati znanja o istorijskim podacima, mora poznavati koncept, kao i da se pridržava etike istraživanja.

Druga faza: jeste teorijska paradigma koju čini pozitivizam i postpozitivizam, kao i paradigma kritičke teorije i postmodernizam.

Cilj kvalitativnog istraživanja jeste razumevanje društvenih pojava, tako da se ovim istraživanjem ne mogu dokazati uzročno-posledične veze između pojava. One se opisuju rečima, a rezultati se dobijaju posmatranjem, studijom slučaja, intervjuom, kao i analizom sadržaja.

Metodu posmatranja karakterišu selektivnost, tačnost i proverljivost. Prednosti ove metode su: empatija, brzina u istraživanju, veliki broj informacija, kao i mogućnost otkrivanja novih saznanja koja mogu biti od koristi. Dok su nedostaci kontrola, pouzdanost, tačnost, objektivnost kao i očekivanja.

Analiza slučaja nam omogućuje detaljno ispitivanje jedne studije. Ovaj metod je deskriptivan, a njegov cilj je prikupljanje velikog broja podataka o jednom fenomenu. Prednosti koje nudi jesu: tačan opis, usmerenost samo ka jednom slučaju, ekonomski je isplativ, ima precizan i tačan uvid u kvalitet i dimenzije jednog slučaja i otkriva postojeće nedostatke. Nedostaci ove metode su veliki broj informacija, nejasnoća oko podataka i slično.

Individualni intervju može biti konceptualni, polukonceptualni i nekonceptualni intervju. Grupni intervju je značajan jer omogućava da se dobiju podaci iz određene grupe koja se ispituje. Intervju omogućava da se prevaziđu ograničenja i nadoknadi ono što posmatrač nije našao, a otkriveno je na osnovu intervju. Intervju pospešuje teorijske osnove posmatranja. Nedostaci intervju su mogući uticaj na ispitivača, veliki utrošak vremena i dr.

Kvalitativno istraživanje najčešće se koristi u društvenim naukama, a kvantitativno kao rezultat izraza nekog planiranog istraživanja. Osnovni cilj jeste da se savlada zadata materija koja se proučava, pa da se sa mnoštvo pojavnih oblika otkrije ono što je bazno i zakonomerno (Pejanović, 2009: 17).

Kvantitativno istraživanje čini statistička analiza velikog broja podataka koji su prikupljeni uz pomoć posmatranja, kao i pomoću merenja objektivnih, spoljašnjih, opštih podataka, a sve to radi dobijanja informacija o uzorku, kao i radi poređenja budućeg ponašanja. Kvalitativno istraživanje jeste tumačenje podataka na osnovu intervju i određenih prikaza koji su prikupljeni radi dobijanja podataka, a radi ciljeva koje ljudi odaberu, kao i uzajamnog delovanja zavisnosti od vlastitih težnji.

Kvalitativnim istraživanjem dajemo detaljan opis, kao i značenje uzajamnog delovanja određenih pojava ili stvari, dok je cilj kvantitativnog istraživanja klasifikovanje varijabilnih konstrukcija statističkog modela objašnjenja, kao i prebrojavanje učestalosti. Faza kvalitativnog istraživanja sastoji se od ranije postojećih, tj. sekundarnih podataka, a kod kvantitativnih istraživanja to je statistička analiza podataka.

Kvantitativne tehnike omogućuju detaljan uvid atributa koji su osnova pokretača zadovoljstva potrošača ili njegovog nezadovoljstva. Kvantitativna tehnika pruža i opisuje satisfakciju potrošača, kao i njene uzroke i posledice. Kod ove tehnike najčešće se koristi anketni metod.

5.2 Istraživanje satisfakcije klijenata na bankarskom tržištu i značaj reklamacija

Kao što je rečeno u prethodnom naslovu, za merenje satisfakcije koriste se određene metode i tehnike koje su kvalitativne i kvantitativne. Informacije o satisfakciji dobijene istraživanjem su vrlo značajne za marketing službe kako bi uvidele gde se nalaze gepovi u odnosu na očekivanja, što dalje treba da usmeri ka rešavanju problema. Sam proces merenja satisfakcije potrošača značajan je za poslovanje, jer dobijene informacije ukazuju na to kako poboljšati i unaprediti marketing strategije poslovanja, a samim tim ovo dovodi i do poboljšanja satisfakcije potrošača. Naime, prilikom merenja mora se znati da je satisfakcija promenljiva kategorija i da se ne može direktno meriti pošto je povezana sa ličnom percepcijom o nekom proizvodu ili usluzi.

Praćenje, tj. merenje zadovoljstva klijenata, možemo posmatrati kao proces praćenja zadovoljstva korisnika kroz ulazne elemente koji su vezani za zadovoljstvo i kroz izlazne elemente stepena zadovoljstva korisnika. Proces praćenja odvija se tako što se obavljaju merenja, a na osnovu prikupljenih podataka vrši se analiza zadovoljstva korisnika, saopštavaju podaci o tome i identifikuju njihova očekivanja. Praćenje zadovoljstva klijenata pomažu sledeće tehnike: anketiranje korisnika, tajni klijenti, fokus grupe, individualni i grupni intervjui, predlozi tj. pritužbe klijenata, kao i analiza izgubljenih klijenata (Kotler, 2006). U tabeli 1 dat je prikaz kanala distribucije bankarskih usluga i ključnih faktora za merenje satisfakcije klijenata.

Najčešće korišćen metod za istraživanje satisfakcije jeste anketni metod ispitivanja stavova, koji se najbolje sprovodi korišćenjem brojnih naučnih instrumenata, tj. upitnik koji sadrži određena skaliranja. Instrumenti koji se najviše koriste radi merenja satisfakcije potrošača su desetostepena, sedmostepena i petostepena numerička skala. Ove tehnike su se pokazale kao praktične i razumljive, ne samo kod ispitanika, već i pri analizi. Rezultati koji su dobijeni jesu pokazatelj satisfakcije potrošača, kao i kvaliteta određenog proizvoda ili usluge. Ovi stavovi su prikazani numerički kao zbir srednje vrednosti, dok se ostale varijable prikazuju kao deskriptivna statistika u vidu standardne devijacije, medijane i drugo. Praćenje klijenata banke najčešće rade upravo putem anketiranja. Na taj način one saznaju mišljenje korisnika i proveravaju zadovoljstvo o uslugama, ali i ispituju mogućnost uvođenja novih. Tako se dobijaju informacije o potrebama korisnika, zatim o tome koliko korisnici imaju saznanja o određenom usluzi, kao i o mogućnostima kreiranja dodatne vrednosti i time održavanja dobrih dugoročnih odnosa i proširenja vrednosti klijenata. Anketa se može realizovati u štampanom ili elektronskom obliku.

Tabela 1: Prikaz kanala distribucije usluga i faktora za merenje

Kanali distribucije	Faktori za merenje
1. Ekspoziture	Nivo satisfakcije potrošača Broj žalbi potrošača Broj grešaka Vreme čekanja na uslugu Produktivnost operatera Vreme obavljanja transakcije Kvalitet uslužnog ambijenta u ekspozituri Standardi ponašanja zaposlenih
2. Bankomati	Nivo satisfakcije potrošača Broj žalbi potrošača Dostupnost sistema Vreme za koje su bankomati nefunkcionalni
3. Telefonsko bankarstvo	Nivo satisfakcije potrošača Broj žalbi potrošača Performanse usluge
4. Internet bankarstvo	Nivo satisfakcije potrošača Broj žalbi potrošača Dostupnost sistema
5. Kreditne kartice	Nivo satisfakcije potrošača Broj žalbi potrošača Vreme potrebno za izdavanje kartice Broj mesta koja primaju karticu
6. Gulf Banka generalno	Nivo satisfakcije potrošača Broj žalbi potrošača

Izvor: Prilagođeno prema: Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 127.

Stariji metod koji se i danas koristi jeste slanje upitnika poštom. Prednosti ovog načina ispitivanja zadovoljstva jesu niži troškovi, ne postoji izmena kao ni uticaj na odgovor, može se obuhvatiti široka demografska grupa ispitanika, a ispitanik popunjava upitnik na mestu gde i kada mu odgovara. Nedostaci se javljaju ukoliko postoje pitanja koja nisu jasna, jer nema objašnjenja, može doći do neuručenja upitnika, a postoji mogućnost malog broja odziva, jer je potrebno otići do pošte i predati popunjen upitnik.

Prilikom formiranja upitnika, tvrdnje ili pitanja moraju biti kratka, precizna, razumljiva, kao i da ne sadrže odgovore koji mogu sugerisati ispitaniku šta da odgovori. Takođe, pitanja koja sadrže nezavisne varijable moraju biti iscrpna, dok su pitanja zavisnih varijabli ispitivani kao fenomen. Anketni upitnik sastoji se od pitanja koja prikupljaju podatke o demografskim karakteristikama ispitanika i preduzeća, kao i grupi pitanja koja ispituju stavove (Šimčević, 2007: 447).

U slučaju nezadovoljstva klijenta uslugom, obaveza banke jeste da izvrši analizu reklamacije, odnosno da iskaže spremnost prihvatanja reklamacije ukoliko. Smatra se da su visokoobrazovani klijenti spremniji da ulože reklamaciju, tj. žalbu na određeni proizvod ili uslugu, zbog veće informisanosti, većeg nivoa obrazovanja, boljeg materijalnog stanja, kao i posedovanja znanja iz oblasti zaštite potrošača, dok klijenti koji su manje obrazovani smatraju da im se reklamacije neće uvažiti, te je i ne ulažu. U ne tako davnoj prošlosti, veliki broj potrošača nije ulagao reklamacije zbog neprijatnosti i eventualnih konflikata na koje mogu naići (Lovevlock i saradnici, 2004: 384). Danas je situacija drugačija, i to zahvaljujući novim informaciono-komunikacionim tehnologijama, klijenti su mnogo informisaniji i češće nego ikada ranije kritikuju i ulažu žalbe ukoliko nisu zadovoljni. Svaku reklamaciju treba razmotriti u cilju eventualnog povećanja kvaliteta usluge i svaku takvu informaciju tretirati vredno upravo zbog toga što je u pitanju direktna reakcija postojećeg klijenta.

Banke su finansijske organizacije i pripadaju poslovnoj organizaciji, pa imaju bitnu ulogu u rešavanju reklamacija svojih klijenata. U ovom pogledu banke su uređene. Imaju formirana odeljenja, čak i službe za rešavanja reklamacija i pritužbi klijenata. Takođe, ovaj vid reklamacija zakonski je uređen. U četvrtom tromesečju 2017. godine najveći broj pritužbi s prigovorom na rad banaka odnosio se na kredite (41,2%), platne tekuće račune (22,5%), platne kartice (17,6%) i deviznu štednju (7,5%). (NBS, 2017)

Banke koje su marketinški orijentisane omogućuju svojim klijentima da iznesu svoje reklamacije, predloge, sugestije, kao i pohvale. Većina banaka ima mogućnost da preko svog zvaničnog sajta prihvati prigovor ili sugestiju. Takođe, određeni broj banaka preko *call* centra ima 24-časovnu mogućnost prihvatanja poziva gde klijenti mogu podneti prigovor i dobiti druge informacije u vezi s proizvodima ili uslugama. Takođe, klijenti u većini banaka mogu putem flajera koji je dostupan u svakoj ekspozituri podneti reklamaciju ili prigovor. Analiza reklamacija je važna radi dobijanja kompletnog uvida u satisfakciju klijenata. Ali, ova metoda omogućava otkrivanje stanja nezadovoljstva malog broja klijenata, pa ju je potrebno kombinovati sa ostalim metodama kako bi se dobila potpuna slika o zadovoljstvu klijenata.

Kada je u pitanju misteriozna, tj. tajna kupovina u bankarstvu, većina informacija potiče od 70-tih godina prošlog veka. (Dašić i saradnici, 2014: 122) Ova tehnika poseduje veliki broj specifičnosti koje su drugačije u odnosu na ostale. Ona zapaža, pre svega, kvalitet pružene usluge, vreme čekanja u redu, stručnost zaposlenih, enterijer i eksterijer banke i ostalo. Naime, prilikom merenja zaposleni koji su uključeni u proces nisu svesni da su predmet ispitivanja. Tajni kupac obraća pažnju, pre svega, na vreme provedeno u čekanju, brzinu pružene usluge, funkcionalnost opreme, čistoću objekta, usklađenost proizvoda i usluga sa propisima banke, kao i praćenje ostalih aktivnosti koje zaposleni sprovode u okviru svojih nadležnosti.

Tajna kupovina ima za cilj da unapredi prodaju. Pritom, može se saznati kakav je trenutni kvalitet usluge pružaoca usluga. U slučaju otkrivanja nedostataka kod zaposlenih, oni bivaju usmereni na dalje usavršavanje, tj. edukaciju, kako bi se unapredila prodaja i postigla uspešnost u postizanju satisfakcije klijenata. Jedna od tehnika tajne kupovine jeste posmatranje,

nenajavljene posete, upućeni tajni pozivi, imejlovi, kao i posete internet stranicama radi dobijanja potrebnih informacija. (<https://www.esomar.org>)

Tajna kupovina u bankarskom sektoru može biti sagledavanje ukupnog poslovanja banke na relaciji sa krajnjim korisnicima, analiza poslovanja konkurentskih banaka, performanse banke i njenih konkurenata u pogledu transakcija sa poslovnim klijentima. (Veljković, 2006: 133) Najčešće se primenjuju pri poslovanju sa stanovništvom, u pogledu odnosa zaposlenih u ekspozituri prema klijentima, pri proveri znanja zaposlenih, uslužnog ambijenta, i dr. Ovakva istraživanja, zbog svoje specifičnosti, najpouzdanije obavljaju lica iz preduzeća koja ne poznaju zaposlene, kako ne bi bilo uticaja na ispitanike ili pak neka stručna agencija koja se bavi ovakvim poslom. Ovakvom kupovinom usluga, menadžment banke dobija informaciju o elementima uslužne ponude i proverava da li se usluge pružaju na propisan način. Ova kupovina je značajna u odnosu na druge, jer ispitanici nemaju saznanje da su ispitani i dobija se prava slika.

Pored navedenog, fokus grupe su jedne od najčešće korišćenih metoda kvalitativnog istraživanja. Ova metoda pruža dublje razumevanje ponašanja potrošača, njegovih motiva, kao i mogućnost prikupljanja većeg broja informacija u kraćem periodu. Takođe, ovaj metod ne uključuje prikupljanje određenog broja potrošača, kako bi im se postavilo pitanje o nekom proizvodu i dobio odgovor, već predstavlja aktivan proces između samih ispitanika. Formirana grupa mora da ima najmanje šest do dvanaest članova. Ukoliko ima manje od šest članova smatra se da informacije nisu adekvatne. Moderator vodi razgovor po polustrukturiranom nacrtu. (Veljković, 2009:148) Ovom metodom mogu biti obuhvaćene teme koje su prisutne na terenu, kao i one u telefonskoj anketi, ali se u toku diskusije u grupi traže detaljnije analize, obrazloženja ponašanja korisnika, kao i pravac osvajanja budućih korisnika.

Metod fokus grupe je značajan instrument za dobijanje informacija, a sprovodi se u eksploatornoj fazi. Obezbeđuje veću količinu podataka u odnosu na ostala istraživanja zbog neverbalne komunikacije. Ovaj metod koriste uglavnom preduzeća koja su međusobno povezana, jer se lakše definišu problemi istraživanja. A pri merenju satisfkacije fokus grupa može olakšati buduća istraživanja putem ankete o satisfkaciji potrošača. Ovaj metod može biti organizovan i nakon anketiranja, radi bolje analize, kako bi se došlo do većeg i kvalitetnijeg uzorka.

Intervju kao metod istraživanja može biti individualni i grupni. On ima svoje prednosti koje se ogledaju u tome da ispitivanje može biti sadržajno, fleksibilno, može se doći do potvrde određenih informacija, pitanja mogu biti složenija u odnosu na druge metode. Nedostatak jeste dužina ispitivanja, tj. ispitivanje i dobijanje podataka traje dugo, a postoji i mogućnost uticaja lica koje obavlja istraživanje, kao i veći troškovi. Jedan od često korišćenih metoda koji se koristi za praćenje zadovoljstva korisnika u bankarstvu jeste telefonski intervju. U odnosu na druge on omogućuje brže i efikasnije sprovođenje, manje troškove, veći broj informacija, kao i bolju fleksibilnost. Nedostaci se ogledaju u vremenu sprovođenja ovakog tipa istraživanja, jer obično anketiranje može trajati od 5 do 10 minuta, ispitanici se ne mogu videti, a ispitivač može da izmeni odgovor. Početkom 2000. godine banke su na ovakav način nudile svoje usluge.

Dubinski intervju je postao jedan od instrumenata koji se koristi radi istraživanja stavova, mišljenja i osećanja. Dubinski intervju je indirektan. Individualni dubinski intervju je tehnika koja se koristi kada tok istraživanja može da se menja, tj. ako je tema promenljive prirode, kada je iz nekog razloga potrebna sveobuhvatnija analiza i ako je istraživanje takvo da se o namerama potrošača želi saznati nešto više. Prednost individualnog pristupa u odnosu na grupnu diskusiju je u kvalitetu dobijenih odgovora, koji teži da se ostvari ukoliko se razgovor odvija sa više osoba istovremeno (Hague, 2002: 66). Takođe, ispitaniku treba objasniti razloge i ciljeve istraživanja. Dubinski intervju, kao i fokus grupe, pripadaju kvalitativnim naučnim tehnikama. Istraživači satisfakcije potrošača mogu kombinovati više naučnih tehnika i metoda.

Jedni od najučestalijih razloga koji vode ka gubitku potrošača su: razne vrste neugodnosti potrošača, kvalitetno pružanje usluga od strane konkurencije, etički problemi, odlazak klijenta koji su prouzrokovali razlozi na koje preduzeće nije moglo da utiče, kao što je promena mesta boravka klijenta (Veljković, 2006: 230). Analiza izgubljenih kupaca je metod koji se sve više koristi radi praćenja satisfakcije. Ovaj metod bankama pruža mogućnost da otkriju uzroke nezadovoljstva klijenata koji su prestali da koriste njihove usluge i na taj način spreče preorijentisanje ka drugoj banci. Ovaj metod je važan, jer izgubljeni klijenti pomažu bankama da poboljšaju zadovoljstvo postojećih klijenata. Banke treba da formiraju listu klijenata koji su napustili banku, u periodu najduže do godinu dana, i utvrde razloge zbog kojih su prešli kod konkurencije.

Za praćenje kvaliteta usluge u bankarstvu koriste se različiti modeli, a najznačajniji su:

- Modeli koji spadaju u kategoriju tradicionalnih merenja kvaliteta kao što je TQM (uključuje koncept nula defekata i kontinuirano unapređenje kvaliteta);
- Modeli koji su prilagođeni analizama kvaliteta u bankarstvu kao što je Servqual model:
- Kano;
- GEP;
- Groonrossov model.

Takođe, u poslovnoj praksi nekih zemalja utemeljeni su određeni indeksi merenja zadovoljstva potrošača. Često korišćeni su američki, evropski, švedski barometar, i dr. Oni se koriste i u drugim privredama, te na prilagođen način mere zadovoljstvo potrošača na konkretnu temu. U nastavku će biti dat opis nekih od navedenih modela i pomenutih indeksa zadovoljstva potrošača.

5.3. Servqual model

Servqual model predstavlja multidimenzionalnu skalu na osnovu koje se upoređuju percepcije potrošača sa očekivanjima u pogledu kvaliteta usluga (Veljković, 2009: 112). Ovaj model je jedan od najpoznatijih za merenje kvaliteta usluge, jer sadrži očekivanja, kao i zapažanja klijenata (Parasurman et al., 1988: 13). Pogodan je za sve uslužne delatnosti, jer je primenljiv u zavisnosti od potreba usluga, a prikazuje kvalitet usluga, kao i očekivanja potrošača.

Percipiranje se obavlja na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5/7/10 (apsolutno se slažem). Ali, iskustva pokazuju da ispitanici više vole da skala bude prikazana od 1 do 5, jer tako preciznije iskazuju svoje mišljenje.

Originalni *Servqual* model meri stavove potrošača u pet dimenzija kvaliteta usluga. To su:

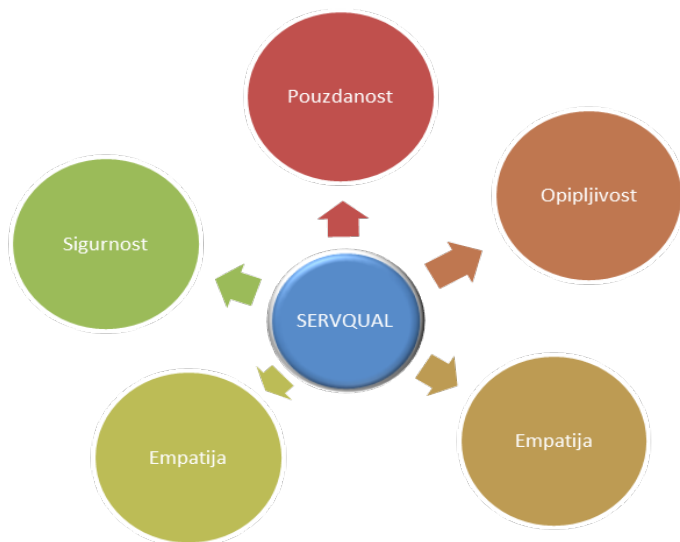
- **pouzdanost** (Sposobnost isporučivanja određene usluge na odgovarajući način. U bankarstvu podrazumeva da se obećana usluga realizuje, pouzdanost pri rešavanju problema, pružanju prve usluge i nadalje, izvršenje usluge u dogovoreno vreme, kao i pružanje usluge bez grešaka);

- **odgovornost** (Spremnost i sposobnost da se pomogne i omogući brza usluga. Kao komponenta u bankarstvu odnosi se na spremnost zaposlenih da pomognu klijentu u bilo kom momentu, spremnost zaposlenih da reaguju na nove zahteve klijenata, pružanje tačnih informacija o tome kada će usluga biti realizovana, kao i brzina usluživanja bez greške);

- **opipljivost** (Prisustvo fizičkih elemenata, što u bankarstvu podrazumeva da banka poseduje modernu opremu i sredstva za rad, materijale i brošure koji su vezani za usluge, izgled zaposlenih);

- **sigurnost** (Znanje i učtivost zaposlenih, kao i sposobnost da se stekne poverenje, što u bankarstvu podrazumeva da zaposleni ulivaju poverenje klijentima, stvaranje sigurnosti kod klijenata prilikom izvršenja transakcija, znanje zaposlenih i spremnost da odgovore na potrebe klijenata);

- **empatija** (Pružanje personalizovanih usluga i saosećanje sa klijentima, što u bankarstvu podrazumeva posvećivanje klijentu, radno vreme prilagođeno potrebama klijenata, posvećivanje lične pažnje klijentu, kao i ponudu usluga koja je najbolja za klijenta). (Veljković, 2009: 112; Veljković, 2006: 263). Na slici 1. prikazane su navedene dimenzije.



Slika 1: Prikaz originalnog SERVQUAL modela

Izvor: Samostalna izrada autora

Svaka od ovih pet dimenzija usluga poseduje četiri do pet pitanja koja se istražuju (tabela 2). Ukupno je bilo 22 pitanja, što je kasnije smanjeno na 21 pitanje. Istraživači najčešće koriste obe skale (očekivanja i percepcija) u zavisnosti od potrebe istraživanja. Ovaj model, nastao 80-tih godina prošlog veka, koristi se za merenje satisfakcije, kako na tržištu usluga, tako i na tržištu finalnih potrošača. Prvu postavku ovog modela na temelju dve dimenzije kvaliteta – tehničku i funkcionalnu, postavio je Gronroos (1982) Ovaj model bazirao se na rezultatu dobijene usluge i na procesu pružanja usluge (Gronroos, 1984; Gronroos, 2000). Dakle, *Servqual* model je važan instrument pri ocenjivanju kvaliteta usluga i načešće je korišćen u marketingu (Parasurman et al., 1991). Tako se ovaj model primenjuje u proceni percepcije potrošača u vezi sa kvalitetom usluga u uslužnim organizacijama (Babarus & Boller, 1992; Carman, 1990).

Tabela 2: Prikaz skale pitanja po *Servqual* modelu

Dimenzije kvaliteta usluga	Skala pitanja
Pouzdanost	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obezbeđenje usluga kako je dogovoreno ➤ Pružanje i omogućavanje svih usluga ➤ Otklanjanje problema korisnika ➤ Izvršenje usluga na vreme ➤ Vođenje beleški o problemima koji su nastali
Odgovornost	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brzo i tačno pružanje usluga ➤ Informisanost o tome kada će usluge biti pružene ➤ Spremnost zaposlenih da pomognu ➤ Spremnost da se odgovori na pitanja korisnika
Sigurnost	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaposleni ulivaju poverenje klijentima ➤ Zaposleni čine sve da se korisnici osećaju sigurno prilikom obavljanja transakcija ➤ Ljubaznost osoblja u svim situacijama ➤ Zaposleni znaju da odgovore na pitanja klijenta
Opipljivost	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Savremena oprema ➤ Promotivni materijal ➤ Prikladno odeveni zaposleni ➤ Atraktivan i prijatan radni prostor
Empatija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pružanje individualne pažnje svim korisnicima ➤ Zaposleni su obučeni za svoj posao ➤ Zaposleni rade u najboljem interesu za klijenta ➤ Osoblje razume potrebe klijenta ➤ Radno vreme je prilagođeno svim klijentima

Izvor: Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. Pearson - Prentice Hall, str. 414.

Do sada je sprovedeno malo naučnih istraživanja za klasifikaciju elemenata kvaliteta i kompletnih karakteristika usluga i njihovog posmatranja u kontekstu zadovoljstva kupaca

(Roopchund & Boojhavon, 2014). *Servqual* metodologija je isprobana i testirana metodologija, pre svega u komercijalnom sektoru (Kaie & Dason, 2013). Brisland i Curri (2001) zaključili su da literatura podržava upotrebu *Servqual* modela u uslužnom sektoru. Postoji nekoliko istraživača koji su usvojili *Servqual* za merenje kvaliteta usluga u bankarskom sektoru (Ladhari, Ladhari & Morales, 2011; Rakesh, 2012; Ilias, 2013; Panda & Kondasani, 2014, Roslan, Nor & Vahab 2015; Francesca & Naraian, 2013; Kiumarsi, Jaiaraman i Mohd-Isa, 2015). Kancir (2006) ističe da je upotreba *Servqual* modela po kategorijama i grupama korisna i da može služiti definisanju određenih korektnih akcija koje unapređuju efikasnost pružaoca usluga (Kancir, 2006: 121).

Od 1985. godine *Servqual* model je postao najčešće korišćen model pri proveri kvaliteta, pre svega uslužnih delatnosti. Ipak, on ima određene nedostatke koji ograničavaju uspešnost primene pri merenju satisfakcije. Kritikovan je zbog koncepta pitanja, kao i metodološkog dela. Prva primedba odnosila se na determinante kvaliteta, odnosno pitanje da li je primenljiv u svim uslužnim delatnostima (Maksimović i saradnici, 2017: 929). Tako Kronin i Tejlor smatraju da je ova skala korisna zbog mogućnosti da se sazna percepcija potrošača, ali da nije obavezna pri merenju očekivanja potrošača.

Neki istraživači smatraju da se *Servqual* skalom iskazuje osećaj zadovoljstva nakon izvršene kupovine i da se ne dolazi do razloga koji govore o satisfakciji potrošača. Naime, Hill i Alexander smatraju da je ovaj model koji meri pet dimenzija previše standardizovan i da, u zavisnosti od uslužnog sektora u kojem se koristi, on mora sadržati određene promene, kao i obaveznu modifikaciju u odnosu na primenu (Hill & Alexander, 2006: 241). Ipak bez obzira na upućene kritike, veoma je poželjan za merenje satisfakcije, jer se može prilagoditi različitim uslužnim delatnostima.

Usluge su neopipljiv proizvod, tako da se kvalitet definiše kao razlika između očekivane usluge (očekivanja potrošača) i percipirane usluge (percepcije potrošača) (Veli et al., 2007: 228). Naime, ako je očekivanje veće od doživljaja usluge, to ne znači da je usluga nižeg kvaliteta, već da očekivanja nisu ispunjena, što dovodi do nezadovoljstva.

U bankarskoj industriji ovaj metod je usvojen kao važan instrument za merenje trenutnog stanja kvaliteta usluga (Lewis, 1992), tako da se koristi u velikom broju istraživanja (Kangis & Voukelatos 1997; Jabnoun & Al-Tamimi, 2002; Al-Tamimi & Al-Amiri, 2003; Lee & Hwan, 2005).

5.4. GEP model

Nakon razvoja *Servqual* modela Parasurman je sa saradnicima razvio GEP model (gep ili odstupanje) kao model kvaliteta usluga, koji je svoju praktičnu primenu doživeo 1985. godine. Po ovom modelu, kvalitet usluga predstavlja funkciju percepcije potrošača, tj. način na koji je on doživeo uslugu, kao i očekivanja koje je formirao pre kupovine (Veljković, 2009: 105). Stoga ovaj model u bankarstvu predstavlja lična iskustva sa bankom, doživljena iskustva, kao i uticaj marketinga na klijenta.

Hill i Aleksander uvode pet vrsta gepova čijim se eliminisanjem pojačava stepen satisfakcije potrošača. To su: promocioni gep, gep nerazumevanja, proceduralni, bihevioristički i perceptivni gep (Hill & Alexander, 2006:7; Cooper et al., 2005: 91). Slika 2. prikazuje gepove uslužnih delatnosti.

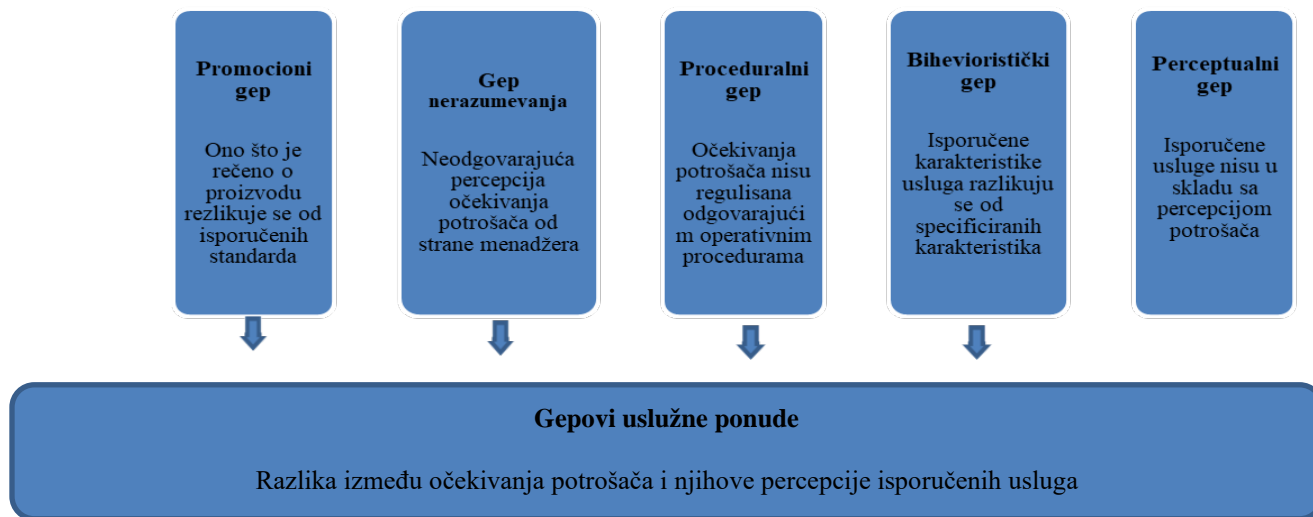
GEP 1 predstavlja nerazumevanje očekivanja potrošača, tj. grešku na samom početku korišćenja usluga. Kako bi rešili problem, ovaj GEP nudi efikasnije upravljanje pomoću marketing istraživanja, a zasnovan je na znanju.

GEP 2 prikazuje odstupanja od načina na koji banke shvataju očekivanja, kao i želje svojih klijenata, pa na osnovu tih informacija kreiraju nove usluge i unapređuju postojeće. Ovaj model predstavlja standard koji banka nudi.

GEP 3 omogućava odstupanje između menadžerskih shvatanja o kvalitetu, načinu pružanja bankarske usluge i načinu na koji se isporuka usluga obavlja. To je model isporuke bankarske usluge.

GEP 4 predstavlja razliku između pružene bankarske usluge i onoga što je banka obećala da će omogućiti u vidu ponude. To je model komunikacije.

GEP 5 Po nekim autorima navedeni gepovi mogu se dalje raščlaniti, pa se javljaju kao interni gep (u okviru banke, npr. zaposleni) i eksterni gep (komunikacija sa klijentom), kao i percepcije isporučene usluge (Veljković, 2009: 105). U praksi banke dešava se da obećavaju više usluga nego što pružaju.



Slika 2: Gepovi uslužne ponude

Izvor: Prilagođeno prema: Hill, N. & Alexander, J. (2006). Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. Hampshire: Gower Publishing Limited, str.6.

Na osnovu GEP modela menadžmentu se pruža mogućnost identifikacije kvaliteta svih usluga u više situacija. GEP model pruža banci saznanje o očekivanjima klijenata, potrebama

kao i mogućnostima reagovanja u određenim situacijama. Naime, banke treba da koriste određene modele kvaliteta usluga koji će zasigurno pomoći da unaprede svoje poslovanje.

5.5. KANO model

Početakom 80-tih godina Noriaki Kano je razvio konceptualni model zadovoljstva kupaca (Bentz, 2017: 2). Kano model se zasniva na činjenici da nema stvarne simetrije između zadovoljstva i nezadovoljstva kupaca. Neki od proizvoda ili usluga imaju veliki uticaj na nezadovoljstvo korisnika kada su odsutni bez zadovoljstva kada su tu i obrnuto. Osnovni faktori jesu atributi koje korisnik očekuje. Svaki korisnik biće nezadovoljan ako osnovni faktor uslužnog procesa nije ispunjen.

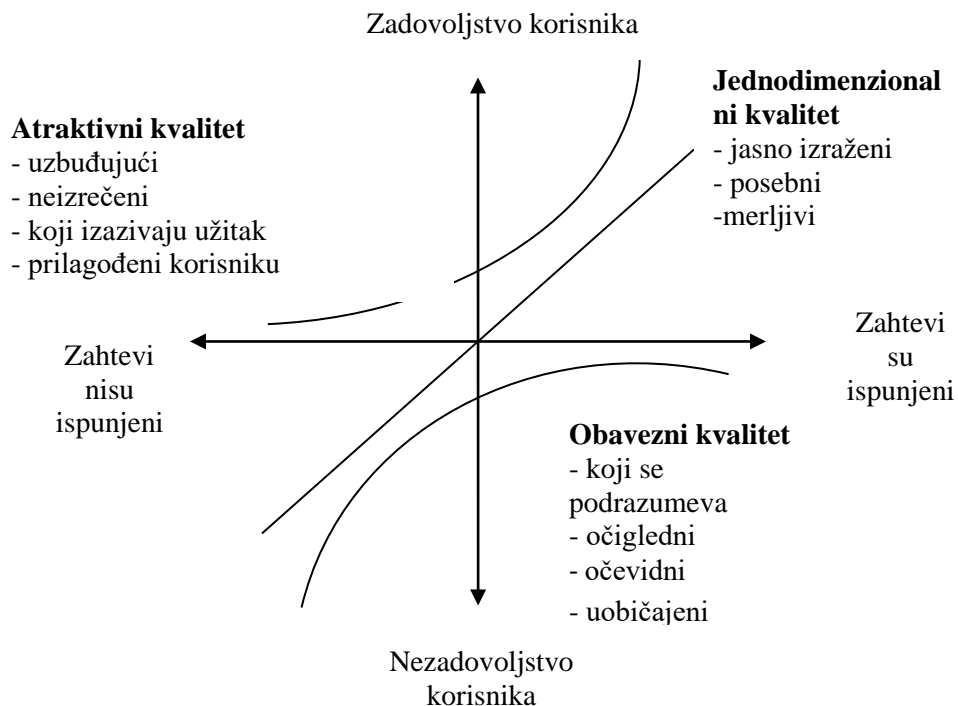
Dakle, Kano model se koristi radi razumevanja potreba klijenata identifikovanjem i klasifikacijom atributa kvaliteta (Kano et al., 1984: 39). Sam kvalitet proizvoda ili usluge uvek određuju klijenti, a zadovoljstvo predstavlja indikator o tome u kom pravcu je potrebno razvijati neki proizvod ili uslugu (Lin et al., 2017: 2).

Po Kano modelu razlikujemo osnovne karakteristike proizvoda ili usluga koje prouzrokuju zadovoljstvo, nezadovoljstvo ili pak oduševljenje potrošača (slika 3). Ovaj model prepoznatljiv je po kategorijama „podrazumeva se”, „bolje je više”, kao i „oduševljenje”.

Zadovoljstvo korisnika je posmatrano kao jednodimenzionalni kvalitet opaženih atributa proizvoda ili usluga. Naime, ako je ispunjenje zahteva proizvoda ili usluge u visokom stepenu, to ne predstavlja veći nivo zadovoljstva korisnika, već kvalitet proizvoda koji je opažen. Kano model određuje uticaje komponenata proizvoda ili usluga na zadovoljstvo korisnika, a rezultati iz anketiranja mogu biti predstavljeni kao i zaključci koji su od značaja radi lakšeg i efikasnijeg upravljanja zadovoljstvom korisnika.

Ovaj model nije predstavljen kao tradicionalni pristup koji podrazumeva da je zadovoljstvo potrošača veće ako se ponudi veća vrednost, nego da je zadovoljstvo kompleksna kategorija koja omogućava različite stavove. Takođe, on omogućava nove kategorije veza, koje se odnose na atraktivne i obavezne elemente koji omogućavaju stvaranje nove vrednosti za potrošače. Dijagram (slika 3) prikazuje tri osnovne kategorije zadovoljstva korisnika: 1) osnovne potrebe korisnika, 2) očekivane potrebe korisnika, kao i 3) uzbudljive događaje.

Obavezni kvalitet proizvoda ili usluge podrazumeva ispunjenje obećanog kvaliteta koji nema uticaja na mišljenje kupca o kvalitetu proizvoda, ali ako se ne ispuni, kupac neće kupovati takav proizvod ili koristiti takvu uslugu. Jednodimenzionalni kvalitet ima zadatak da proizvod kreira što više prema neophodnim zahtevima potrošača u cilju njegove što veće satisfakcije. On utiče na povećane zadovoljstva korisnika, ali i na nezadovoljstvo ukoliko izostane. Atraktivni kvalitet predstavlja savremene zahteve koje je proizvođač ugradio u proizvod i omogućio velike prednosti u odnosu na postojeće. On omogućava korisniku da dobije i ono o čemu i nije razmišljao da će dobiti pri odabiru proizvoda ili usluge. Na taj način postiže se veliko oduševljenje korisnika (npr. bankomat koji isplaćuje novac i vrši uplatu). Ovo se može nazvati dodatnom vrednošću.



Slika 3: Kano model zadovoljstva korisnika

Izvor: Prilagođeno prema: Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K. & Hintze, H.H. (1996). THE KANO MODEL: HOW TO DELIGHT YOUR CUSTOMERS. In: Preprints Volume I of the IX. International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23 1996, pp. 313-327.

Slika 4. pokazuje načine identifikaciju korisničkih problema kroz pitanja. Prvo pitanje pruža bitan podatak koji utiče na odnos prema nekom proizvodu, kao i njegovom značaju primene, tj. upotrebe. Drugo pitanje je tačno definisano i omogućuje identifikaciju želja, kao i eventualnih problema koji nisu zapaženi. Treće pitanje je slično jednodimenzionalnom kvalitetu proizvoda, a korisnici iskazuju šta tačno zahtevaju. Četvrto pitanje omogućava identifikaciju želja i očekivanja korisnika koji su iskazani, ali se ne nalaze trenutno u ponudi (npr. zamena kartica koje ne podržavaju *paypass*).

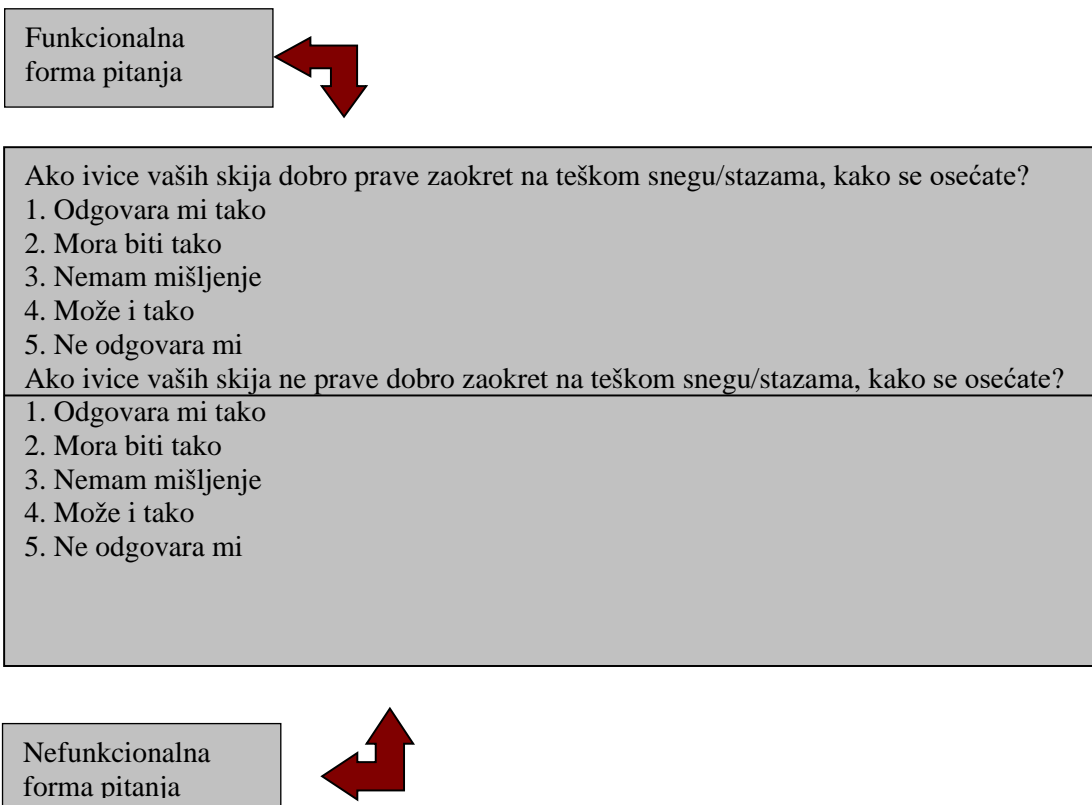
1. Koje veze ili asocijacije kupac pravi prilikom upotrebe proizvoda H?
2. Koje probleme/nedostatke/nezadovoljstvo korisnik iskazuje kada koristi proizvod H?
3. Koje kriterijume korisnik uzima u razmatranje kada kupuje proizvod H?
4. Koje bi nove karakteristike proizvoda ili usluga bolje zadovoljile očekivanja? korisnika? Šta bi korisnik menjao u proizvodu H ?

Slika 4: Identifikacija korisnikovih problema

Izvor: Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K. & Hintze, H.H. (1996). THE KANO MODEL: HOW TO DELIGHT YOUR CUSTOMERS. In: Preprints Volume I of the IX. International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23 1996, pp. 313-327.

Drugi korak jeste formiranje Kano upitnika koji je fokusiran na očekivani kvalitet, jednodimenzionalni i atraktivni kvalitet proizvoda po kome se korisnik prepoznaje u upitniku. Za određenu karakteristiku formira se par pitanja prema kojima korisnik bira jedan od pet načina odabira. Prvo pitanje jeste reakcija korisnika na proizvod, kao i na njegove karakteristike, drugo pitanje jeste reakcija na to da li određeni proizvod ne poseduje neke karakteristike. Dakle, korisnik opisuje problem ukoliko postoji. Ukoliko se neka pitanja odnose na tehnička rešenja, ona mogu zadati problem prilikom odgovora, jer se može desiti da to korisnici ne razumeju. Zapravo, korisnik je zainteresovan za pitanja koja se odnose na način na koji će se rešiti njegova pitanja. Ukoliko se pitanja odnose na tehničke probleme, ona su koncipirana u upitniku, a inženjeri mogu preuzeti ulogu njihovog rešavanja.

Slika 5. prikazuje funkcionalnost i nefunkcionalna pitanja koja se nalaze u Kano upitniku.



Slika 5: Funkcionalna i nefunkcionalna pitanja u Kano upitniku

Izvor: Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K. & Hinterhuber, H.H. (1996). THE KANO MODEL: HOW TO DELIGHT YOUR CUSTOMERS. In: Preprints Volume I of the IX. International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23 1996, pp. 313-327.

Karakteristike proizvoda mogu biti klasifikovane kombinovanjem dva odgovora što je predstavljeno u tabeli 3.

Tabela 3: Kano tabela procene

Zahtevi korisnika		Nefunkcionalna (negativna) pitanja				
		1.	2.	3.	4.	5.
Funkcionalna (pozitivna) pitanja	1. Voli	Q	A	A	A	O
	2. Obavezan	R	I	I	I	M
	3. Neutralan	R	I	I	I	M
	4. Može bez	R	I	I	I	M
	5. Ne voli	R	R	R	R	Q

Izvor: Sauerwein, E., Bailom, F., Matzer, K. & Hinterhuber, H.H. (1996). THE KANO MODEL: HOW TO DELIGHT YOUR CUSTOMERS. In: Preprints Volume I of the IX. International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23 1996, pp. 313 -327.

5.6. Poređenje američkog i evropskog indeksa zadovoljstva potrošača

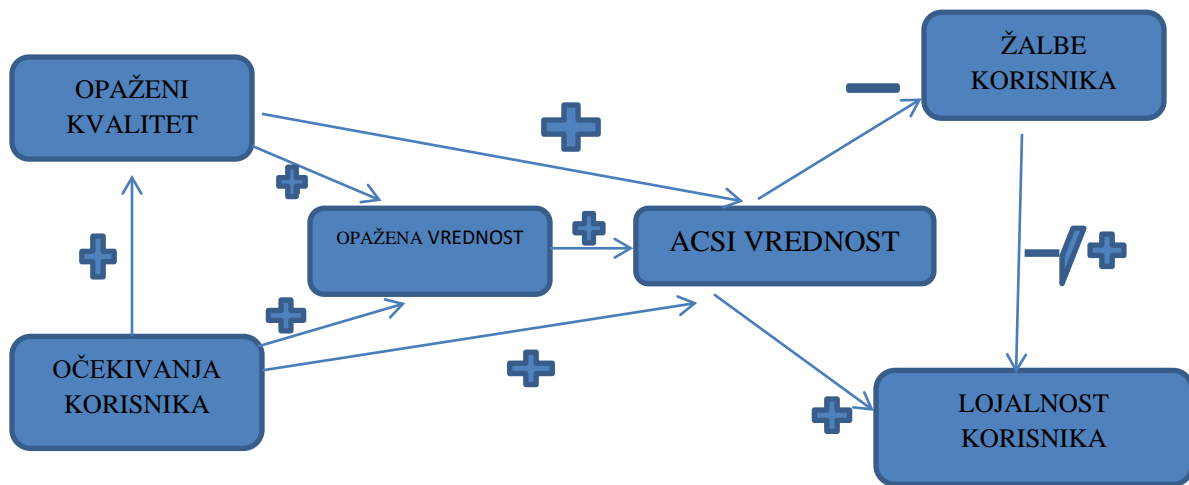
Američki indeks satisfakcije potrošača predstavlja model koji se koristi pri merenju satisfakcije potrošača u preduzećima, određenim uslužnim sektorima i granama američke ekonomije. Nastao je 1994. godine od strane Nacionalnog centra koji istražuje kvalitet Poslovne škole „Stephen M. Ross” Univerziteta u Mičigenu, Američkog društva za kontrolu kvaliteta i CFI grupe.

Ovaj model uključuje iskustva kupaca, kao i njihova očekivanja u vezi s pruženim kvalitetom proizvoda ili usluga u budućem periodu. Formiran je na metodologiji koja je zasnovana na satisfakciji potrošača i obuhvata subjektivnu percepciju potrošača pri merenju kvaliteta proizvoda ili usluga, kao i na metodologiji koja ne primenjuje samo istraživanje potrošačkih iskustva već i očekivanja kod pruženog kvaliteta proizvoda ili usluge. Istraživanje se sprovodi anketiranjem korisnika telefonskim putem.

Pri merenju satisfakcije potrošača neke banke, uzorak mora obuhvatiti najmanje 250 ispitanika, a celokupno godišnje istraživanje sastoji se od 65000 intervjua. Ovaj upitnik sadrži konstatacije koje ispitanici ocenjuju na skali od 1 do 10. Prikupljanje podataka obavlja se kvartalno, a najčešće na svaka tri meseca. Ispitivanja se vrše na bazi smenjivanja, tako da se obavljaju samo u jednom kvartalu, a ne u celom sektoru.

Ovaj model predstavlja rezultate koji su bitni pokazatelji ekonomskih performansi, a najčešće se primenjuje u Švedskoj i Koreji. Po njemu se zadovoljstvo kupaca meri na osnovu dva osnovna pokazatelja i to: žalbi kupaca i lojalnosti.

Zadovoljstvo kupaca i uticaj različitih faktora prikazani su na slici 6. kroz ASCI model merenja.



Slika 6: ASCI model za merenje satisfakcije korisnika

Izvor: Prilagođeno prema: <http://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfactionU>

Ovaj model može se posmatrati kao model uzorka i posledice koji se kreće od leva ka desnom, sa ciljem kreiranja zadovoljstva. Očekivanja su formirana na osnovu prethodnih kupovina, čija se formulacija obavila na osnovu reklame, propagande, kao i sposobnosti da organizacija pruži bolji kvalitet usluge. Očekivanja se mere pomoću upitnika koji sadrži tri parametra. To su: ukupna očekivanja, očekivanja u vezi sa pouzdanošću, kao i očekivanja od proizvoda koji treba da ispuni zahteve potrošača.

Opaženi kvalitet predstavlja determinantu koja omogućava promenu želja potrošača na osnovu ranijih kupovina. Ovaj segment ima za cilj da ispuni zahteve potrošača, kao i pouzdanosti samog kvaliteta usluge, a percipirani kvalitet meri dve komponente: kvalitet proizvoda i kvalitet usluge. Ova evolucija doživela je promenu na zahtev proizvođača prirodnih dobara koji imaju širok asortiman proizvoda i veliki broj usluga.

Opažena vrednost predstavlja odnos kvaliteta i cene proizvoda ili usluge. Da bi obezbedile veći broj potrošača, neke organizacije nude pristupačnu cenu u odnosu na kvalitet, a u sledećim fazama odnosa uticaj satisfakcije veže se za kvalitet, a ne za cenu. Ova vrednost meri se na osnovu dva pitanja: potrošačeve ocene više cene i potrošačeve percepcije odnosa kvaliteta i cene.

Žalbe korisnika predstavljaju procenat od ukupnog broja potrošača koji su podneli određenu pritužbu ili reklamaciju preduzeću. Reklamacije predstavljaju negativnu korelaciju sa satisfakcijom, jer sa većom satisfakcijom postoji šansa da nema ni reklamacija. Po ovom modelu pitanja koja su upućena klijentima su: iskažite Vaše mišljenje o efikasnosti rešavanja reklamacije na desetostepenoj skali i koliko Vam je bilo teško da uputite reklamaciju preduzeću? (Marinković, 2010: 88).

Lojalnost potrošača predstavlja ponovljenu kupovinu proizvoda ili usluga i verovanje da će se ona nastaviti kontinuirano, čak i u slučaju korigovanja cene. Tako lojalnost predstavlja kritičnu komponentu modela, koja predstavlja put ka stvaranju dugoročne profitabilnosti (<https://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction>). Ona se takođe meri upitnikom, i to pitanjima verovatnoće ponovne kupovine i mogućnošću tolerancije u slučaju povećanja cena, kao i reakcije u slučaju umanjenja cena (Johnson et al., 2001: 223).

ACSI vrednost meri se uz pomoć tri pokazatelja u upitniku. To su: ukupna satisfakcija, neostvarena očekivanja i satisfakcija u odnosu na idealni proizvod ili performanse u odnosu na kvalitet u određenoj kategoriji. Na osnovu ostvarene vrednosti merenjem uz pomoć ovog modela najveću korist imaju menadžeri preduzeća, jer im pruža važne informacije o stepenu satisfakcije i lojalnosti potrošača. U tabeli 4. možemo videti prikaz promenljivih i latentne promenljive kod satisfakcije.

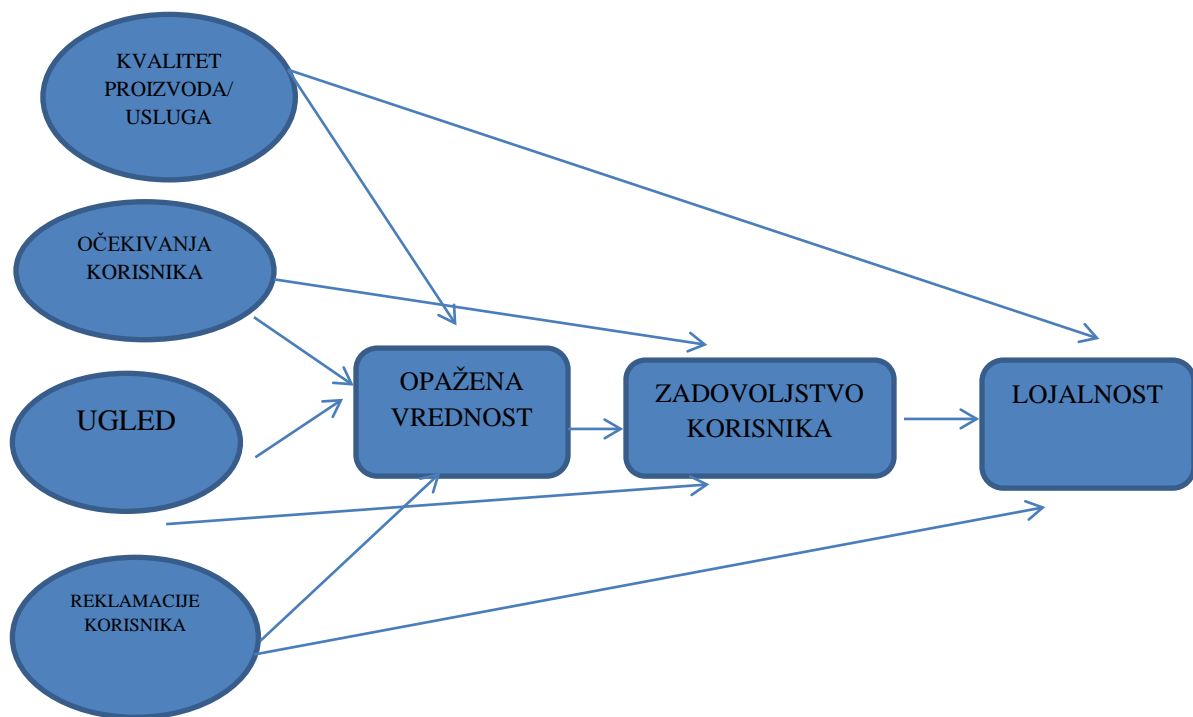
Tabela 4: Prikaz promenljivih kod satisfakcije

Promenljiva koja se meri	Latentna promenljiva
Ukupna očekivanja u vezi sa kvalitetom	Očekivanja potrošača
Očekivanja u vezi sa prilagođenošću proizvoda zahtevima potrošača	Očekivanja potrošača
Očekivanja u vezi sa pouzdanošću	Očekivanja potrošača
Ukupna ocena na osnovu iskustva o kvalitetu proizvoda	Percipirani kvalitet
Iskustva o proceni stepena u kojem je proizvod uspeo da ispuni zahteve potrošača	Percipirani kvalitet
Iskustvena procena pouzdanosti proizvoda	Percipirani kvalitet
Procena visine cene	Percipirani kvalitet
Procena usklađenosti kvaliteta i cene	Percipirani kvalitet
Ukupna satisfakcija	ACSI (satisfakcija)
Performanse koje ne dostižu ili premašuju očekivanja	ACSI (satisfakcija)
Performanse u odnosu na idealni proizvod	ACSI (satisfakcija)
Da li se potrošač formalno ili neformalno žalio u vezi sa proizvodom/uslugom?	Žalbe potrošača
Verovatnoća ponovne kupovine	Lojalnost potrošača
Tolerancija u pogledu povećanja cena	Lojalnost potrošača
Tolerancija u pogledu smanjenja cena za iniciranje ponovne kupovine	Lojalnost potrošača

Izvor: Maričić, B. (2002). Ponašanje potrošača. Beograd: CID, str. 469.

Evropski model satisfakcije potrošača (European Customer Satisfaction Index ECSI) nastao je i testiran oko 2000. godine u 11 evropskih država Evropske unije sa zadatkom da analizira i unapredi performanse različitih oblasti ekonomije. Ovaj model sadrži sedam varijabli: korporativni imidž, očekivanja potrošača, percipirani kvalitet proizvoda, percipirani kvalitet usluge, percipirana vrednost, satisfakciju i lojalnost. U odnosu na ACSI model ovaj model poseduje dimenziju kvaliteta koja se sastoji od dve komponente kvaliteta proizvoda i kvaliteta usluge. Sadrži i korporativni imidž kao deo koji treba da sazna šta pokreće satisfakciju i šta

direktno utiče na očekivanu percipiranu vrednost i kvalitet. Na osnovu ovog modela merenje lojalnosti je sveobuhvatnije. Tako se lojalnost po ovom modelu meri uz pomoć sledećih varijabli: verovatnoće zadržavanja potrošača, verovanja da će potrošač preporučiti proizvod prijateljima i namere potrošača da u budućnosti poveća kupovinu određenog proizvoda i počne sa kupovinom drugih proizvoda (Johnson et al., 2001: 224). Na slici 7. vidimo prikaz po Evropskog indeksa satisfakcije potrošača.



Slika 7: Evropski indeks satisfakcije potrošača

Izvor: Prilagođeno prema: Kilibarda, M. & Manojlović, M. (2008). Merenje satisfakcije korisnika logističkih usluga. Measuring satisfaction customers of logistical services. 35.

Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 13-15 maj 2008. god., dostupno na:

<http://www.cqm.rs/2008/pdf/35/30.pdf> (01.10.2018)

Podaci dobijeni na osnovu analize mogu da se koriste za ocenjivanje zadovoljstva i lojalnosti. Iz njih se, takođe, mogu videti tačno određeni propusti u oblasti očekivanja korisnika, preciznost faktora radi stvaranja zadovoljstva i lojalnosti korisnika, prepoznavanje nedostataka na tržištu, kao i rast i razvoj organizacije u budućem periodu.

U tabeli 5. vidimo poređenje varijabli po ACSI i ECSI modelu.

Tabela 5. Poređenje varijabli ACSI i ECSI modela

Model	Očekivanje	Percepcija kvaliteta	Imidž banke	Zadovoljstvo kupaca	Lojalnost kupaca
ACSI	Očekivanje u celini	Percepcija ukupnog kvaliteta	Nema ovu stavku	Zadovoljstvo u celini	Ponašanje u kupovini
	Očekivanje pouzdanosti	Percepcija pouzdanosti		Ispunjenje očekivanja	Tolerancija na cenu
	Očekivanje karakteristika	Percepcija karakteristika		Poređenje sa idealnim	
ECSI	Očekivanje u celini	Percepcija kvaliteta u celini	Sveukupni imidž	Zadovoljstvo u celini	Namera ponovne kupovine
	Očekivanje interakcije	Upoznatost sa zahtevima	Poslovna praksa	Ispunjenje očekivanja	Namera dodatne kupovine
		Poređenje sa konkurencijom	Etika društvene odgovornosti	Poređenje sa idealima	Namera za preporuku

Izvor: Prilagođeno prema: Bojković, N. & Petrović, Lj. (2010). Ocena kvaliteta komunikacionih usluga primenom indeksa zadovoljstva korisnika. XXVIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, PosTEL 2010., Beograd, 14. i 15. Decembar 2010. Saobraćajni fakultet Beograd, str. 185-192.

5.7. Model upravljanja ukupnim kvalitetom TQM

Model TQM predstavlja jedan od najpoznatijih modela upravljanja kvalitetom. Specifičan je po svojim karakteristikama i predstavlja koncept koji omogućava kvalitet menadžmenta totalnog kvaliteta (TQM – Total Quality Management). TQM ili totalni kvalitet predstavlja niz procesa čiji outputi doprinose zadovoljstvu i kontinuiranom unapređenju usluge.

Ovaj sistem upravljanja, nastao 60-tih i 70-tih godina prošlog veka, podrazumeva jednobrazni stil rukovođenja, koji obezbeđuje učesće svih zaposlenih u organizaciji, radi obezbeđivanja visokog kvaliteta. TQM je koncept koji ima za cilj da omogući dodatnu vrednost proizvodima i uslugama, odnosno najveće zadovoljstvo klijentima.

Veliki značaj razvoju TQM koncepta doprineo je Demingov model koji je koncipiran na sledeći način: *do* – uradi, *check* – proveri i *act* – deluj. On počinje sa formiranjem plana, fazom primene, procesom ostvarenja u skladu sa željenim reakcijama i delovanjem radi pokretanja konkretnih akcija (Todorović, 2003: 480). Demingov ciklus počiva na 14 principa, a njegova primena omogućuje kontinuirani kvalitet u svim segmentima poslovanja. Ovaj koncept najčešće primenjuju uslužne delatnosti, a princip je definisan na sledeći način (Stoner et al., 2002: 193):

- rađanje konstantnosti svrhe za unapređenje proizvoda i usluga,
- usvajanje nove filozofije,
- prekinuti praksu oslanjanja na masovnu kontrolu,
- prekinuti praksu dodele posla, rukovodeći se isključivo cenom,
- neprekidno i unedogled unapređivati sistem proizvodnje i pružanja usluga,

- uvođenje savremenih metoda obuke na radnom mestu,
- uvođenje institucija liderstva,
- iskoreniti osećanje straha,
- srušiti prepreke koje razdvajaju osoblje,
- eliminisati slogane, izreke i udarničke zastavice za radnike,
- eliminisati kvantitativne kvote,
- omogućiti radnicima da se ponose svojim radom,
- uvesti žestok program obrazovanja i obuke,
- raditi aktivno na transformaciji.

Ovaj koncept je usredsređen na zadovoljenje zahteva korisnika, kako spoljašnjih, tako i unutrašnjih. TQM predstavlja skup alata i procesa koji utiču na poboljšanje poslovanja kroz satisfakciju potrošača (Ahire, 1997: 91). Naime, TQM koncept predstavlja put napora radi obezbeđivanja dodatne vrednosti. TQM i Demingov ciklus je zastupljeni u istraživanju jer su dobri pokazatelji kvaliteta usluga.

Koncept TQM podrazumeva pristup menadžerske filozofije koja analizira očekivanja korisnika i na taj način kontinuirano unapređuje kvalitet proizvoda i usluga. Usmeren je ka kvalitetu u svim fazama proizvodnog procesa i u procesu upravljanja (Kotler i saradnici, 2006). Naime, odgovornost za kvalitet podeljena je na sve grane organizacije, proizvodnju, finansije, razvoj, kadrove, marketing, IT i druge, dok su menadžerske uloge podeljene po nivoima (top, srednji i niži nivo).

Zaposleni su najbitniji element TQM koncepta, tako da je važno da menadžment ljudskih resursa preduzme odgovarajuće aktivnosti kako bi se zaposleni zadržali i bili zadovoljni. TQM je u korelaciji sa konceptom Interni marketing. Samo zadovoljan zaposleni može doprineti kvalitetu u organizaciji. Potrebno je naporno raditi, motivisati zaposlene i na adekvatan način ih stimulisati.

Menadžment totalnim kvalitetom počiva na pet principa, koji se uspešno primenjuju pri unapređenju kvaliteta u bankarskim organizacijama i u Srbiji (Stoner et al., 2002: 199). Ti principi su:

1. sistemski pristup u obezbeđenju kvaliteta,
2. sredstva za primenu koncepta TQM,
3. usmerenost na korisnika usluga,
4. važna uloga menadžmenta i
5. participacija zaposlenih.

Menadžment totalnog kvaliteta donosi organizacijama veliki broj pogodnosti. Na primer, postiže se veće zadovoljstvo, bolja produktivnost, smanjuju se troškovi poslovanja, poboljšava tržišno učešće, uspostavlja profitabilnost i pospešuje konkurentska prednost. Tabela 6. prikazuje razlike između onih banaka koji koriste TQM i onih koje ne koriste.

Tabela 6: Karakteristike banaka koje primenjuju TQM i tradicionalnih organizacija

Banke koje primenjuju TQM	Banke koje ne primenjuju TQM
Vođene interesom korisnika	Vođene organizacijom
Potpuna usluga korisnicima	Usluga korisnicima je manja od 100%
Dugoročna posvećenost	Profitabilnost na kratki rok
Kontinuirana unapređenja	Visoki troškovi pružanja usluga
Praćenje kvaliteta	Završna provera kvaliteta
Vođenje ljudi i merenje varijacija	Rangiranje ljudi i merenje rezultata
Visok kvalitet, niski troškovi	Nizak kvalitet, visoki troškovi
Međufunkcionalni timovi	Odvojena odeljenja
Visoka participacija zaposlenih	Hijerarhija odozgo nadole
Komunikacija na više nivoa	Formirani kanali komunikacije od vrha nadole

Izvor: Mihailović, I. (2009). Kvalitet usluga u internet bankarstvu. Magistarski rad. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, str. 82.

5.8. Direktno koristi od CRM za klijente i banke

Potrebe potrošača predstavljaju osnov za izgradnju CRM vizije. Foss (2002: 43) daje smernice bankama kako da iskoriste prednosti CRM koncepta. On ukazuje na to da pre primene ovog koncepta banke moraju upoznati svoje klijente o kojima poseduju informacije. U slučaju da uspeju da prate ponašanje klijenata, menadžment banke može dobiti bolje informacije o potrebama i motivima klijenata. Podaci iz postojećih baza pomažu bankama da lakše uspostavlja i upravljaju odnosima sa klijentima i na taj način nastave svoj rast i razvoj (Foss 2002: 45), te da na osnovu toga kreiraju unapređene CRM aplikacije.

Praksa je pokazala da CRM aplikacije pružaju bankama niz pozitivnih promena, da odnosi sa klijentima postaju bolji, da dolazi do smanjenja troškova poslovanja, kao i do bolje informisanosti zaposlenih, i dr. CRM aplikacije omogućavaju bolju uslugu, posebno u kontekstu dostupnosti i personalizacije. Uspostavljanje odnosa sa klijentima preko CRM aplikacija važno je zbog mogućnosti unapređenja usluge. Ove aplikacije udružuju tehnologije, zaposlene, klijente i procese pružanja usluga u jednu kompatibilnu celinu. Zapravo, CRM koristi tehnologiju kako bi se omogućio uvid u ponašanje klijenata i unapredio njihovu vrednost (Onut et al., 2006).

Dakle, CRM utiče na unapređenje satisfakcije klijenata jer omogućava bolju i sigurniju uslugu, bolji uvid u ukupnu ponudu, bolju funkcionalnost i dostupnost informacija kroz korišćenje većeg broja kanala distribucija usluga (bankomati, internet bankarstvo, mobilno bankarstvo, *on-line* usluge, kao i *call* centar i dr.), ali i u manje troškove, kako za samog klijenta, tako i za banku. Sa druge strane, CRM olakšava prodaju usluga zaposlenom u banci, privlači nove klijenata, omogućava informacije u cilju održavanja dobrih odnosa sa postojećim, i pojednostavljuje prodajni proces koji omogućava veću profitabilnost banci. Takođe, primena CRM aplikacija zahteva da zaposleni u bankama prođu kvalitetniju obuku koja im pomaže da na lakši način upravljaju prodajnim procesom. Ukoliko banke ne primenjuju ovaj koncept zasigurno

ne ostvaruju bolji prihod, teže ostvaruju komunikaciju sa postojećim klijentima i teže dolaze do novih klijenata. Naime, standardni pristup klijentima podrazumevao je da zaposleni u bankama upoznaju svoje klijente u neposrednim kontaktima i na taj način saznaju koje su njihove potrebe. Ova tehnika se i danas koristi, ali u mnogo manjoj meri. CRM pruža korisne informacije o klijentu koje su od koristi za unapređenje njegovih potreba. Tako klijenti utiču na kreiranje novih usluga i postavljaju nove kriterijume poslovanja banaka. Ako banka ima veći broj informacija o potrebama klijenta, onda postoji mogućnost da ispuni čak i njegove neočekivane zahteve. Ukoliko banke poseduju više informacija o klijentima sigurno je da će se ostvariti i bolji odnos sa njima.

CRM pruža klijentima brži i moderniji pristup bankama u odnosu na tradicionalno bankarstvo. CRM omogućava menadžmentu banke lakše postizanje ciljeva, kao i efikasnije upravljanje. Banke danas formiraju posebne službe, kao i odeljenja koja imaju zadatak da uspostavljaju i održavaju kontakte sa klijentima radi boljeg poslovanja. One koriste dostupne informacije iz svoje baze kako bi pridobile nove klijente, a i promovisale nove proizvode.

Odnosi sa klijentima u bankarskom poslovanju važniji su od bilo kog drugog fokusa poslovanja u banci, iako ne treba zamenariti odnose sa partnerima i zaposlenima, ali i sa javnošću, o čemu je bilo reči u poglavlju o trendovima. Zadovoljenje i ispunjenje očekivanja klijenata za banku predstavlja veliki uspeh, a posebno premašivanje očekivanja.

5.9. Marketing informacioni sistem kao sekundarni izvor podataka u procesu istraživanja

Marketing informacioni sistem predstavlja kontinuiranu i interaktivnu strukturu ljudi, opreme i postupaka, koji se primenom određenih modela i tehnika, bave prikupljanjem, analiziranjem, procenjivanjem, kao i distribucijom prikladnih i pravovremenih informacija i time stvaraju osnovu za upravljanje i regulisanje važnih odluka (Kotler, 1986: 87-88). Tako, marketing informacioni sistem omogućuje pribavljanje važnih podataka na osnovu kojih se postižu ciljevi. Marketing informacioni sistem integriše baze podataka, kao i modele i metode komunikacijske veze.

Baza podataka se zasniva na softverskim programima pomoću kojih se može upravljati podacima. Ona korisnicima pruža pristup potrebnim informacijama i sadrži određene aktivnosti koje obavlja marketing odeljenje i ima zadatak da prikupi informacije u vezi s trenutnim zbivanjima na tržištu. Ova baza ima zadatak da čuva informacije na više mesta, u slučaju da se ne može koristiti više povezanih aplikacija, da određeni podaci ne mogu biti identični sa ostalima, zbog bezbednosti i ispravnosti podataka (npr. u polje za datum rođenja ne može biti unet neki drugi podatak), kao i u slučaju da aplikativni softver ne podržava ostale informacije koje ne pripadaju jednim i drugima. Baza metoda predstavlja skup statističkih metoda na osnovu kojih se izračunava prosek, koristi deskriptivna statistika i vrši analiza povezanih podataka. Ovu metodu karakteriše faktorska i grupna statistika, regresivna statistika i diskriminacionalna statistika. (<http://edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/informacioni-sistem-i-planiranje-marketinga-swot-analiza>)

Modeli se zasnivaju na najboljim praksama implemtacije i oni treba da budu prilagodljivi. Komunikacione veze ostvaruju se uz primenu određenih korisničkih zahteva, kao i uz primenu baze za pretraživanje i sistema koji pruža izveštavanje, jer se na taj način izdvajaju bitni događaji. Važnost marketing istraživanja ogleda se kroz proces planiranja, prikupljanja i analizu podataka koji su povezani sa marketinškom odlukom. Marketing istraživanja koriste marketing informacioni sistem kao sekundarni izvor podataka, posebno kada su u pitanju tzv. izviđačka istraživanja, ali i za svakodnevne poslovne odluke iz područja marketinga i šire. Te odluke su usmerene ka tržištu, okruženju i klijentima. Podaci do kojih se dolazi iz MIS-a otkrivaju mogu da otkriju kakva je potreba klijenata, koliko je njihovo zadovoljstvo, na koji način žele da komuniciraju, kakvi su njihovi profili, i drugo.

Proces istraživanja obuhvata više faza, počev od definisanja problema, zatim kreiranja plana istraživanja, definisanja načina prikupljanja podataka, njihove analize, i na kraju interpretacije rezultata u formi izveštaja. U fazi definisanja problema istraživanja, podaci iz MIS-a veoma značajni. Plan istraživanja definiše vreme, prostor, ljude, ulaganja i druge elemente, kao što su polazišta, ciljevi, pretpostavke, i sl. Faza prikupljanja podataka sastoji se od definisanja sekundarnih i primarnih izvora. Upravo MIS predstavlja značajni sekundarni interni izvor. Pored internih sekundarnih izvora, postoje, i vrlo su značajni, i eksterni, budući da oni mogu zadovoljiti ukupne potrebe istraživanja koje u skladu sa postavljenim ciljevima. Uopšteno, sekundarni podaci su oni koji su ranije prikupljeni za slično istraživanje koje se može posmatrati. Ono se sastoji od unutrašnjih informacija preduzeća, istraživanja koje su sprovele agencije ili nadležni organi, razna udruženja, naučni ili poslovni časopisi, kao i informacije iz medija.

Sekundarni podaci su oni koji već postoje u sistemu i kao takvi su prikupljeni i korišćeni radi nekog istraživanja. MIS koji integriše adekvatne baze podataka, je mesto u kome se oni nalaze u banci. Najčešće se sastoje od forme izveštaja, kao što su izveštaj o korišćenju interneta, izveštaj o uspešno obavljenoj promociji ili prodaji, i drugo. Ove izvore unapredile su nove tehnologije, kao i društvene mreže. Društvene mreže, i drugi potencijali interneta, spadaju u eksterne sekundarne izvore. Do sekundarnih podataka je lakše doći, ali oni često zastare, tako da se u tom slučaju nastavlja istraživanje na bazi primarnih izvora.

Dakle, sekundarni podaci se sastoje od unutrašnjih i spoljašnjih izvora (Aker et al., 2016). Unutrašnji sekundarni podaci su oni koji se nalaze unutar banke, a spoljašnji se nalaze izvan preduzeća. U današnje vreme bogat izvor spoljašnjih podataka predstavlja globalna mreža, odnosno internet, ali i drugi članovi kanala marketinga, izveštaji različitih institucija, statistički zavodi, i dr. Prednosti koje donose sekundarne informacije jesu dostupnost, cena i preciznost. Takođe, sekundarni podaci mogu pomoći pri definisanju problema istraživanja (Burns & Bush, 2014).

Sekundarni podaci mogu poslužiti u velikoj meri, ali postoje pitanja na koje ona ne mogu pružiti odgovor, pogotovo kada se radi o marketinškim aktivnostima koje se odnose na stavove i namere potrošača. Pogodnosti koje pruža sekundarno istraživanje ogleda se u gotovoj metodologiji koja je već korišćena, ciljevima koji su postavljeni, pitanjima koja su određena, kao i kategorijama koje su korišćene u istraživanju. Međutim, često se ciljevi tekućih istraživanja ne

poklašaju sa onima čije smo rezultate skladištili i marketing informacionom sistemu, odnosno bazi podataka, tako da se u takvim slučajevima nastavlja sa kreiranjem primarnih izvora podataka. Metode koje se koriste kod sekundarnih izbora jesu metoda *desk* istraživanja i analiza sadržaja (Hair et al., 2013).

Glavna prednost sekundarnih podataka iz MIS-a su niski troškovi i dostupnost, i oni su pogodni za svakodnevno odlučivanje na različitim nivoima menadžmenta. U bankarskom poslovanju sekundarni podaci mogu pomoći menadžmentu banke pri odabiru strategije kako se postaviti na tržištu i šta je neophodno pružiti klijentu.

6. MOGUĆNOST UNAPREĐENJA SATISFAKCIJE U OKVIRU CRM-a

6.1. Mogućnosti implementacije CRM strategije

Uspešna implementacija CRM-a u bankarstvu zahteva usklađivanje, kao i povezivanje njegova tri nivoa: analitičkog, kolaborativnog i operativnog (Smajlović & Umihanić, 2007: 46). Implementacija CRM-a je proces koji traje i za koji se ne može reći da je završen (Vojinović & Vojinović, 2011: 150). Realizacija bankarskih poslova danas, mora da uključi informacione tehnologije, odnosno potencijale CRM aplikacija. CRM koncept integriše nove tehnologije i ima svoj životni ciklus koji čini:

- marketing,
- prodaja usluga,
- postprodajne aktivnosti,
- podrška i održavanje usluga,
- naplata,
- prihod,
- nadogradnja i promena usluga i
- deaktivacija korisnika (Brodarić, 2010: 102).

Implementacija ovog procesa uključuje identifikaciju faktora koji pospešuju odnose sa klijentima, dobre poslovne običaje sa klijentima, razvoj i uspostavljanje dugoročnih odnosa sa klijentima, ispitivanje potreba potrošača, rešavanje reklamacija, praćenje uspešnosti prodaje i omogućavanje podrške klijentima, i dr. Svaka implementacija koja se obavlja mora biti praćena sa odgovarajućeg nivoa menadžmenta. Poslovne aktivnosti koje CRM omogućuje ogledaju se u kontinuiranom praćenju ocene uspeha, kao i poslovnim izveštajima koji menadžerima omogućuju da donesu adekvatne odluke. Ovaj sistem kontrole pruža menadžerima mogućnost da utvrde odnos uloženog i očekivanog (Vojinović & Vojinović, 2011: 155).

Upravljanje odnosima sa klijentima treba da bude usmereno ka dugoročnom trajnom odnosu sa klijentima. Ove strategije se analiziraju u tri vremenska procesa: prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Prošlost omogućava analizu nastalih grešaka koje u budućnosti moraju biti ispravljene. Sadašnjost prikazuje ono što se odigrava u ovom vremenu, pa se i aktivnosti odigravaju u realnom vremenu. Budućnost je skup predviđanja i znanja stečenih na osnovu

prethodnih iskustava i dolaze u narednom periodu. Zato se može reći da CRM strategije bankama pružaju kontinuirano učenje kao i predočavanje kretanja određenih aktivnosti odnosu na aktuelnu, ali i buduću situaciju. CRM takođe daje znanje o zahtevima klijenata koje se dalje upotrebljava za kreiranje ponude.

Implementacijom CRM-a stvaramo veliku bazu podataka o svakom korisniku, proizvodu, kao i o konkurenciji. Implementacija CRM strategije počiva na osposobljenom kadru koji ima znanje da je izvrši tačno definisanim procedurama, u skladu sa aktuelnim progresom relevantnih tehnologija. U tom cilju, potrebno je identifikovati kadrove, zatim ih edukovati kako da se uspešno odnose prema korisnicima. Takođe, osposobljeni kadrovi vremenom stiču i određena tehnička znanja koja primenjuju u daljem radu. Slika 1. opisuje ključne funkcionalnosti CRM sistema, kao i karakteristike svih navedenih.

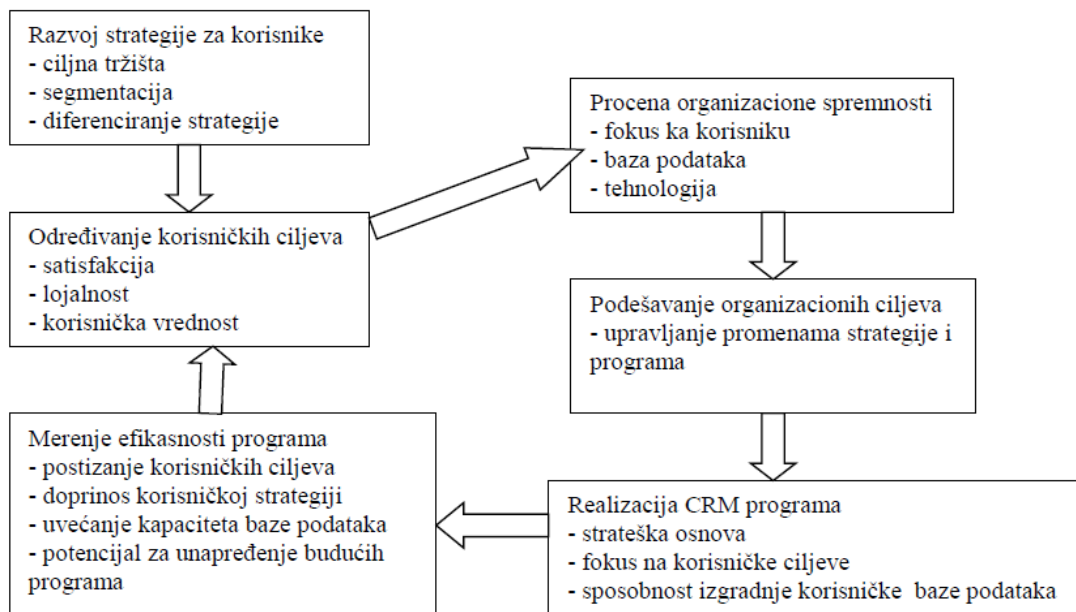
Ključne funkcionalnosti	Karakteristike
Marketing jedan prema jedan	Odabir proizvoda, formiranje cena, promocija
Automatizacija prodaje	Olakšava upravljanje kontaktima i listom poziva klijenata
Upravljanje prodajnom kampanjom	Organizacija marketing kampanja
Elektronska prodaja	On-line sistemi koji omogućavaju klijentima da pomoću korpe za kupovinu odaberu željene proizvode
Usluge klijentima	Inicira se kada klijent zahteva uslugu izradom on-line porudžbenice koju dalje prihvata tehnička služba koja upravlja uslugama klijenta
Automatizacija call centra	Pruža postavljanje upita nad marketing bazom podataka o proizvodima

Slika 1: Funkcionalnosti CRM sistema

Izvor: Prilagođeno prema: Njeguš, A. (2009). Poslovni informacioni sistemi. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 337.

Bankarske usluge su danas u porastu jer predstavljaju potrebu svakog čoveka. S tim u vezi, banke ulažu mnoge marketinške napore kako bi zadržale klijente i pridobile nove. Bankarski proizvodi su dostupni i konkurentni i oni se danas nude putem savremenih uslužnih kanala bez odlaska u banku. Klijenti dobro poznaju novu tehnologiju, imaju znanja o tome kako funkcioniše, tako da očekuju da im usluga bude pružena kada njima odgovara i bez odlaska u ekspozituru. Upravo CRM implementacija omogućava bankama efikasnost prodaje. Call centri banke, kao i potencijali novih tehnologija, njen su sastavni deo koji povećava uspešnost poslovanja, jer klijentima pružaju sve potrebne informacije bez odlaska u banku. Implementacija softvera CRM omogućava bržu obradu zahteva klijenata, olakšava pristup informacijama i uslugama kroz povezivanje svih sistema odnosa sa klijentima od info-pulta do pozivnog centra. Ova implementacija čini informacije dostupne klijentu, o svemu što ga interesuje, a što je u

fokusu banke – od podnošenja zahteva za neki proizvod ili uslugu, rešavanja reklamacija, prijave nestanka kartica, kao i niza tema u vezi sa drugim bankarskim proizvodima ili uslugama. Ovaj sistem pamti sve informacije o klijentu, podatke o prethodnom razgovoru, podatke o rešenim reklamacijama, kao i ostalim odnosima sa klijentima. Roberts sa saradnicima predstavio je model CRM procesa na način koji je prikazan na slici 2.

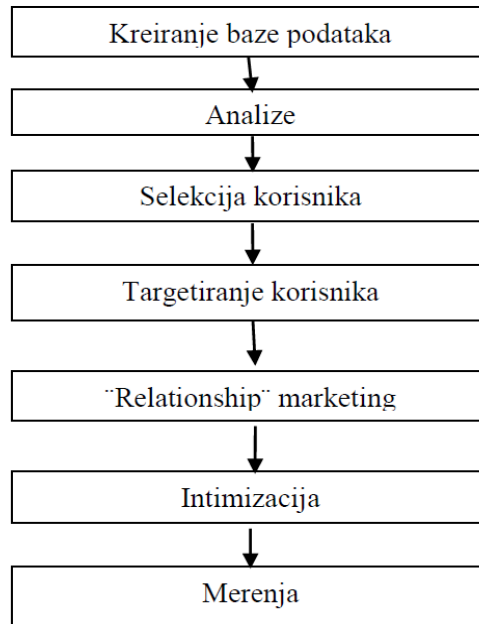


Slika 2: Model CRM procesa

Izvor: Roberts M.L., Liu R. & Hazard K. (2005). Strategy, Technology and Organisational Alignment: Key Components of CRM Success. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 12, no. 4, 315–326.

Ovaj model ukazuje na ključne elemente procesa implementacije CRM sistema, koji počinju sa marketinškim aktivnostima definisanja ciljnih tržišta, segmentacije i strategije, preko fokusa na satisfakciju, lojalnost i vrednost klijenta, što u na stavku uključuje implementaciju adekvatnih tehnologija, usaglašavanje sa ciljevima, realizaciju i na kraju merenje čitavog procesa. Dakle, implementacija CRM procesa je složen proces koji podrazumeva angažovanje cele organizacije radi postizanja ciljeva.

Na slici 3. dat je šematski prikaz bazičnog (jednostavnijeg) modela CRM koji sadrži sledeće korake: baza podataka, analiza podataka, izveštaj o obavljenoj analizi, targetiranje korisnika, uspostavljanje odnosa sa korisnikom, odnos sa korisnikom i vrednovanje CRM programa, a koji je u korelaciji sa modelom predstavljanim na slici 2. Iskustva implementacije CRM-a u preduzećima ukazuju na to da će potencijal, radi poboljšanja poslovnih rezultata, u potpunosti biti ostvaren samo odlučnim inicijativama preduzeća da uključi sve elemente koji su planirani u realizaciji (Rudiger & Zencke, 2004).



Slika 3. Bazični model CRM

Izvor: Russell, S.W. (2001). A Framework for Customer Relation Management. *California Management Review*, vol. 43, no. 1, 89-105.

Upravljanje odnosima sa klijentima predstavlja dinamičan i konstantan proces koji mora biti trajan. Bankama i drugim učesnicima na tržištu pruža kontinuitet u učenju, pronalazi rešenja u nastaloj situaciji i predviđa kako se pozicionirati na tržištu. S tim u vezi, banke moraju posedovati predznanja kako bi se što bolje prilagodile novim zahtevima tržišta.

6.2. Bitni razlozi za uvođenje

CRM pruža informacije o potrebama potrošača i prikuplja potrebne informacije o njima. CRM proces je povezan sa marketinškim aktivnostima. On omogućava uslužnim organizacijama bolje pozicioniranje na tržištu, umanjuje troškove poslovanja i otkriva nove mogućnosti unapređenja novih proizvoda ili usluga, kao i mnoge druge prednosti koje su navedene u prethodnim naslovima. Sve navedeno ukazuje na CRM kao vredno konkurentsko sredstvo diferencijacije koje u kontekstu marketinškog područja predstavlja imperativ poslovanja današnjih banaka. Atraktivnosti ovog pristupa ogleda se u progresivnom rastu novih tehnologija, te pogodnostima koje one pružaju klijentima banaka. Odgovarajuća implementacija CRM-a sasvim sigurno predstavlja imperativ na bankarskom tržištu, i u tom cilju je afirmacija ovog procesa od ključnog značaja za njegovu primenu. (Stjepanović, 2006) Kao što je već rečeno, CRM proces se sastoji od tri nivoa: operativnog, analitičkog i kooperacijskog. Kako bi se što bolje sproveo, potrebna su određena znanja i obuka zaposlenih, kao i motivisanost svih organizacionih struktura u organizaciji. Svakako, ovaj proces omogućava promene, kao i unapređenje razvoja usluga. On kreira budućnost u pogledu novih usluga na tržištu u odnosu na

konkurenciju, a i sam se kontinuirano razvija i menja radi postizanja većeg zadovoljstva korisnika usluga.

Dakle, fokus svake organizacije je na uspostavljanju i održavanju dugoročnih odnosa sa klijentima, pa CRM strategija ima zadatak da stvara i održava te veze. CRM je jedno od softverskih rešenja koje pruža podršku organizacijama na tržištu, i stavlja potrošača na prvo mesto (Dyche, 2001). Pored definicije u kontekstu softvera, CRM se odnosi na strategiju i na metodološki pristup. S tim u vezi, CRM omogućava:

- strategiju preduzeća koja je orijentisana na stvaranje i održavanje odnosa sa klijentima,
- filozofiju preduzeća koja je usmerena ka klijentima,
- organizacionu kulturu koja doprinosi stvaranju odgovarajuće klime za uspostavljanje pravog odnosa sa klijentima,
- skup metodologija koje definišu načine uspostavljanja i održavanja dobrih odnosa sa klijentima i
- skup softverskih rešenja koja omogućuju tehničko-tehnološku podršku realizaciji upravljanja odnosima sa klijentima (Tešić, 2017: 18).

CRM softver omogućava da se informacije o klijentu nalaze na jednom mestu. Na taj način omogućeno je lakše i efikasnije pretraživanje kupaca, kao i obavljanje određenih analiza na osnovu kojih se lakše postižu tržišni uslovi. CRM rešenja zasnivaju se na uslugama kojima se pristupa na osnovu internet stranice sa pojedinačnim pristupom od strane korisnika. Ovakav način omogućava korisniku da dobije potrebnu informaciju u bilo koje vreme i iz bilo kog mesta, kako putem kompjutera, tako i uz pomoć mobilnih aplikacija. Svakako, uvek treba imati u vidu da je svaki CRM softver podržan aktivnostima u tradicionalnom marketinškom okruženju, te da samostalno ne daje pune potencijale.

Kako bi što bolje funkcionisao, CRM omogućava organizacijama integraciju određenih poslovnih aktivnosti. To su:

- Uspešnost organizacije se posmatra kao vrednost za potrošače, zaposlene i poslovne partnere;
- Strategija organizacije je fokusirana na viziju CRM-a;
- Organizaciona kultura usmerena je na vrednost u samoj organizaciji;
- realizacija CRM strategije, kao osnovni cilj celokupne organizacije, usmerena je na poslovne procese, a njihov zadatak jeste zadovoljenje pojedinačnih potreba kupaca;
- Softversko rešenje CRM-a omogućeno je uz tehničku podršku;
- Laka dostupnost CRM informacija svim poslovnim subjektima;
- Usvajanje svih standarda i procedura radi uspešne implementacije CRM strategije (Tešić, 2017: 20).

U savremenom poslovanju banaka CRM softver je prvenstveno koristan jer obezbeđuje bolju profitabilnost. Uz pomoć ovog programa banke prepoznaju neprofitne klijente, ali i lako i brzo imaju uvid u sve druge kategorije klijenata. Sa druge strane, nove tehnologije omogućavaju

korisnicima informacije o svakoj banci ponaosob, kao i lak prelazak iz jedne u drugu banku (Gupta & Shukla, 2002: 101), što predstavlja opasnost za sve učesnike na bankarskom tržištu, te potencijali adekvatnog CRM koncepta postaju imperativ za implementaciju u cilju zadržavanja klijenata. Imajući u vidu sve veći intenzitet konkurencije, kao i sve manje mogućnosti diferencijacije, banke se moraju usmeriti ka marketinškim aktivnostima koje bi dovele do unapređenja satisfakcije postojećih korisnika te povećanja njihove vrednosti u pravcu produžavanja dobrih dugoročnih odnosa.

6.3. CRM i baze podataka

Primenom CRM, odnosno komunikacione tehnologije, počinje kreiranje baze podataka i analiza stečenog znanja (Vučemilović, 2015: 123). Ukoliko se CRM tehnologija ne primenjuje, ne može da se primeni ni CRM strategija za poboljšanje poslovnih rezultata. Tako da marketing baze podataka predstavlja aktivnost marketinga prema klijentima uz uspostavljanje komunikacije. Zapravo, CRM sistem integriše sve potrebne podatke kako bi se korisnicima omogućila bolja usluga i povećala vrednost. Na taj način omogućena je potrebna analiza, jer se poseduju odgovarajuće informacije o klijentu, a profitabilnost preduzeća se uvećava.

CRM je najsavremenija tehnologija pomoću koje se ostvaruju poslovni ciljevi jedne organizacije. Ovaj sistem omogućava formiranje baze podataka o korisnicima sa kojima banka ima saradnju, kao i o mogućim novim kontaktima. Uloga ovog sistema jeste da integriše sve informacije o klijentu, a i o budućem klijentu na osnovu osnovnih podataka i da poseduje sledeće informacije: o ponudi usluga, reklamacijama, svim transakcijama, važnim poslovima, kako za klijenta tako i za preduzeće, specifičnim zahtevima klijenata, marketinškim kampanjama, kao i informacijama o daljim aktivnostima klijenta.

CRM proces pruža sledeće pogodnosti:

- veću preglednost u radu,
- strukturirane podatke o korisniku,
- automatizaciju i nadzor prodajnih i marketinških procesa i
- mogućnost praćenja i najave aktivnosti sa klijentima (Dukić i saradnici, 2015: 59).

Marketing baze podataka integriše dva osnovna izvora podataka: eksterni i interni. Eksterni podaci se odnose na pojedince koji nisu uspostavili poslovni odnos, tj. nisu korisnici, a podatke o njima poseduju određene agencije koje se bave posredovanjem pri prodaji. Interni podaci predstavljaju podatke koje poseduje organizacija i ona njima upravlja. U današnje vreme organizacije se odlučuju za kupovinu, tj. angažovanje agencija koje se bave prodajom, pa više koriste eksterne podatke. Sistem prikupljanja podataka konvertuje dolazeće podatke u elektronski medijum ako već nisu u tom formatu (Domazet i saradnici, 2015: 25). Tako prikupljanje i priprema podataka zbog memorisanja ima značaj kako bi se isti koristili.

U savremenom poslovnom okruženju baze podataka definišemo kao skup podataka ili potrebnih informacija koje su svrstane na logičan način i organizovane u takvom obliku da se

moгу čuvati i upotrebiti (Previšić, 2011: 41). Baze podataka podrazumevaju skup podataka unetih u računarsku obradu (Schoenbachler et al., 1997: 5; DeTienne & Thompson, 1996). One poseduju sistem koji povezuje veliki broj različitih varijabli značajnih za dalju menadžersku odluku (Vlašić i saradnici, 2007: 320), dok upotreba baze podataka postaje izvor informacija na kojem se temelji komunikacija organizacije, ali i marketinška strategija koju izabere (DeTienne & Thompson, 1996:12). Finansijske organizacije nailaze na dva problema pri njihovom formiranju. To su: posedovanje velike količine podataka i problem oko njihovog skladištenja. Kako bi uspešno upravljale podacima, finansijske organizacije su nabavile softver koji je osmišljen za te potrebe. Trenutno rešenje jeste Microsoft SQL server DBMS, Oracle DBMS, MySQLDBMS, DB2 DBMS (Domazet i saradnici, 2015: 26). Zaštita podataka podrazumeva unos odgovarajućih šifara koji automatski omogućavaju pristup podacima.

Korisnička baza podataka pruža laku organizaciju potrošača, po abecedi, polu, kao i drugim socio-demografskim karakteristikama, i na taj način pomaže preduzeću da prilagodi marketinške aktivnosti radi dugoročne saradnje (Robertshawe, 2008: 165). Posmatrano sa marketinške strane, baza podataka treba da poseduje informacije o potrošnji, izvršenim transakcijama, pruženim uslugama, profitabilnosti potrošača i njegovom životnom veku (interna grupa), dok eksternoj grupi pripadaju kontaktne informacije, socio-demografske karakteristike i slično. U nastavku je šematski prikaz koji se bazira na upravljanju odnosima sa klijentima.

Šematski prikaz 1: Minimalni elementi baze podataka

Kupac	Obeležja kupca	Istorija kupca	Ostvareni kontakti sa kupcem	Reakcija kupca	Vrednost kupca	Vreme
1.						
2.						
.						
.						
.						
n						

Izvor: Mandić, M. (2011). Upravljanje odnosima sa klijentima kao temeljna odrednica upravljanja marketingom. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 125.

Dakle, svakoj baza podataka mora se obezbediti lak i jednostavan pristup i ona treba da obezbedi bazu znanja, koja će da omogući stvaranje profita koji počiva na znanju, zatim da omogući segmentaciju baza podataka, kao i da pruži interaktivnu komunikaciju između preduzeća i potrošača (Vlašić i saradnici, 2007: 324). Naime, vrednost koju poseduje baza posledica je objedinjavanja svih podataka, dok algoritmi za njihovo izvlačenje znanja omogućavaju donošenje poslovnih odluka. Takva baza je stvara konkurentsku prednost (Stone, 1995: 37). Po Kotleru & Kelleru (2008: 164) preduzeća implementiraju svoje baze podataka radi pridobijanja novih kupaca, odnosno donošenja odluka o tome kupcu ponuditi proizvod ili uslugu,

kako ostvariti ponovne kupovine, kako smanjiti broj grešaka koje se odnose na kupce, odnosno kako sačuvati njihov integriteta, i dr.

Kreiranje baza podataka zavisi od ulazno-izlaznih elemenata, pa proces može potrajati. Po Robertshawe-u (2008: 166), tako proces se satoji od sledećih faza: planiranje baze podataka, unos podataka i data upite. Sam početak jeste definisanje i svrha korišćenja baze, zatim planiranje, nakon čega sledi obrada podataka koji se određenim tehnikama prikupljaju, obrađuju i analiziraju.

Kako bi se ostvarili ciljevi, baze treba da sadrže:

- imena i prezimena potrošača,
- adrese stanovanja,
- elektronske adrese,
- brojeve telefona,
- narudžbenice,
- podatke o prethodnim kupovinama,
- socio-demografske karakteristike kupca i
- relevantnost poslovnih podataka (Stone, 1995: 38).

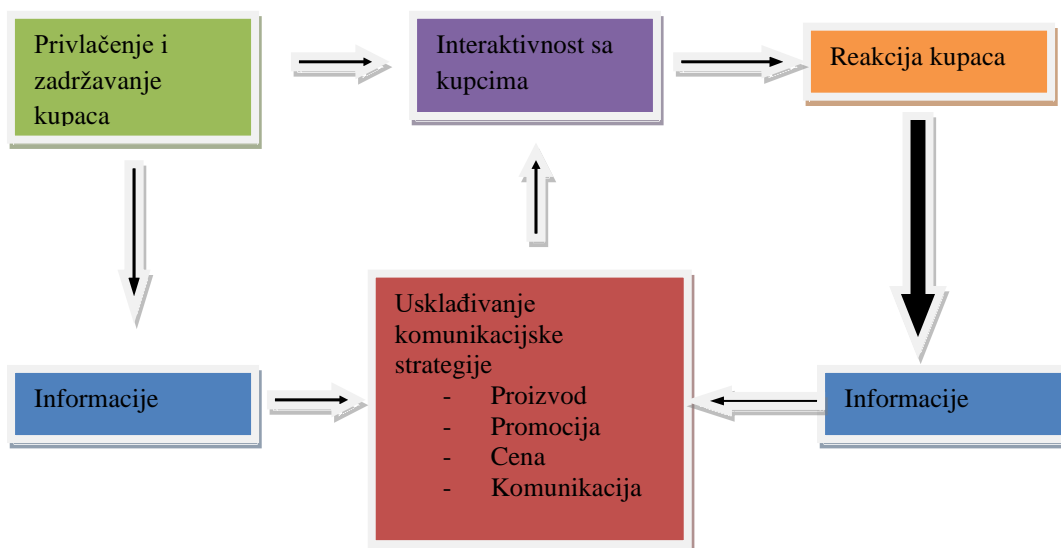
Prilikom izrade baze podataka mogu se javiti određeni nedostaci kao što su: nedovoljan broj obučeni kadrova za upravljanje bazom, uglavnom onih koji ne poseduju dovoljno informatičko znanje i pogrešni podaci o klijentima i informacije koje su zastarele, te nisu aktuelne za trenutno stanje na tržištu (Dvorski i saradnici, 2005: 26). Ipak, mnoga preduzeća danas koriste marketing na osnovu baza podataka jer povećavaju značaj marketinških aktivnosti, smanjuju troškove poslovanja, podstiču prodaju, prate zadovoljstvo i lojalnost kupaca i na taj način postaju konkurentna na tržištu (Tao & Rosa, 2003: 291).

Marketing baza podataka nastao je od marketinga (DeTienne & Thompson, 1996: 14), ali svoju implementaciju doživljava 80-tih godina prošlog veka, pojavom računara (Wehmeyer, 2005: 243). Tako da marketing baze podataka mnogi autori povezuju sa izvornim marketingom, a u novije vreme smatraju ga olakšicom pri upravljanju odnosima sa klijentima, tj. CRM-om, koji čini osnov baze. Naime, Previšić (2011) ističe da su marketing baze podataka pristup koji koristi savremenu tehnologiju radi oblikovanja, stvaranja i upravljanja podacima korisnika, koje poseduju informacije o karakteristikama potrošača i njihovog odnosa sa preduzećem, dok Kotler i Keller (2008: 162) ističu da je marketing baze podataka postupak izgradnje, održavanja i korišćenja baze podataka o klijentima i ostalih baza podataka u cilju realizacije transakcija i izgradnje odnosa sa klijentima. Blattberg, Kim i Neslin (2008: 4) ističu da je cilj korišćenja baze podataka o klijentima poboljšanje marketinške produktivnosti kroz efikasnije zadržavanje i razvoj odnosa sa klijentima. Dakle, zadatak marketinga baze podataka jeste prikupljanje, održavanje i korišćenje podataka kako bi se stvorili profitabilni i pojedinačni odnosi sa klijentima (Schoenbachler i saradnici, 1997: 5). Marketing baze podataka kao sistem učenja dat je na slici 4.

Marketing baze podataka utiču na primenu i usvajanje novih tehnologija. Stvara se nova filozofija poslovanja koja utiče da preduzeća razumeju potrošače, a omogućeno je i održavanje

marketinga odnosa (Verhoef & Hoekstra, 1999: 314). Hughesu (2006: 7) smatra da marketing baze podataka su potencijal zbog sledećeg:

- Razvoj informacione tehnologije,
- Razvoj interneta,
- Manja produktivnost masovnog marketinga,
- Marketinška odgovornost,
- Povećanje interesa za stvaranje odnosa sa klijentima i
- Uspostavljanje konkurentske prednosti.



Slika 4: Marketing baze podataka kao sistem učenja

Izvor: Prilagođeno prema: Blattberg, R.C., Kim, P. & Neslin, S.A. (2008) Database Marketing: Analyzing and Managing Customers. New York: Springer, str. 18.

Sa slike 4. može se zaključiti da preduzeće prikuplja podatke koji se mogu koristiti pri procesu zadržavanja i stvaranja kupaca, primenjuje određene strategije i poseduje interakciju sa korisnicima, nudeći nove usluge po promotivnoj ceni, i vrši promocije na poseban način. Verhoef i Hoekstra (1999: 315) smatraju da postoje dva nivoa marketing baza: taktički i strateški. Taktički nivo podrazumeva transakcioni pristup koji je kratkoročan, a strateški ima dugoročni pristup i posmatra potrošače na dugoročnom nivou i uspostavlja odnose sa njima. Analize su relacijski orijentisane, a najvažnija je analiza životnog ciklusa kupca. Preduzeća treba da budu orijentisana na strateški pristup marketing bazi podataka, jer na taj način identifikuju najvernije kupce i postižu dugoročni odnos sa njima. Slika 5. opisuje taktički i strateški nivo korišćenja marketinga baze podataka.

	Taktički nivo	Strateški nivo
Vreme	Kratkoročno	Dugoročno
Fokus	Transakcijski	Relacijski
Cilj	Troškovno isplativa komunikacija	Zadržavanje potrošača
Opseg	Direktna komunikacija	Stvaranje odnosa na koji su usmerene sve marketinške funkcije
Podaci	Ponašajući	Ponašajući i stavovi potrošača
Analize	Analiza odgovora	Analiza životne vrednosti kupca

Slika 5: Taktički i strateški nivo korišćenja marketing baze podataka

Izvor: Verhoef, P.C. & Hoekstra, J.C. (1999). Status of Database Marketing in the Dutch Fast Moving Consumer Goods Industry. *Journal of Market-Focused Management*, 3(3-4), 313-331.

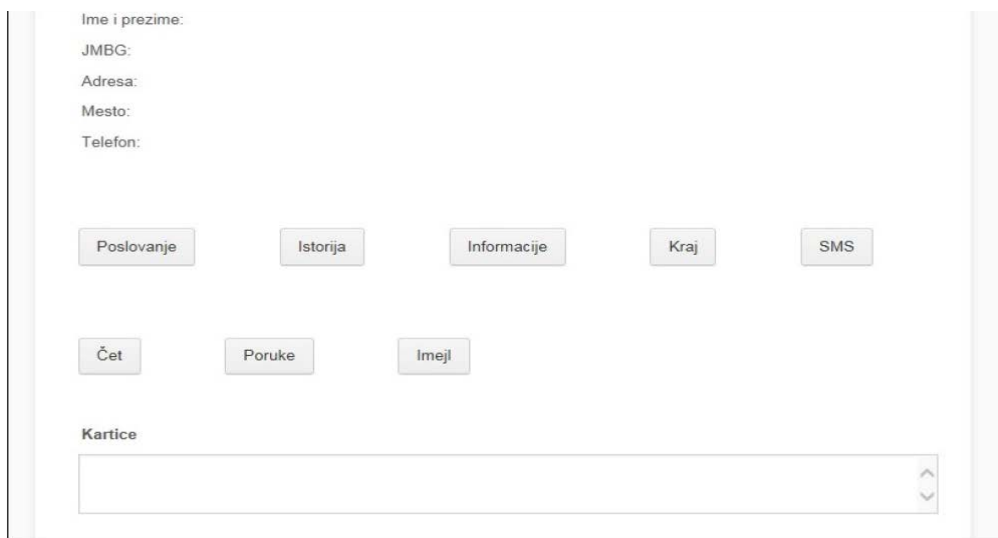
6.4. Softveri za CRM u bankarstvu

Informacioni sistem postao je deo biznisa (Clemons & Weber, 1990). Njegovu primenu usvojile su, pre svih, velike banke i na taj način postigle konkurentsku prednost. U savremenoj ekonomiji se pretpostavlja da će bankarstvo u velikoj meri zavistiti od resursa informacionih tehnologija (Bradić i saradnici, 2013: 73). Promene koje su se dogodile u ekonomiji i tehnologiji u novije vreme, zajedno sa procesom globalizacije, značajno su uticale na konkurenciju, cenu, fluktuaciju, promenu bankarskog poslovanja i promenu ponašanja potrošača. Promena filozofije bankarskog poslovanja postala je neizbežna, jer su se pojavile kao odgovor na promenu uslova poslovanja koji su doveli do velikog ulaganja u tehnike i tehnologije informacionih sistema (Han-Yuh, 2007).

Informaciona tehnologija olakšala je bankama i odnose sa klijentima u više faza usluživanja. Prilagodila je usluge i proizvode potrebama klijenata kroz upotrebu CRM sistema. Naime, CRM softver pruža automatizaciju *call* centra, lakoću pri kontaktima, upravljanje podacima, primenu znanja, implementaciju marketinga, kao i mogućnost uspešne prodaje.

Većina banaka poseduje veliki broj softverskih aplikacija koje omogućavaju lakšu komunikaciju, pre svega unutar same banke, a i bolju promociju u internom i eksternom okruženju. Tako svaka aplikacija sadrži osnovne kontakte klijenata, podatke o otvorenim računima, vrsti kredita, dugovanjima i slično. Slika 6. prikazuje kako izgleda CRM aplikacija.

CRM softver pruža bankama konkurentniji položaj. Menadžment banke ima uvid u celokupno angažovanje zaposlenih oko primene CRM softvera i na taj način donosi dalje odluke u poslovanju. CRM softver poseduje dva osnovna modela: CRM na osnovu uslužnog korišćenja i grupu softvera za CRM koji se ugrađuju u informacioni sistem kupca (Lovreta i saradnici, 2010: 403).

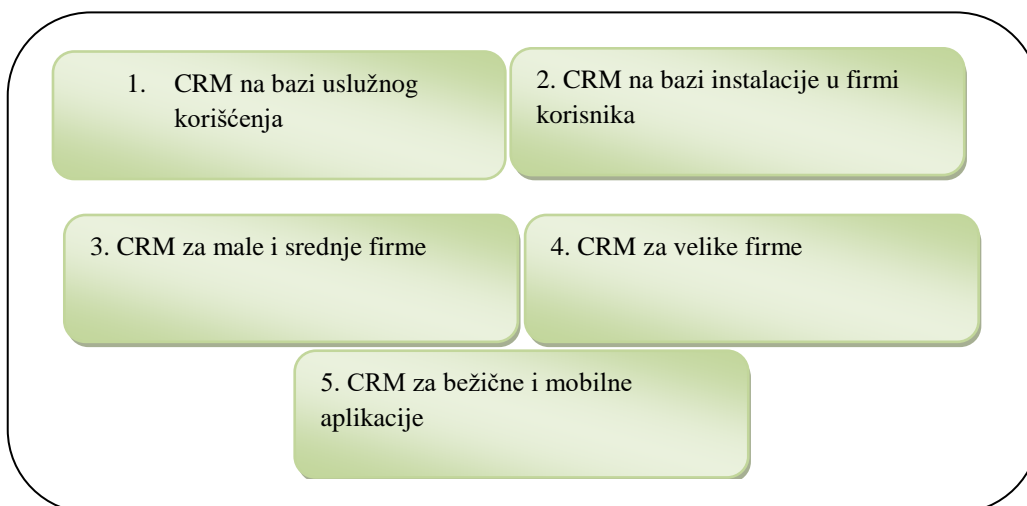


Slika 6: Prikaz CRM aplikacije

Izvor: Stefanov, D. (2015). Tehnologija kontakt centra. *Info M*, br. 53, 55-61.

Softverska rešenja dele se na:

1. CRM na bazi uslužnog korišćenja,
2. CRM na bazi instalacije u firmi korisnika,
3. CRM za male i srednje firme,
4. CRM za velike firme i
5. CRM za bežične i mobilne aplikacije (slika 7).



Slika 7: Osnovna podela svih softverskih rešenja za CRM

Izvor: Prilagođeno prema: Lovreta, S., Berman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J. & Bogetić, Z. (2010). Menadžment odnosa sa klijentima. Beograd: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, str. 403.

Veliki broj softverskih kuća svake godine vrši anketiranje u vezi sa softverskim programom, jer na taj način dobijaju povratne informacije o programu. CRM softver poseduje osam važnih područja aktivnosti i razmatranja:

1. Budući korisnici CRM pripremaju detaljnu listu funkcija i potreba, na osnovu čega se formiraju i zahtevi koje CRM pruža;
2. Formira se lista proizvođača softvera i donosi odluka da li uraditi potrebni reinženjering poslovnih procesa koji podržava CRM;
3. Moguć je izbor alternative, tj. kupovina više softverskih paketa;
4. Moguća je kupovina softvera koji se može testirati kako bi se videlo da li odgovara kompaniji;
5. Softver se prilagođava potrebama preduzeća;
6. Proučava se mogućnost integracije sa drugim IS i pažljivo bira način implementacije;
7. CRM se nabavlja tako što dobavljač vrši manje izmene pre instaliranja;
8. Dobijene mogućnosti koje je pružio softver testiraju se u odnosu na definisane ciljeve (Lovreta i saradnici, 2010: 416).

Mogućnosti CRM softvera su:

- upravljanje cenama,
- upravljanje kontaktima,
- izrađivanje planova,
- predviđanje budućih projekata,
- upravljanje kvalitetom,
- prikazivanje bitnih indikatora poslovanja,
- integrisanje određene grupe u poslovnom procesu,
- sagledavanje stanja kupaca,
- izveštavanje,
- realizacija visokog nivoa *self* servisa,
- realizacija aktivnosti telefonskog sistema,
- omogućavanje kvaliteta internet prezentacije,
- korišćenje savremene mobilne aplikacije,
- upravljanje zaključenim ugovorima o poslovnoj saradnji,
- merenje indikatora,
- pružanje potrebnih instrukcija u vezi sa kampanjama,
- vršenje segmentacija kupaca i dr.

S tim u vezi, jedna studija je pokazala da primena CRM-a u bankarskim institucijama omogućava nove teorijske osnove za istraživanje CRM-a (Riyad, 2007: 1021). Tako da banke najčešće koriste sledeće softvere:

- Međunarodni bankarski softver,
- Saas – Halcom,
- Revolution,

- CRM,
- Scoring Experience i mnoge druge koji poseduju licencu, i druge.

6.5. Prednosti i nedostaci primene softvera

U dosadašnjem tekstu prikazane su mnogobrojne prednosti CRM koncepta, kako u segmentu tradicionalnog, tako i u segmentu elektronskog bankarstva. Ovde će još jednom biti dat osvrt na iste, kroz rezimiranje dosadašnjih, ali biće istaknut i kontekst nedostataka primene CRM softvera. Dakle, prednosti koje CRM pristup banci omogućava su:

- preciznost informacija o klijentu,
- uspešnije organizovan *call* centar,
- efikasnija prodaja,
- uspešnija interna komunikacija,
- pružanje pomoći na svim nivoima,
- obrada zahteva korisnika putem kanala prodaje (teleprodaja, veb prodaja, portali za korisnike i dr.),
- zadržavanje postojećih korisnika i pridobijanje novih.

Banke imaju za cilj da se približe najprofitabilnijim klijentima, da zadrže postojeće, jer je to jeftinije, i da smanje troškove pridobijanja novih. Baze koje banke formiraju postaju važan element poslovanja. Prilikom kupovine usluga i kontaktiranja, banaka od klijenta dobija povratne informacije, čime on postaje vredan izvor informacija za formiranje strategije razvoja novih proizvoda ili usluga.

CRM sistem omogućava menadžeru pristup informacijama na bilo kom mestu i u bilo koje vreme, tako da se sve može obaviti izvan radnog okruženja. Naime, omogućen je i pristup sa mobilne platforme. Usluge koje pružaju internet rešenja skladište se i čuvaju na odgovarajućim serverima, a stabilnost servera omogućena je lokalnim serverom. Tako klijent postaje najvažniji, štedi se na vremenu, aktivnosti se odvijaju u prigodno vreme, svaka aktivnost obavlja se na jednom mestu, a menadžeri mogu da donese prave odluke. Glavne prednosti CRM sistema su (<https://www.preact.co.uk/why-crm/how-businesses-benefit-from-crm>):

- obrada informacija je u sadašnjem vremenu,
- organizacija radnog vremena efikasnija je za sve zaposlene,
- marketinške aktivnosti usmerne su na targetiranje klijenata,
- analiza pomaže unapređenju „cash flow”,
- bolja isporuka usluga,
- stalno praćenje poslovnih rezultata,
- automatizacija sistema,
- timski rad unutar preduzeća,
- ujedinjenje svih poslovnih subjekata,
- bolja efikasnost prodaje,
- zaštita korisnika i

- edukacija zaposlenih.

Imajući u vidu da savremeni marketing stavlja klijenta u centar svojih aktivnosti, tako su navedene prednosti CRM softvera sasvim u korelaciji. Međutim, kako sve ima i svoje nedostatke, tako su oni i ovde neizostavni. Naime, nedostaci CRM sistema su (Dukić & Gale, 2015: 8):

- nedostatak znanja o primeni i mogućnostima koje ovaj program pruža,
- izostanak vizije strategije,
- ne postoji borba za klijente u samoj organizaciji,
- izostanak redizajna poslovnih procesa,
- netačno prikazane informacije,
- neprilagođenost upravljanju promenama,
- neprilagođenost krajnjih korisnika CRM sistemu.

Bez obzira na navedene nedostatke, CRM je bitan sistem za banku, jer zahvaljujući njemu može lakše upravljati odnosima sa klijentima i posedovati bitne informacije pomoću kojih mogu donositi važne odluke o tome kako da se postave na tržištu. Pored toga, CRM određuje načine formiranja profitabilnih odnosa sa korisnicima i zadobijanja njihovog poverenja (Vujnović, 2011: 254).

6.6. Faktori kvaliteta bankarske usluge kroz prizmu CRM i Servqual

Faktore kvaliteta bankarske usluge možemo posmatrati kroz dimenzije kvaliteta koje su definisane *Servqual* modelom. To su sigurnost, opipljivost, pouzdanost, empatija i odgovornost. U okviru dimenzije empatija treba uključiti i analizu uloge i značaja menadžera. Svaka od navedenih dimenzija deo je procesa CRM, bilo da se on sprovodi uz pomoć novih tehnologija, ili tradicionalnim načinima, na licu mestu u odnosu sa zaposlenima u filijali. U naslovima koji slede biće objašnjeni navedeni faktori kvaliteta bankarske usluge.

6.6.1. Razvijanje sposobnosti empatije zaposlenih u cilju unapređenja CRM

Sposobnost empatije (empatija) shvata se kao bliskost ili dobrota, a definiše se kao osećaj saosećanja sa drugom osobom (Marguetite-Tomulić & Grmuša, 2017: 196). Empatija predstavlja sposobnost zaposlenog da posmatra klijente kao nezavisne od emocija koje ima prema toj osobi. Dakle, to je razumevanje potreba drugih osoba, što zaposlenom koji to poseduje daje sposobnost i uvid na koji način je potrebno prilagoditi određeni proizvod ili uslugu prilikom kupovine određenog proizvoda ili usluge.

Empatija je umetnost maštovitog ulaska u kožu druge osobe, radi razumevanja njenih osećanja i vizija (Krzarnić, 2014: 10). Ona predstavlja sposobnost da se oseti reakcija drugih i da se deluje u pravcu uspostavljanja zdravih međusobnih odnosa.

Istraživanje autora Marguetite-Tomulić & Grmuša u vezi s empatijom, gde je učestvovalo 130 ispitanika, prikazuje važnost empatije na način prikazan u tabeli 1. Na osnovu sprovedenog

istraživanja možemo videti koliko je empatija važna u samoj organizaciji, jer je pokazano da 56% ispitanika smatra da je to preduslov za timski rad, dok 63% ispitanika smatra da je empatija bitna za razumevanje saradnika. Takođe, 63% ispitanika naglašava da je posedovanje empatijskih veština u radnom okruženju vrlina. Tako da razvijanje sposobnosti empatije kod zaposlenih predstavlja važnost pri zadržavanju postojećih klijenata. U ovom istraživanju ispitanici su iskazali da je empatija ključna za razumevanje opšteg poslovanja, jer se na taj način pospešuje poslovanje, rešavaju nastali konflikti, poboljšava saradnja sa saradnicima, kao i kvalitet interne i eksterne komunikacije. Dakle, empatija jeste vrlina koju treba da poseduju zaposleni u uslužnim organizacijama. Takva sposobnost pruža korisniku osećaj sigurnosti i olakšava komunikaciju između banke i klijenta.

Tabelarni prikaz 1: Važnost empatije

1 U potpunosti se ne slažem	2 Delimično se ne slažem	3 Niti se slažem, niti se ne slažem	4 Delimično se slažem	5 U potpunosti se slažem				
				1	2	3	4	5
Empatija je preduslov za timski rad				2%	2%	12%	28%	56%
Rad u okruženju koji ne podstiče empatiju čini nezadovoljstvo				1%	2%	17%	30%	50%
Empatija pozitivno utiče na kvalitet rada zaposlenih				2%	2%	8%	36%	52%
Empatija pozitivno utiče na kvalitet interne i eksterne komunikacije u radnom okruženju				1%	2%	12%	32%	53%
Empatija je bitna za razumevanje saradnika				2%	1%	9%	25%	63%
Posedovanje empatijskih veština u radnom okruženju je vrlina				2%	3%	9%	23%	63%
Empatija utiče na rešavanje konflikata na radnom mestu				1%	2%	12%	26%	59%
Empatija je bitna pri stvaranju imidža				5%	1%	19%	32%	43%
Empatija utiče na uspešnost organizacije				5%	2%	8%	41%	44%

Izvor: Prilagođeno prema: Tomulić, A. M. & Grmuša, T. (2017). Empatija u radnom okruženju. *Media, culture and public relations*, 8(2), 194-205.

Rezultati još jednog istraživanja (Ratković i saradnici, 2017: 116) ukazuju na to da banke u Srbiji moraju dati važnost svim dimenzijama kvaliteta usluga, a posebno: *pouzdanosti, empatiji i sigurnosti*.

U poglavlju sedam, u skladu sa definisanim ciljevima ovog doktorskog rada, pomoću Servqual modela ispitaćemo i empatiju kao dimenziju kvaliteta bankarskih usluga.

6.6.2 Proaktivna uloga marketing menadžera u izgradnji odnosa sa klijentima

Osnovni zadatak marketing menadžera jeste unapređenje prodaje, a njihove aktivnosti sastoje se od plana prodaje, usmerenja prodajnih veština, koordinacije promocija, kao i primene odgovarajućih marketinških alata. Marketing menadžment je umetnost i nauka izbora ciljnih tržišta i uspostavljanja profitabilnih odnosa sa njima (Senić & Senić, 2016: 19). Pomoću svojih

alata marketing menadžer zadržava postojeće kupce, povećava broj novih i omogućava superiornu isporučenu vrednost. On upravlja odnosima sa klijentima (Kotler & Keller, 2006: 6). Takođe, odgovoran je za ispitivanje ciljanog tržišta, promociju, rast i razvoj novog proizvoda ili usluge, kao i uspešnost odrađenih promocija. Marketing menadžer treba da poseduje dobre verbalne i neverbalne veštine, osećaj za potrebe potrošača, sposobnost rukovođenja, entuzijazam i samopouzdanje. Pored toga, treba da govori više stranih jezika i da ima želju za stalnim učenjem i usavršavanjem.

Poslovne aktivnosti marketing menadžera su: aktivnosti usmerene na tržište, aktivnosti unutar organizacije i aktivnosti usmerene na okruženje i potrošače (Meffert, 1998: 11). Aktivnosti marketing menadžera najčešće su usmerene ka novim klijentima, ali i ka proširenju tražnje. Ova aktivnost u bankarstvu ogleda se u pridobijanju novih korisnika (npr. otvaranje tekućih računa i uopšte zadržavanje postojećih korisnika). Marketing menadžment reguliše nivo, dinamiku i karakter tražnje na osnovu kojih se organizaciji pomaže pri postizanju ciljeva (Kotler, 2000: 6; Kotler i saradnici, 1996 Kotler & Keller, 2013). Takođe, tražnja ima dva pravca: prvi je osvajanje primarnog tržišta i iskoristivost postojećih proizvoda radi ostvarenja cilja, a drugi je rast, razvoj i osvajanje novih tržišta, kao i ponuda novih proizvoda ili usluga. Tražnja je ostvarila svoj cilj ako su došli novi klijenti i ako su postojeći ponovo obavili kupovinu. U tom kontekstu, marketing menadžeri banke imaju ključnu ulogu u procesu CRM, kako u privlačenju, tako i u održavanju odnosa i proširenju saradnje sa klijentima.

Marketing aktivnosti su važne, jer menadžeri moraju da planiraju, kontrolišu svaki vid promocije, ostvaruju verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Oni učestvuju u svim pregovorima, razvoju novih proizvoda ili usluga, stvaranju profita cena i kontroli marketinških aktivnosti. Pored toga, važno je da prihvataju kritike. Oni pokreću promene, daju savete i preporuke, ali i izrađuju potrebne izveštaje. Ukoliko uspostave dobre odnose sa klijentima, oni znaju na koji način banka može povećati svoj profit.

Kako bi se uspešno obavljao posao marketing menadžera potrebno je konstantno usavršavanje, edukacija i praćenje novih trendova u internom i eksternom okruženju. Takođe, potrebno je u kontinuitetu pratiti želje klijenata, poslovnih partnera i usklađivati ih sa kapacitetima banke. Istovremeno, banke treba da budu svesne da gubitak klijenta nije gubitak samo jedne prodaje, već to podrazumeva prestanak većeg niza aktivnosti. Kako marketing menadžment obuhvata sve faktore koji utiču na mogućnost preduzeća da zadrži klijenta i isporuči vrednost (Regis McKenna, 1991: 66), tako je uloga menadžera od ključnog značaja. Svakako, poštujući principe savremenog koncepta marketinga, marketing aktivnosti moraju biti u opisu posla svakog zaposlenog u banci, od najnižih radnih pozicija do pozicije generalnog direktora. Jedino integrisanim i koordiniranim marketinškim aktivnostima se daje puna podrška procesu CRM, ali i povećavaju efekti rada marketing menadžera u bankama, kao ključnih zaposlenih u CRM.

6.6.3. Povećanje sigurnosti u procesu pružanja usluga i odgovornost banaka

Sigurnost predstavlja važnu osobinu radi sticanja odgovarajuće slike, svesti korisnika usluga, kao i poverenja u zaposlene koji predstavljaju sponu između organizacije i korisnika (Vujko i saradnici, 2015: 56). U novonastalim uslovima, banke su u kontinuiranom procesu unapređenja kvaliteta svojih proizvoda i usluga, poslovnih procesa i zaposlenih, jer na taj način postaju spremne da prihvate promene koje im se nameću na tržištu, a sve to radi eliminisanja aktivnosti koje ne stvaraju dodatnu vrednost, jer se tako postiže zadovoljstvo klijenata pri očekivanju i percepciji bankarskih usluga (Severović i saradnici, 2009: 147). U takvom dinamičnom okruženju rada banaka, sigurnost postaje prioritet.

Danas nova tehnologija nameće pitanje sigurnosti pri pružanju bankarskih usluga. Nove tehnologije su osnova elektronskog bankarstva koje je sastavni deo poslovanja svih banaka. Međutim, određeni autori tvrde da elektronsko bankarstvo pruža dodatnu diskreciju i nešto viši nivo sigurnosti klijentima (Hadžić & Mladenović, 2014: 125-126). Suočavajući se sa slučajevima krađe ličnih profila i nelegalnog pristupanja tuđim računima, praksa pokazuje da i nove tehnologije imaju svoje manjkavosti, te da se sa pažnjom moraju implementirati, a tokom tog procesa ulagati napore i u edukaciju i informisanje klijenata o njihovim prednostima. Svakako, problem sigurnosti novih tehnologija sa aspekta klijenata je bio percipiran kao veći u početku njihove implementacije, dok je danas minimiziran. Sa tim u vezi, ističu se standardi EU, koji navode da zaštita potrošača ima četiri glavna cilja (http://europa.eu/pol/index_en.htm <http://europa.eu/!bY34KD>) :

- obezbediti zaštitu od nesigurnih proizvoda,
- obezbediti da potrošačke odluke budu zasnovane na jasnim i tačnim informacijama,
- obezbediti mogućnost rešavanja reklamacije koja ne ugrožava prava korisnika,
- obezbediti da prava korisnika idu u korak sa ekonomskim i društvenim promenama.

Pitanje odgovornosti pružaoca usluga regulisano je relevantnim zakonima. Cilj tih propisa jeste veća zaštita korisnika usluga. Kako bi se korisnici osećali sigurnije, država propisuje pravila i banke na domaćem tržištu moraju da ih se pridržavaju. Svaka banka koja zaključi saradnju sa korisnikom mora da prikaže svaki trošak koji korisnik plaća tokom trajanja odnosa. Po novim pravilima ne postoje skrivene zamke u pogledu potpisivanja ugovora.

Korisnik ima pravo da zna koje su bezbednosne mere sprovedene u vezi sa zaključenim ugovorom, uključujući sve usluge koje pruža banka. Novije i savremenije usluge koje banke pružaju mogu nametnuti nesigurnost korisnicima, ali sa druge strane, da bi banke obezbedile sigurnost svojih korisnika one koriste najsavremenija i najpouzdanija sredstva. Tako, na primer, svaki bankomat poseduje sigurnosnu kameru, čiji se podaci čuvaju u službi za bezbednost. Neke banke na svojim karticama uvode i sliku korisnika kome je izdata. U tom cilju, banke u Srbiji usvajaju evropske standarde koji su se pokazali kao prihvatljivi, i na taj način povećavaju sigurnost klijenata.

Takođe, ne treba zanemariti ni procedure koje su usvojene i sadrže određenu papirologiju, kojima se povećava sigurnost klijenta, odnosno njegovog računa, i kojima se podiže stepen odgovornosti banke. Odgovornost pružaoca bankarskih usluga je od ključnog značaja za poverenje i sigurnost klijenata, te je poželjno da banka dodatno ulaže u razvoj odnosa kroz edukaciju u informisanje, ali pre svega i potpunu eliminaciju grešaka u poslovanju koje su iz domena sigurnosti podataka i računa.

Implementiran Zakon o zaštiti korisnika finansijskih usluga propisuje pravo klijenta na informisanje i pravo na zaštitu prava i interesa. Po ovom Zakonu klijent ima pravo da od banke u pisanoj formi traži informaciju i instrukcije u vezi sa ugovornim odnosom koji ima sa njom. Informaciona bezbednost korisnika propisana je Odlukom o minimalnim standardima upravljanja informacionim sistemom banke. Na ovakav način postiže se sigurnost korisnika, dok banke adekvatnom primenom ovog zakona pokazuju najviši stepen odgovornosti u svom poslovanju i odnosima sa klijentima, ali i svim ostalim ciljnim grupama.

Za dimenzije sigurnost i odgovornost kao pokazatelje kvaliteta usluga, može se reći da su podrazumevajuće karakteristike poslovanja banaka u savremenom okruženju, te da se očekuje da su integrisane u proces isporuke usluge. Kako su podrazumevaju, njihov izostanak će zasigurno voditi nezadovoljstvu klijenata, dok sa druge strane, njihovo prisustvo neće uticati na veći satisfakciju. Prema Kano modelu, upravo ovo bi bile podrazumevajuće karakteristike usluge. U odnosu na proces CRM, dimenzije sigurnosti i odgovornosti moraju biti naglašene, kako kroz aktivnosti bazirane na novim tehnologijama, tako i u direktnom odnosu sa zaposlenima u banci. Naime, bez obzira što se njihovo postojanje, ne tako daleka praksa je pokazala razne slučajeve zloupotreba podataka klijenata, te se u cilju njihovog zadovoljstva, koji je deo procesa CRM, mora raditi i na isticanju sigurnosti i odgovornosti kao dimenzija kvaliteta usluga.

Pored konteksta sigurnosti u okruženju novih tehnologija, u tradicionalnom bankarstvu, sigurnost kao deo procesa CRM koji ukazuje na kvalitet usluge, odnosi se na zaposlene koji ulivaju poverenje klijentima, na davanje potpunih i tačnih odgovora na postavljena pitanja, na unapred spremljene odgovore, čak i kada klijent nije dovoljno dobro formulisao pitanje, i uopšte na spremnost zaposlenih da budu proaktivni i znaju šta je budući zahtev klijenta, te daju adekvatan odgovor na isti. Što se tiče dimenzije odgovornosti koju percipiraju klijenti, posebno ukoliko izostane, a koja je važan deo ukupnog procesa CRM, banke moraju biti spremne na brzu uslugu, zaposleni moraju biti voljni da pomognu, ne smeju davati utisak prezauzetosti zbog koje ne mogu u potpunosti da se posvete, i dr.

6.6.4 Opipljivost i pouzdanost kao dimenzije kvaliteta usluge kroz prizmu CRM

Pored empatije, sigurnosti i odgovornosti, dimenzije kvaliteta usluga koje su definisane *Servqual* modelom, a poželjne kao karakteristike procesa CRM, treba naglasiti i značaj opipljivosti i pouzdanosti. Opipljivost kao karakteristika usluge se ističe kroz prateće elemente procesa njenog pružanja, te pomoćna sredstva u vidu kartica, brojeva računa, ličnog elektronskog naloga, veb sajta banke i sl. Prateći elementi procesa pružanja usluge su u tradicionalnom

okruženju banke oni koji se odnose na sam prostor, a koji omogućavaju udobnost i izazivaju lep osećaj kod klijenta. Sa tim u vezi neke banke (o čemu je bilo reći u poglavlju o trendovima) koriste principe *feng shui* uređenja prostora koji će dati maksimalne efekte uloženog truda u kreiranje ambijenta, a u cilju stvaranja dobroj osećaja kako kod klijenata, tako i kod zaposlenih. Ove aktivnosti su potencijal procesa CRM, zasigurno u tradicionalnom bankarstvu, dok se u elektronskom dimenzija opipljivosti ističe kroz prednosti novih tehnologija, odnosno lokaciju bankomata, izgled i lakoću pristupa (u tradicionalnom je važna i lokacija same banke), ali i kroz korisnički interfejs kada je reč o elektronskim nalogima i mobilnom bankarstvu.

Pouzdanost kao dimenzija kvaliteta, pokazuje spremnost banke da će završiti obećano do određenog vremena, da pokazuje razumevanje, da redovno dostavlja izveštaje klijentu, da pruža usluge kada kaže da će to da uradi, da vodi tačnu evidenciju, i dr. Sve navedeno je prisutno kao deo procesa CRM u cilju unapređenja satisfakcije klijenata, kako u tradicionalnom, tako i u elektronskom bankarstvu.

DEO III – EMPIRIJSKI DEO

7. PRVI NIVO ISTRAŽIVANJA – SERVQUAL MODEL

7.1. Pregled istraživanja satisfakcije korisnika bankarskih usluga u razvijenim zemljama i rezultati istraživanja na osnovu Servqual modela u Republici Srbiji

U XXI. veku usluga je dominantan tržišni sektor u mnogim zemljama širom sveta. U Nemačkoj, sektor usluga igra kritičnu ulogu u ukupnom ekonomskom razvoju. Prema OECD-u (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj, 2016), doprinos uslužnog sektora BDP-u države iznosi 68,9%, a slede ga proizvodna industrija 25,7%, građevinarstvo 4,8% i poljoprivreda 0,6%. Ukupna imovina bankarskog sektora u BDP-u smanjena je sa 332,9% u 2010. godini na 276,8% u 2014. godini (EC, 2015). Nakon finansijske krize 2008. godine, pooštreni su propisi o finansijskom sektoru, te je bankarski sektor vremenom ojačao. Tokom 2020. godine prisutna je globalna pandemija uzrokovana bolešću nazvanom Covid-19, koja je uticala na donošenje niza mera u svim svetskim privredama, a koje su zasigurno negativno uticale na sva polja ekonomije. U kojoj meri je taj negativan uticaj prisutan i koliko će trajati, još uvek nije poznato, budući da je virus još uvek nepoznanica za ceo svet, te načini borbe još uvek nisu jasno definisani.

U prvom delu ovog poglavlja biće predstavljena istraživanja o satisfakciji korisnika bankarskih usluga u Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj. Satisfakcija u Nemačkoj i Češkoj biće predstavljena na osnovu istraživanja koja su koristila *Servqual* metodu, Početna ideja je bila da se i Francuska predstavi na osnovu iste metodologije, međutim, nisu pronađena relevantna istraživanja, te je odlučeno da se iskoriste određena motivaciona koja se po svom sadržaju mogu delimično uporediti sa satisfakcijom korisnika bankarskih usluga u Srbiji, što je cilj komparativne analize predstavljene u devetom poglavlju. Takođe, nakon predstavljanja podataka/informacija/zaključaka relevantnih autora iz sekundarnih izvora podataka, biće dat prikaz adekvatnih istraživanja na bazi *Servqual* modela, takođe iz sekundarnih izvora za Srbiju, Crnu Goru, BiH, Republiku Srpsku, Hrvatsku i Slovačku, kao i pestel za Srbiju. Potreba za tim je proistekla iz neophodnosti uvida u dosadašnja istraživanja upotrebom ovog modela, a u cilju dopune zaključcima koji će u nastavku biti donešeni na osnovu originalnog istraživanja u ovoj disertaciji. Pre predstavljanja istraživanja iz razvijenih zemalja, za svaku će posebno biti data pestel analiza.

7.1.1. Pestel analiza Savezne Republike Nemačke

Nemačka je zemlja centralne i zapadne Evrope. To je najmoćnija zemlja u Evropskoj uniji i igra značajnu ulogu u globalnoj ekonomiji i politici.

Političko okruženje

Nemačka je savezna, parlamentarna i reprezentativna demokratska republika. Dok je predsednik šef države Nemačke, kancelar je šef vlade i vrši izvršnu vlast preko kabineta.

Kancelar igra gotovo identičnu ulogu premijera u drugim parlamentarnim demokratijama u svetu. Nemačka se graniči sa Ujedinjenim Kraljevstvom i Švedskom, odnosno Danskom, Francuskom, Luksemburgom, Holandijom, Poljskom, Austrijom, Belgijom, Švajcarskom i Češkom, kopnenim putem. Nemačka održava veoma dobar savez sa Francuskom i nekim drugim zemljama od 1990. Taj savez je možda neizmerno doprineo stvaranju Nemačke kao najmoćnije države u Evropskoj uniji. Pored toga što je članica Evropske unije, član je i NATO-a, OECD-a, G8, G20, Svetske banke i MMF-a. Takođe, Nemačka ima najveći doprinos u budžetu Evropske unije i treći najveći doprinos u Ujedinjenim nacijama. Iako je opštepriznato da je Nemačka jedan od najbližih i najjačih saveznika Sjedinjenih Država u Evropi, neka nedavna istraživanja ukazuju da ovaj bilateralni odnos prolazi kroz određene izazove. Na primer, prema novom istraživačkom centru Pev i istraživanju javnog mnjenja Korber-Stiftung, 73% Nemaca je reklo da je odnos njihove države sa SAD loš, dok je 70% Amerikanaca reklo da je veza dobra. Istraživanje je sprovedeno telefonom u septembru 2018. godine u kojem je učestvovalo 1.006 odraslih u SAD-u i 1.002 ispitanika u Nemačkoj (Britton, 2018).

Ekonomski faktori

Nemačka je četvrta najveća privredna država u svetu sa nominalnim BDP-om od oko 4,2 biliona dolara prema izveštaju koji je dala Focus Economics iz 2019.godine. Dok je BDP smanjen za 0,2% u trećem tromesečju 2018.godine i nije dostigao rast u naredna tri meseca po izveštaju Palumbo & Valer (2019). Prema najnovijim pokazateljima, BDP po glavi stanovnika je 47603 dolara.

Takođe, Nemačka je poznata po dobrim uslovima rada kako za svoje državljane, tako i za ljude koji su došli na radni boravak. Zaposleni u Nemačkoj imaju velike prednosti u odnosu na druge, npr. najduže praznike u EU, visok kvalitet zaštite na poslu, najviše zarađuju u odnosu na druge stanovnike EU, i sl. Nacionalna stopa poreza na dobit je oko 15%. Ali, preduzeća takođe moraju da plaćaju solidarni dodatak od 5,5% na porez na dobit preduzeća, i 14-17% stope poreza na promet od strane lokalnih opština. Kada se sve to uporedi, stopa poreza na dobit je oko 30-33% (Fraai, 2019). Za zaposlene, stopa poreza na dobitak počinje od 14%. Međutim porez od 42% je primenljiv ako nečiji godišnji prihod prelazi 55.961 evra, dok 45% ako prihod prelazi 265.327 evra. Pored poreza na dohodak, zaposleni moraju da plaćaju i solidarni porez koji iznosi 5,5% od poreza na dohodak. Nemačka uvozi širok spektar robe, a neki od njenih glavnih uvoza su automobili, delovi za vozila, poljoprivredni porezi, hemikalije, nafta i gas, lekovi i krv ljudi ili životinja.

Većina uvoza Nemačke dolazi iz SAD-a, Francuske, Kine, Velike Britanije i Holandije. Neki od najvećih izvoza Nemačke su automobili, delovi vozila, avioni, helikopteri i letelice.

Socijalno okruženje

Nemačka država se prepoznaje po svom bogatstvu, obrazovanju, zdravstvu i kvalitetu života. Sa ukupnim brojem stanovnika preko 82 miliona, to je druga najmnogoljudnija zemlja u Evropi (BBS, 2018). Očekivano trajanje života za muškarce je 78 godina, dok je za žene oko 83 godina. Međutim, mnogi stručnjaci izrazili su zabrinutost zbog sve većeg broja penzionera i smanjenja stanovništva uopšte u zemlji. Nemačka ima jednu od najnižih stopa nataliteta na svetu.

Dok se 60-70 posto ljudi predstavlja kao hrišćani, preko 5,5% stanovništva sebe predstavlja kao muslimane (sa tendencijom dupliranja do 2050.godine zbog povećanja broja migranata). Oko 35% ljudi ne ističe nikakvu versku pripadnost, ili neku drugu osim hrišćanstva ili islama (Zimmermann, 2018). Ljudi u Nemačkoj imaju visok životni standard. Nemačka je socijalna država i stiče se utisak da ljudi imaju veliki stepen slobode da oblikuju sopstveni život. Ali, postoje neki socijalni izazovi koje je potrebno uzeti u razmatranje. Nemačko društvo se fokusira na strukturu, pravičnost, tačnost, naporan rad, marljivost i perfekcionizam u svim aspektima života. Naime, Nemačka je jedna od najvećih ekonomija na svetu. Ona se takođe i ističe u mnogim sportovima, kao što je fudbal, hokej, hokej na ledu, golf, tenis i skijanje.

Tehnološko okruženje

Nemačka je u vrhu najboljih tehnološki naprednih država u svetu. Nemačka ima ponosnu istoriju istraživanja i inovacija. Lider je na mnogim tržištima, u području medicine, naučnih istraživanja, infrastrukture, inženjerstva i dizajna. ITC sektor zapošljava preko milion ljudi u Nemačkoj i ispred je mnogih drugih velikih industrija poput mašinstva, hemije i lekova. Sa globalnim tržišnim učešćem od oko 14%, Nemačka je vodeća država u razvoju zelenih proizvoda, procesa i usluga. Izveštava se da je Nemačka vlada izdvojila oko 3 milijarde evra za istraživanje i razvoj veštačke inteligencije do 2025.godine.

Faktori životne sredine

Prema poslednjim podacima, pre početka pandemije, u Nemačkoj turizam je jedna od glavnih industrija i doprinosi oko 9,1% BDP-u. Naime, Nemačka je jedna od najboljih turističkih destinacija u svetu. Nemačka istorija, kultura, živopisne lepote, istorijski gradovi i mesta, mala sela, velike palate, katedrale, šume, planine, festivali i mnoge druge atrakcije čine je jedinstvenim mestom za turiste. Iako je Nemačka privlačno mesto za posetu, ona se suočava sa velikim ekološkim izazovima budućnosti. Prvi problem jeste globalno zagrevanje kao i ostatak sveta. Zagađenje voda, vazduha, kisele kiše, emisije komunalnih preduzeća i industrija za sagorevanje uglja, štetne šume i automobilski izduvni gasovi neki su od najvećih izazova za životnu sredinu sa kojima se danas suočava Nemačka i cela Evropa. Ali, Nemačka je preduzela niz mera kako bi se rešili određeni problemi. Nemačka je odlučila da koristi manje resursa osiguravajući da se održava ista količina blagostanja. Takođe, Nemačko vladino veće preporučilo je da Nemačka mora prestati da sagoreva uglj kako bi se proizvela struja do 2038.godine (Grieshaber, 2019).

Pravno okruženje

U Nemačkoj zakon ne prepoznaje razliku između Nemačkih i stranih državljana u pogledu investicija ili formiranja preduzeća. Nemačka promoviše osnivanje svih vrsta poslova. Nemačka vlada ima otvoren stav za strane ulagače. Pristup je vrlo otvoren bez obzira da li preduzeća kao vlasnike imaju nemce ili strance. Pisani ugovor o radu u kome su jasno definisani ključni aspekti zapošljavanja mora bit izdat nemcima koji se zapošljavaju. Minimalna plata u 2019.godini je bila 9,19 eura po satu, a planirano je da se ista satnica poveća svake godine za nekoliko procenata. Nemci u Nemačkoj praznuju oko 25-30 dana godišnje (Rahman, 2019).

7.1.2. Satisfakcija korisnika bankarskih usluga u Nemačkoj

U Nemačkoj su nadzorne odgovornosti bankarskog sistema „tri stuba“ (koji se sastoji od privatnih banaka, štedionica i kooperativnih banaka) podeljene između centralne banke i objedinjene finansijske vlasti stvorene 2002. godine. BaFinu je dodeljena ključna uloga u mikroprudencijalnoj regulaciji, uključujući autoritet za izdavanje dozvola za banke, nadzor strategije i planiranje bankarskog nadzora, nadzor nad osiguravajućim društvima, donošenje regulatornih odluka u situacijama solventnosti i sprovodi revizije i inspekcije. Što se tiče Bundesbanke, centralna banka saraduje sa BaFinom u sprovođenju bankarske supervizije u skladu sa nižim podelom rada o kome je reč. Ali centralna banka je takođe odgovorna za nadgledanje stabilnosti finansijskog sistema. Ovaj zadatak je izvršio putem godišnjeg objavljivanja Revizije finansijske stabilnosti od 2004. godine i osiguravanjem nesmetanog funkcionisanja finansijske infrastrukture. Funkcija finansijske stabilnosti Bundesbanke proširena je stupanjem na snagu Zakona o finansijskoj stabilnosti 1. januara 2013. Zakonom je uspostavljen Odbor za finansijsku stabilnost (FSC), koji razmatra razvoj finansijskog sistema i izdaje upozorenja i preporuke za borbu protiv rizika koji mogu biti prijete njegovoj stabilnosti. U Nemačkoj posluje 1531 banka, prema podacima iz januara 2020. godine, broj zaposlenih je 564.935. (Statista, 2020; Statista 2018)

Uloga centralne banke u nadzoru banaka, a samim tim i njen radni odnos sa BaFin-om, navedena je u članu (7) Zakona o banci i u smernici od 21. maja 2013. Uopšteno, Bundesbank vrši kontinuirani nadzor o bankarskoj aktivnosti i riziku i izveštava BaFin o svojim nalazima. Na osnovu informacija koje je dala Bundesbank, BaFin kreira konačni sažetak i ocenu budućnosti da li su rizici koje institucije preuzimaju usklađene sa politikama, strategijama, procedurama i mehanizmima koji garantuju zdrave prakse upravljanja rizicima, kao što su adekvatne kapitalni puferi. Uprkos uskoj koordinaciji između BaFin-a i Bundesbanke u obavljanju nadzornih aktivnosti, BaFin donosi konačne odluke o svim nadzornim mjerama i pitanjima tumačenja (Bafin, 2013). Donešene odluke odnose se na to da BaFin stvori 2001. godine, Bundesbank koja je učestvovala u bankarskom nadzoru, u potčinjenosti BaFin-u (Schuler, 2005). Ova odluka odražavala je uverenje vlade da finansijski nadzornik treba da bude odgovoran Ministarstvu finansija i zakonodavstvu zbog sve veće važnosti finansijske regulacije u ekonomskoj politici (Vestrup, 2007: 1110). S početkom globalne finansijske krize 2007. godine, nemačka vlada je preispitala podelu odgovornosti planirajući da sve odgovornosti za finansijski nadzor prebaci na centralnu banku, a nadgledaće ih Federalno ministarstvo finansija. Ova odluka je u velikoj meri motivisana nagomilavanjem rizika u nemačkom bankarskom sektoru pod nadzorom banke BaFin (Velfens, 2007). Međutim, Bundesbank se žestoko opirala koncentraciji nadzorne odgovornosti unutar monetarne vlasti, bojeći se da će to ugroziti njenu nezavisnost (Reker, 2014; Veber, 2009), što je, umesto toga, zagarantovano nadzornim sistemom koji delimično razbija monetarne i nadzorne odgovornosti.

Za razliku od većine drugih razvijenih kapitalističkih zemalja, veliki deo nemačkog bankarskog sistema čine banke u javnom vlasništvu i kooperative. Nemački akt o bankama ne

ograničava sprovođenje investicionog i komercijalnog bankarstva. Stoga su većina nemačkih banaka uglavnom univerzalne banke.

Najveće četiri banke među privatnim bankama već čine 25,3% ukupne imovine banaka. To su Deutsche Bank, Commerzbank i Unicredit. Četvrta privatna velika banka je Postbank. Međutim, Deutsche Bank posjeduje 93,7% svojih akcija, tako da se zaista ne može smatrati zasebnom institucijom. Te velike banke tradicionalno su delovale kao kućne banke velikim nemačkim industrijskim firmama. Banke i industrijske firme bile su povezane preko unakrsnog dela i sedišta nadzornog odbora. Međutim, potreba za spoljnim finansijama ovih firmi opada od 1970-ih. Nakon što su pokušaji ulaska u posao sa malim i srednjim preduzećima ostali neuspešni, jer su štedionice i kooperativne banke dominirale na ovom tržištu, umesto toga su se velike banke fokusirale na aktivnosti investicionog bankarstva. Kako bi povećali poslovanje u ovoj oblasti, oni su bili i glavni zagovornici razvoja tržišta hartija od vrednosti u Nemačkoj. Istovremeno, njihove čvrste veze s industrijskim firmama učinile su njihovu neutralnost u aktivnostima investicionog bankarstva, te su stoga počele da smanjuju svoje udele kao i nadzorna mesta u nefinansijskim firmama (Deeg, 2002).

Sektor štedionica čine primarne štedionice, regionalna Landesbanken i Deka banka. Svaka štedionica je nezavisna i upravlja samostalno. Poslovne aktivnosti ograničene su isključivo na kupce u okviru svoje mreže tj. lokacije, a država je zabranila da svoje poslovanje proširuje u druge državne oblasti. Cilj štedionica nije ostvarivanje profita. Umesto toga, od njih se zahteva da služe javnom interesu u okviru svoje lokalne zajednice. Upotreba nastalog profita je drugačije regulisana i zavisi od njihovog statuta. Štedionice većinu svog profita stavljaju u rezerve, raspoređuju ih odgovarajućem javnom vlasniku ili ih koriste direktno za finansiranje dobrotvornih i javnih projekata. Prema Deegu (2002), oni su se fokusirali na pružanje jeftinog, dugoročnog finansiranja i koristili i to za nadmetanje sa drugim bankarskim grupama. Ovo bi pritiskalo ostale bankarske grupe da obezbede i dugoročno finansiranje. Pored toga, institucionalna struktura pruža podsticaj štedionicama (isto važi i za kooperativne banke) da obezbede dugoročno finansiranje lokalnog nefinansijskog sektora. Zbog ograničenja na svojim lokalnim tržištima, oni moraju biti zainteresovani za dugoročnu održivost svojih lokalnih klijenata. Takođe, imaju snažne podsticaje da ne naštete njihovoj reputaciji kao dugoročno pouzdani partneri sa svojim klijentima. Ali svojim nepromenjenim ponašanjem koje maksimiziraju, njihovom zalaganju za podršku lokalnoj ekonomiji kao i zajednici uz uticaj državnog vlasništva, ne deluju manje konkurentno od svojih privatnih konkurenata. Izgleda da njihova sposobnost da zadrže svoj tržišni udeo u komercijalnom pozajmljivanju to potvrđuje. Takođe, u pogledu isplativosti ili efikasnosti štedne banke ne deluju inferiorno od privatnih banaka.

Na drugom nivou u sektoru štedne banke su regionalni Landesbanken. Njihova prvobitna namena bila je da posluje kao bankar regionalnim državnim vladama i kao centralna banka štedionicama u njihovom regionu. Pored toga, razvili su širok spektar komercijalnih i investicionih bankarskih aktivnosti kroz koje se direktno takmiče sa velikim privatnim bankama. Tokom finansijske krize 2008. godine, Landesbanken je bio kritikovan jer je registrovao velike

gubitke zbog svojih trgovinskih aktivnosti u složenim finansijskim instrumentima. Treći nivo sektora štedionica čini Deka banka, koja je glavni menadžer aktive štedionice. Unutar grupe mnoge su funkcije centralizovane tako da lokalne štedionice mogu profitirati od ekonomije obima velike banke, a da se ne odriču svog lokalnog fokusa. Kooperativni bankarski sektor sastoji se od primarnih kooperativnih banaka koje deluju na lokalnom nivou i dve regionalne institucije. Primarne kooperativne banke su takođe ograničene na lokalna tržišta i fokusiraju se uglavnom na tradicionalno bankarsko kreditiranje umesto na investicione bankarske aktivnosti. Oni su u vlasništvu njihovih članova i, poput štedionica, ne mogu maksimalno povećati profit. Umesto toga, od njih se traži da služe interesima svojih članova. Dve regionalne institucije deluju kao centralne banke za primarne kooperativne banke. Oni se takođe takmiče sa velikim privatnim bankama i Landesbankenom za komercijalno i investiciono bankarsko poslovanje (Detzer et al., 2013).

Tržište hartija od vrednosti u Nemačkoj je nerazvijeno. Bankovni zajmovi su glavni izvor spoljnog finansiranja nefinansijskih firmi, dok akcije i obveznice igraju samo zanemaruju ulogu. Nemačko domaće tržište obveznica uglavnom koriste banke za prikupljanje dodatnih finansija, ali zadnjih godina učestvuju i druge finansijske institucije.

Većina reformi finansijskog sektora u Nemačkoj povezana je sa inicijativama Evropske unije. Ovo se delom odnosi na činjenicu da je od 1980-ih EU preuzela sve veći deo zakonodavstva bankarskim i finansijskim uslugama u pokušaju da uskladi pravila unutar Evropske unije. Pa se reforma u nemačkom nacionalnom nivou nije odvojila od pokušaja reforme EU.

U nastavku teksta, a u cilju dobijanja informacija o satisfakciji korisnika bankarskih usluga u Nemačkoj, biće predstavljeni delovi istraživanja autora Ramanathan, Win & Wien, koje su 2018.godine objavili pod nazivom "A SERVQUAL approach to identifying the influences of service quality on leasing market segment in the German financial sector", u časopisu *Benchmarking*. Korišćeno istraživanje može se naći na adresi <https://dx.doi.org/10.1108/BIJ-12-2016-0194>. Analiza glavnih komponenti i analiza potvrđujućih faktora potvrdili su postojanje pet dimenzija *Servqual* za merenje ukupnog kvaliteta usluge (tabela 1). Dimenzije kvaliteta usluga nisu u potpunosti identične sa dimenzijama koje su korišćene za istraživanje u Srbiji i zemljama bliskog okruženja, ali se pitanjima one poklapaju. Naime, očigledno je da nedostaje dimenzija opipljivost, te da je zamenjena dimenzijom privlačnost. Svaka od ovih dimenzija ima četiri elementa sa faktornim opterećenjima većim od 0,4. Ovo istraživanje ukazuje na korelaciju između dimenzija kvaliteta usluge, zadovoljstva klijenata i ishoda koje identifikujemo kroz mere: „preporučujemo“, „nastavljamo odnos/poslovanje“ i „prvi izbor“. Rezultati analize korelacije za očekivane i uočene podatke prikazane su u tabeli 1. Iako je većina *Servqual* mera značajno povezana sa svakom drugom, rezultati ukazuju da ne postoji značajna povezanost između atraktivnosti i bilo koje druge mere. Slično tome korelacija između atraktivnosti i drugih ishoda kao što su opšte zadovoljstvo, nastavak poslovanja, preporuka i prvi izbor takođe nisu značajne.

Da bi se dokazala opšta pouzdanost prikupljenih podataka, izračunat je Cronbach-ov koeficijent alfa od očekivanih i opaženih podataka, uključujući vrednosti zadovoljstva korisnika i ishod ponašanja. Koeficijent alfa ukupne unutrašnje konzistencije izračunava se kao 0,85. Činjenica da izračunata vrednost prelazi 0,70 dokazuje pouzdanost ukupnih podataka. Procenat varijancije objašnjen sa svih pet atributa, privlačnost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija su iznad 38%.

Tabela 1: Korelacija – očekivanja korisnika

		Korelacije – očekivanja korisnika								
		Sveukupn o zadovoljst	Kontinual no poslovanj	Preporuče no	Prvi izbor	Privlačno st	Pouzdanost	Odgovornost	Sigurnost	Empatija
Korelacije – percepcije korisnika	Sveukupn o zadovoljst	1	0.777**	0.579**	0.564**	-0.118	0.214*	0.265*	0.528**	0.129
	Kontinual no poslovanj	0.777*	1	0.932	0.891**	-0.099	0.089	-0.074	0.125	-0.032
	Preporuče no	0.579*	0.932**	1	0.954**	-0.044	0.038	-0.188*	-0.022	-0.113
	Prvi izbor	0.564*	0.891**	0.954**	1	-0.029	0.023	-0.157	-0.032	-0.12
	Privlačno st	0.034	0.011	0.017	0.06	1	-0.053	0.115	0.051	0.04
	Pouzdanost	0.203*	0.118	0.086	0.05	0.061	1	0.306*	0.215**	-0.026
	Odgovornost	0.471*	0.229**	0.101	0.111	0.167	0.313**	1	0.356**	0.224*
	Sigurnost	0.696*	0.414**	0.271**	0.253**	0.055	0.200*	0.377*	1	0.301**
	Empatija	0.096	-0.051	-0.105	-0.102	0.089	-0.037	0.168	0.267**	1

Izvor: Ramanathan, U., Win, S. & Wien, A. (2018). A SERVQUAL approach to identifying the influences of service quality on leasing market segment in the German financial sector. *Benchmarking*, vol. 25, no. 6, pp. 1935-1955. <https://dx.doi.org/10.1108/BIJ-12-2016-0194>

Tabela 2. prikazuje rezultate opisne statističke analize očekivanja individualnih i korporativnih klijenata

Tabela 2: Deskriptivna statistika – očekivanja korisnika

	Očekivanja individualnih klijenata (N=40)		Očekivanja korporativnih klijenata (N=90)		Komponenta matrice	% objašnjene varijanse
	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Srednja vrednost	Standardna devijacija		
Atraktivnost 1	2.4750	0.84694	2.2778	0.86151	0.891	
Atraktivnost 2	2.6250	0.86787	2.5000	0.82448	0.670	
Atraktivnost 3	2.5500	0.84580	2.5222	1.06241	0.790	
Atraktivnost 4	2.6500	0.83359	2.7778	0.96893	0.411	47.74
Pouzdanost 1	3.0000	0.67937	3.4222	0.84770	0.750	
Pouzdanost 2	2.8750	0.64798	3.3333	0.82107	0.713	
Pouzdanost 3	3.0250	0.69752	3.4333	0.79394	0.690	
Pouzdanost 4	3.1000	0.77790	3.3556	0.70808	0.634	48.76
Odgovornost 1	3.4250	0.63599	3.6222	0.77282	0.698	
Odgovornost 2	3.3750	0.80662	3.6000	0.74653	0.691	
Odgovornost 3	3.3750	0.77418	3.5889	0.70143	0.630	
Odgovornost 4	3.4000	0.74421	3.5444	0.70569	0.509	40.51
Sigurnost 1	3.3750	0.70484	3.6556	0.79551	0.716	
Sigurnost 2	3.3250	0.94428	3.6000	0.79039	0.838	
Sigurnost 3	3.2750	0.90547	3.5778	0.80696	0.759	
Sigurnost 4	3.2750	0.81610	3.6000	0.79039	0.563	52.68
Empatija 1	3.0250	0.69752	3.1778	0.82894	0.628	
Empatija 2	3.2500	0.92681	3.3000	0.86700	0.841	
Empatija 3	3.3000	0.82275	3.2111	0.72661	0.710	
Empatija 4	3.1500	0.80224	3.2222	0.83165	0.864	58.78
Zadovoljstvo	3.2750	0.64001	3.2000	0.67375		
Kontinualno poslovanje	3.1250	0.79057	2.7778	1.04696		
Preporuka	3.0000	1.08604	2.5778	1.23596		
Prvi izbor	3.0000	1.0864	2.5889	1.21687		
Validno N (po listi)	(N=40)		(N=90)		(N=130)	

Izvor: Ramanathan, U., Win, S. & Wien, A. (2018). A SERVQUAL approach to identifying the influences of service quality on leasing market segment in the German financial sector. *Benchmarking*, vol. 25, no. 6, pp. 1935-1955. <https://dx.doi.org/10.1108/BIJ-12-2016-0194>

Podaci o očekivanjima kupaca pokazuju da tri dimenzije (pouzdanost, odgovornost i sigurnost) *Sevqual* pristupa imaju sa stanovišta klijenata najveći značaj. To su iste dimenzije koje su imale najznačajnije korelacije sa zadovoljstvom klijenata i ishodom njihovog ponašanja. Da bi se istakla važnost ovih dimenzija, kreira se nova regresijska analiza koja ima zadatak da utvrdi podatke iz ovih dimenzija. Budući da sve tri dimenzije ishoda ponašanja i zadovoljstva kupaca imaju pozitivne korelacije i takođe su grupisane kao jedan faktor, ova četiri elementa (zadovoljstvo, kontinuelno poslovanje, preporuka i prvi izbor) nazivamo „ukupnim kvalitetom usluge“.

U drugom istraživanju, fokus je bio na merenju odnosa cene i performansi usluge, satisfakciji klijenata i njihovoj lojalnosti. Istraživanje je su sprovedi Horn, C. & Rudolf, M. i objavili ga 2012 godine pod nazivom “Outcomes of service quality in private banking business uncovering a chain of effects” u časopisu *International Journal of Business and Management*. Njihovo istraživanje ističe empatiju i odgovornost kao bitne dimenzije usluga, dok druge dimenzije kao što su atraktivnost i pouzdanost nisu značajne. (tabela 3).

Tabela 3: Rezultati merenja modela kvaliteta usluga

Dimenzije	Stavka	Stavka- Odnos	Indikator pouzdanosti	t-vrednost	AVE	Faktor pouzdanosti	Kronbah alfa
Kvalitet usluge	A01	0.739	0.798	42.80	0.7362	0.8932	0.8205
	A02	0.667	0.738	28.09			
	A03	0.632	0.672	16.77			
Odnos cena/ performansi	VO1	0.806	0.828	20.06	0.8212	0.9323	0.8914
	V02	0.794	0.820	31.21			
	V03	0.762	0.815	45.28			
Zadovoljstvo korisnika	WO1	0.571	0.802	48.55	0.7852	0.8796	0.7268
	W02	0.571	0.768	31.29			
Lojalnost korisnika	X01	0.665	0.789	44.43	0.6627	0.8544	0.7486
	X02	0.566	0.584	9.27			
	X03	0.509	0.615	18.08			
Rast AuM	YO1	0.659	0.765	22.87	0.8251	0.9041	0.941
	Y02	0.659	0.885	70.96			
Profit	ZO1	0.812	0.858	55.74	0.8186	0.9311	0.8895
	Z02	0.799	0.853	53.90			
	Z03	0.738	0.745	19.13			

Izvor: Horn, C. & Rudolf, M. (2012). Outcomes of service quality in private banking business uncovering a chain of effects. *International Journal of Business and Management*, 7(4), 44-56. DOI: 10.5539/ijbm.v7n4p44

Prilagođeni R-kvadrat ovog modela je 0,79. Ovi rezultati impliciraju da odgovornost i empatija imaju značajne pozitivne uticaje na zadovoljstvo korisnika, a istovremeno pouzdanost nema značaj za individualne klijente. Slična analiza je izvršena i sa podacima o korporativnim klijentima. Rezultat regresije pokazuje da sveukupno Kvalitet usluga koji opažaju korporativni klijenti je u značajnoj meri povezan sa odgovornošću i sigurnošću banke (tabela 4).

Tabela 4: Analiza grupnih razlika između država

	Nemačka Putanja t-vrednost R ²	Van Nemačke Putanja t-vrednost R ²	Razlika t- vrednosti
Kvalitet usluga	Na odnos cena/performanse 0.627 6.11***	Na odnos cena/performanse 0.412 2.73***	1.18
Kvalitet usluga Odnos cena / performanse	Na zadovoljstvo korisnika 0.485 3.47*** 0.244 2.08**	Na zadovoljstvo korisnika 0.351 2.61** 0.141 1.10	0.69 0.59
Zadovoljstvo korisnika	Na lojalnost korisnika 0.691 11.20***	Na lojalnost korisnika 0.609 10.75***	0.97
Kvalitet usluga Zadovoljstvo korisnika Lojalnost korisnika	Na rast AuM 0.111 0.89 0.446 7.17** 0.073 0.48	Na rast AuM 0.276 2.59** 0.217 1.53 0.060 0.56	1.00 0.90 0.07
Lojalnosti korisnika Rast AuM	Na profit 0.191 1.59 0.208 1.71*	Na profit 0.038 0.39 0.511 4.77***	0.98 1.81*
Odnos cena /performanse Zadovoljstvo korisnika Lojalnost korisnika Rast AuM Profit	0.393 0.449 0.625 0.218 0.107	0.169 0.184 0.503 0.148 0.270	
Inostranstvo: Švajcarska, Austrija I Lihtenštajn ***/ **/ * značajno na nivoima 99%/ 95%/ 90%			

Izvor: Horn, C. & Rudolf, M. (2012). Outcomes of service quality in private banking business uncovering a chain of effects. *International Journal of Business and Management*, 7(4), 44-56. DOI: 10.5539/ijbm.v7n4p44

7.1.3 Pestel analiza Republike Francuske

Politički faktori

Francuska je jedna od najvažnijih zemalja zapadnog sveta i igra izuzetno značajnu ulogu u međunarodnim poslovima. Članica je osnivača Ujedinjenih nacija i služi kao jedna od stalnih članica Veća sigurnosti UN-a. Takođe igra ključnu ulogu u Evropskoj uniji kao jednoj od vodećih država članica. Francuska je jedan od glavnih saveznika Sjedinjenih Država. Međutim, mnogi politički analitičari su mišljenja da snažna veza i savezništvo između Francuske i Nemačke može poslužiti kao alternativa američkoj politici. Francuska održava dobre bilateralne odnose sa Velikom Britanijom iako su istorijske veze između njih obeležene mnogim izazovima (France Diplomatie, 2018). Francuska uživa dobru političku stabilnost. Međutim, Francuska se u

zadnje vreme nalazi i bori s brojnim izazovima u pogledu reda i zakona. Takođe je bitno istaći da su neke od francuskih spoljnih politika dobile oštru kritiku.

Ekonomski faktori

Francuska je jedna od prvih deset ekonomija u svetu. Doprinosi ogromnom BDP-u evrozone (Focus Economics, 2018). BDP po glavi stanovnika je 41463 dolara. Francuska je poznata po izvrsnosti u kozmetici i luksuznim proizvodima. Takođe je jedan od svetskih lidera u automobilskoj, vazduhoplovnoj i železničkoj industriji. Ipak, vredi pomenuti da su usluge glavni igrač francuske ekonomije.

Od Francuske se očekuje dobar tempo ekonomskog rasta (blizu 2%) tokom 2018-19, iako su izražene neke zabrinutosti (OECD, 2018). Stopa inflacije iznosi 2,2% kako je potvrđeno u septembru 2018. godine. (Trading Economics, 2018)

Pored UN-a, Evropske unije i Eurozone, Francuska je takođe članica G7, NATO-a, VTO-a i OECD-a. Najbliži trgovinski partner Francuske je Nemačka. Na tržištu Francuske posluju neke od najvećih kompanija na svetu, kao što je AKSA, L'Oreal, EDF, Carrefour, LVMH, PPR, Areva, Veolia Environmentment, JCDecauk i Air France, i mnoge druge poznate banke širom sveta. Prisutnost ovih kompanija pokazuje da je francuska ekonomija veoma raznolika.

Socijalni faktori

Francuska je jedna od najmodernijih zemalja na svetu. Ima ukupno 63,5 miliona stanovnika. Očekivano trajanje života za muškarce je 78 godina, a za žene 85 godina (BBC, 2018). Francuska je poznata po svojoj kuhinji, modi, parfemu, automobilima, kulturi i jeziku. Nije ni čudo zašto je Francuska najposećenija turistička destinacija. Zanimljivo je takođe primetiti da je francuski jezik drugi najrašireniji strani jezik na svetu.

Dok mnogi građani Francuske uživaju visok životni standard, Francuska nije bez socijalnih izazova. Stopa nezaposlenosti je visoka (9,3% od avgusta 2018.). Industrijski štrajkovi, demonstracije i radnički nemiri su česti u Francuskoj.

Tehnološki faktori

Francuska je jedna od tehnološki najnaprednijih zemalja sveta. Ima izvanrednu istoriju u oblastima nauke, IT i svemirske tehnologije. U stvari, prvi satelit lansirali su pre više od 50 godina. Time je Francuska postala treća zemlja koja je lansirala svoj satelit, a šesta nacija koja je imala satelit u orbiti nakon bivšeg Sovjetskog Saveza, SAD-a, Kanade, Velike Britanije i Italije.

Stopa upotrebe Interneta u Francuskoj je zapanjujuća. Gotovo 89% privatnih korisnika je koristilo je Internet u 2018. godini (Eurostat, 2020). Međutim, takmičenje sa Londonom da skrene pažnju start-up kompanija, *venture* kapitalista i nekih od najvećih imena Silicijske doline je i dalje veliki i aktuelni izazov za Pariz. Isto tako, problem je i nedostatak inženjera računara.

Faktori životne

Francuska je najposećenija zemlja na svetu sa 89 miliona turista koji su je posetile tokom 2017. Dobar broj mesta UNESCO-ve svetske baštine, a prelepe znamenitosti i zvuci Francuske podstiču ljude iz celog sveta da posete tu zemlju. Učešće turizma u ukupnom BDP-u Francuske je 8,5%.

Međutim, postoje neki izazovi okoline koji su izazvali zabrinutost kod stanovnika Francuske i turista. Na primer, zagađenje vazduha je značajan problem životne sredine u Francuskoj, kao i zagađenje vode. Pored navedenog, tu je briga za prirodne katastrofe, kućni otpad, zagađenje od buke, eroziju biološke raznolikosti, i dr.

Pravni faktori

Zakonska dužina radne nedelje je 35 sati u svim vrstama preduzeća. Zaposleni ne mogu raditi više od 4,5 sati bez pauze (Ekpatica, 2018). Francuski zakoni o radu sadrže odredbe za prekovremeni rad, godišnji odmor, bolovanje, porodijsko odsustvo, očinski dopust, subotnji dopust i neke druge. (David, 2018)

U 2018. godini je u Francuskoj počeo protest pod nazivom „Žuti prsluci“, zbog toga što je najavljeno povećanje poreza na gorivo. Vrlo brzo protesti su poprimili širi karakter, te su demonstranti izrazili nezadovoljstvo i protiv aktuelnog predsednika Makrona. Prekinuti su na početku pandemije, ali su u septembru 2020. uz obavezne mere zaštite, nastavljeni.

7.1.4. Satisfakcija korisnika bankarskih usluga u Francuskoj

Početak osamdesetih godina štedionice su bile važan deo finansijskog sistema u zapadnoevropskim zemljama. U Francuskoj, Nemačkoj, Italiji, Španiji i Holandiji, štedionice su imale velike akcije na tržištu lične štednje i različitih segmenata kreditnog tržišta (Butzbach & Von Mettenheim, 2014). Uprkos velikim transformacijama, u Francuskoj štedionice su i dalje prisutne u bankarskom sektoru ali 2012.godine, one postaju poseban organizacioni oblik u odnosu na akcionarske banke, sa drugačijim pravnim statusom (kooperativnost u odnosu na akcionare), drugačijom unutrašnjom organizacionom strukturom, naročito u pogledu teritorijalnog pozicioniranja štedionica i drugačije korporativne povelje. Nasuprot tome, u Italiji je nekoliko preostalih štedionica prihvatilo dominantni organizacioni oblik akcionarskih banaka. Prema podacima iz januara 2020. godine, u Francuskoj posluje 406 banaka, a zaposlenih je 408.941. (Statista, 2020; Statista, 2018)

U francuskom bankarskom sistemu snažno dominiraju francuske banke. Prvih devet francuskih bankarskih grupa pokrilo je 85 odsto kredita realnoj ekonomiji u Francuskoj u 2006. godini. Što se tiče preostalog tržišnog udela, strane bankarske grupe nisu veoma zastupljene. Samim tim, ne očekuju se veliki efekti regulatornih promena „uvezenih“ u Francusku od strane filijala stranih banaka („unutrašnji prenos“). Rast preko graničnog kreditiranja podstiče poslovni ciklus u odgovarajućim destinacijskim zemljama, ali istovremeno i menja regulatorne promene. U tom cilju, banke bi morale naći načine prilagođavanja. Istovremeno treba imati u vidu da reakcija francuskih banaka na pooštavanje propisa u inostranstvu zavisi od vrste regulatorne politike. Navedene mere su dovele do toga francuske banke ipak smanjuju rast prekograničnog kreditiranja kao odgovor na pooštavanje limita međubankarske izloženosti.

Sposobnost francuskih banaka da usklade svoje prekogranične zajmove zavisi od njihovih varijabli bilansa stanja, posebno od nelikvidnih odnosa aktive i zavisnosti od neto finansiranja unutar grupe. Ako su poslednja dva veoma visoka, banke će biti ograničene u svojoj

sposobnosti da daju prekogranične kredite i zapravo smanje rast kredita kao odgovor na pooštavanje propisa.

U radu autora Medfberg & Heinonen (2014: 595) koji analiziraju objavljivanja kvalitet usluga, ističu se četiri faktora nevidljive vrednosti bankarske usluge: zajednička moralna vrednost, vrednost odgovornosti, vrednosti odnosa i vrednost nasleđa. Deljena moralna vrednost odnosi se na kompatibilnost između vlastitih moralnih standarda klijenata i percipiranih moralnih standarda banke. Kako bi zadovoljile moralne standarde klijenata, banke sve više nude etičke principe za štednju i investiranje novca. Klijenti podržavaju etičke proizvode i usluge, dok moralna briga za klijente banke prevazilazi etičke alternative u asortimanu usluga. Studija je pokazala da vrednost koja proizilazi iz odnosa između klijenta i banke može biti višestruka. Karakteristike jesu te da zajedničke moralne vrednosti i vrednosti faktora odgovornosti su indirektno povezane sa načinom poslovanja banaka, a dok se vrednost odnosa i nasleđe preciznije ističe kao bitna dimenzija kvaliteta usluge.

U izveštaju koji je predstavljen na sajtu D-rating (2019) na adresi <https://www.d-rating.com/post/usage-satisfaction-digital-banking-france>, procenjuje se i rangira 21 banka na francuskom tržištu na osnovu 150 indikatora koji mere nivo upotrebe digitalnih kanala kod individualnih klijenata. Digitalni kanali se odnose na veb, mobilne aplikacije i društvene mreže. U svrhe ovog istraživanja, izvršena je procena 186 veb lokacija, kao i 418 aplikacija za mobilne uređaje i 795 naloga na društvenim mrežama. Procenjeno je da su veb stranice i mobilne aplikacije tokom trajanja ovog istraživanja, imale oko milijardu poseta mesečno za panel od 21 banke. Fokusi analize su bili na: poreklu saobraćaja, nivou aktivnosti banaka na svakom od navedenih kanala, količini interakcija, i nivou satisfakcije koju su korisnici imali.

Pravci zaključaka su usmereni prema sledećim područjima:

- 1) Vodećih pet banaka su bile isključivo internetske banke i neobanke;
- 2) Trend u strategijama bankarskih kanala idu sve više ka aplikacijama;
- 3) Korišćenje društvenih mreža ima tendenciju smanjenja;
- 4) Dva glavna izazova su ključna: za tradicionalne banke – privlačenje klijenata na digitalne kanale; za onlajn i neo banke, privlačenje potencijalnih klijenata i transformacija novih u aktivne.

U izveštaju se navodi da su se prvi put u ovom istraživanju u oblasti korišćenja digitalnih kanala rangirale pet prvih banaka iz kategorije internet i neo banki. Pretpostavlja se da je razlog tome što su one intenzivno u periodu od 2018. godine do 2019. godine radile na privlačenju klijenata.

U zaključcima istraživanja se ističe važnost aplikacija preko kojih će klijenti brzo i lako, na bilo kom mestu i u bilo koje vreme da obave svoje poslove. Istovremeno, studija ističe i trend sve veće upotrebe mobilnih aplikacija, naglašavajući da klijenti kombinuju veb i aplikacije, ali da je značajno više cenjen kod klijenata kanal pristupa preko aplikacija.

Posebno interesantan zaključak je u vezi društvenih mreža, u čijoj upotrebi prednjači prednjači banka Credit Agricole koja ima značajan promet preko veba upravo kroz društvene mreže. Ipak, ukupno gledano u 2018. godini se smanjilo korišćenje fejsbuka, tvitera i jutjuba za

25%, te je ovaj trend svakako uticao i na smanjenje korišćenja društvenih mreža kao kanala na bankarskom tržištu u Francuskoj, prema ovom istraživanju.

Prema istraživanju glavni izazov za tradicionalne banke u Francuskoj koje imaju manji broj jedinstvenih posetilaca u odnosu na internet i neo banke, jeste upravo u povećanju stope usvajanja digitalnih kanala. Ovo bi zasigurno moralo da uključi bolju promociju i druge marketinške instrumente. Od stranih banaka u Francuskoj, samo je jedna identifikovana kao lider u području digitalnih kanala, odnosno klijenti banke Revolut su pokazali veliko zadovoljstvo.

7.1.5. PESTEL analiza Češke Republike

Politička analiza

- Prema istraživanju privlačnosti Ernst & Young-a (2013), Češka ima relativno stabilno političko okruženje, ali postoje određeni nedostaci.

- U skladu sa Indeksom percepcije korupcije (Transparenci International, 2012), ocena koju je dobila Češka iznosila je 49 od 100, što predstavlja srednji nivo korupcije

- Vladavina Češke podrazumeva parlamentarnu demokratiju, koja zauzima relativno proaktivan pristup razvoju poslovanja u zemlji i ima za cilj da podstiče konkurentnost kroz bespovratna sredstva EU (Vlada CR, 2013).

- U pogledu stopa poreza na dobit, standardna stopa Češke Republike je 19%. Ipak, konačni porez zavisi od obračunate poreske osnovice od knjigovodstvene dobiti / gubitka prikazanog na odgovarajućim finansijskim izveštajima pripremljenim prema češkom Zakonu o računovodstvu i češkim računovodstvenim standardima (CzechInvest, 2013).

- Ministarstvo saobraćaja Češke saraduje sa svojim partnerima na modernizaciji i razvoju autoputa i puteva, kao i razvoju inteligentnih transportnih sistema radi poboljšanja sigurnosti svog drumskog saobraćaja (OPD, 2013).

Ekonomsko okruženje

- Prema najnovijim analizama tvrdi se da je Češka pretekla Italiju i Španiju po BDP-u u odnosu na glavu stanovnika. Međutim, ovo povećanje može biti posledica krize izazvane pandemijom koja je veoma jako pogodila upravo Italiju i Španiju. Prema analizi MMF-a, BDP u Češkoj je 38120 dolara po glavi stanovnika u poslednjih godinu dana. (bankar.rs, 2020) Prema istom izvoru smatra se da će do 2025. godine da ova zemlja prestigne i Novi Zeland i Japan prema istom ekonomskom parametru.

Stopa nezaposlenosti je u avgustu 2013. godine iznosila 7,5%, dok od 2016. godine postaje najniža u EU, a u 2019. godini iznosi nešto više od 2%. (Statista, 2018) U Češkoj postoji više slobodnih radnih mesta nego nezaposlenih, najveći poslodavac je Škoda (deo grupe Folsvagena) koja ima veliki udeo u ukupnom BDP-u.

Češku ekonomiju odlikuje jako tržište rada koje se zasniva na zdravoj automobilskoj industriji, odnosno proizvodnji kao delatnosti. Plate u Češkoj su niže od proseka EU, ali zati imaju trend rasta. Ipak, smatra se da ovoj zemlji pretil rizik od automatizacije koja se progresivno primenjuje u drugim državama EU, a kako je u Češkoj, kao i u Slovačkoj, ekonomija fabrički

orijentisana, tako se i one svoje proizvodne kapacitete u vodećim granama industije moraju što pre prilagoditi.

Češka je poznata i kao zemlja piva i kristala.

Socio-kulturno okruženje Češke Republike

- Češka Republika, kao deo bivše republike Čehoslovačke, ima snažnu demokratsku tradiciju, visoko razvijeno ekonomsko okruženje i bogato kulturno nasleđe sa 10,6 miliona stanovnika u boemskom, moravskom i šlezijском delu države. Tako da je 2004. godine Češka postala država članica Evropske unije (BBC, 2013; CIA, 2012).

Jedno od razočarenja stanovnika Češke je u segmentu tržišne ekonomije i odnosi se na to da svi više nisu jednaki, jer je u komunizmu većina ljudi živela pod sličnim uslovima (BBC, 2013; Morrison i Conavai, 2006).

- Česi imaju tendenciju prema skromnosti i neformalnosti, imaju relativno mala očekivanja, a sa kulturnog stanovišta, Česi se od detinjstva uče da štede novac za „gore vreme“. Česi su poznati da kupuju na popustu i da ne pridaju značaj luksuzu i komforu, već na ceni. Ipak, mlađa generacija rođena nakon "Velvet revolucije" ima više „zapadnjačke“ tendencije u načinu života (BBC, 2013; Morrison i Conavai, 2006).

- Za kulturu Čeha važno je da oni žive na istom mestu ceo život i imaju snažnu porodičnu tradiciju zbog čega nisu voljni da se sele zbog posla, već radije putuju (CIA, 2013; Morrison i Conavai, 2006). Kulturno utemeljenje je usko povezano sa preferencijama kupaca. Naime u 2013. godini, KPMG je istražio i prikazao to da su Česi sve više favorizovali prevoz automobila za posao (otprilike 40%), što može imati značajan uticaj na životnu sredinu države (MDCR, 2012).

Što se tiče ključnih koncepata i vrednosti, Češki narod prepoznatljiv je po svojoj tačnosti. Naime, njima je veoma važno da stignu svuda na vreme, i precizno planiraju svoja putovanja (Morrison i Conavai, 2006).

Tehnološko okruženje

U tabeli 5. prikazani su podaci o korišćenju interneta u Češkoj i EU, u odnosu na pol, kao i mesto koje Češka zauzima u odnosu na druge zemlje.

Tabela 5: Procenat korišćenja interneta u Češkoj i EU za 2019. godinu

	Češka			EU	
	Ž.	rang	M.	Ž.	M.
Internet korisnici	84%	15	86%	84%	86%
Ljudi koji nikada nisu koristili internet	10%	13	9%	10%	9%
Onlajn bankarstvo	79%	9	77%	65%	67%
Onlajn kursevi	7%	17	7%	11%	11%
Onlajn konsalting ili glasanje	7%	18	7%	12%	12%
Korisnici usluga e-vlade	53%	22	48%	66%	68%

Izvor: European Commission (2020). Women in digital Scoreboard 2020 – Report.
file:///C:/Users/korisnik/Downloads/WomeninDigitalScoreboard2020Czechia.pdf

Iz tabele se vidi da je Češka blizu proseka u korišćenju interneta po različitim aktivnostima Evropskoj uniji. U 2018. godini, 86% Čeha koristi internet, sa trendom rasta u narednoj godini. Naime, u 2019. godini, manje od 10% nije nikada koristilo internet. Za razliku od Češke, prethodno predstavljene Nemačka i Francuska su po svim navedenim parametrima iz ove tabele iznad proseka EU.

Češku kao i sve druge zemlje zahvata talas automatizacije, robotizacije i veštačke inteligencije, te će i ona svoju tehnologiju morati da usmeri ka prilagođavanju ovim trendovima. Kako je njihova industrija zasnovana u najvećem delu na proizvodnji automobila, navedeni trendovi se moraju na odgovarajući način uz prilagođavanje zaposlenih moraju implementirati u cilju zadržavanja konkurentne pozicije. Ipak, smatra se da su Česi prilagodljiviji, te da će brzo usvojiti neminovne promene. Pored automobilske, Česi su poznati i po industriji kritalnog stakla.

Ekološki faktori

Nakon Drugog svetskog rata, Češka je prošla deceniju ubrzanog razvoja, što je imalo vrlo razarajući uticaj na životnu sredinu. Prekomerno kopanje i sagorevanje mrkog uglja doprinelo je velikom zagađenju vazduha, dok je dalja industrijalizacija uzrokovala štetne kisele kiše i oštećenja šuma zajedno sa zagađenjem oskudnih izvora vode (Ioungblood-Coleman, 2010). Češka je zauzela 38. mesto po emisiji gasova sa efektom staklene bašte, ispuštajući oko 130 metričkih tona CO₂ u 2013. godini. Visok intenzitet emisije uzrokuju industrije koje su zahtevna po pitanju potrošnje materijala i energije, kao što su metalurgija i automobilska industrija, uglavnom na istoku i severozapadu zemlju.

Iako je prvi krug Kjoto protokola generalno bio veliki neuspeh, Češka je uspela da smanji svoju emisiju za 33% od 1990, što je 28% iznad datog referentnog vrednosti utvrđenog protokolom. Kako Kjoto protokol omogućava zemljama koje su mogle da smanje više emisija nego što su se obavezale da prodaju svoj višak u obliku pomoći Evropske unije, Češka Republika prodala je deo uštedenih emisija Japanu i tu dobit iskoristila za ulaganje u projekat „Nova zelena usporam“ (Tolasz, 2015). Ovo je program Ministarstva zaštite životne sredine kojim upravlja Fond za zaštitu životne sredine Češke. Program podržava energetske efikasnu obnovu kuća, zamenu neprikladnih izvora grejanja, izolacione obloge, ugradnju tehnologija korišćenjem obnovljivih izvora energije, itd. Naime, glavni cilj ovog programa je poboljšanje životne sredine smanjenjem zagađivača i CO₂, kao i uštedom potrošnje energije i podsticanjem ekonomije Češke Republike, zajedno sa drugim socijalnim koristima, kao što je povećanje kvaliteta života građana što bi trebalo da pokrene nov trend održivosti životne sredine (NZU, 2016). Što se tiče EU direktiva, Češka je generalno sposobna da ih ispuni, a energetske banke takođe posvećuju veliku količinu kapitala za ulaganje u rešenja za održivi razvoj.

O očuvanju životne sredine danas se često govori u gotovo svim ljudskim aktivnostima. Buduće ekološko blagostanje i zaštita životne sredine važni su i za vinogradarstvo, jer ekosistem utiče na kvalitet vina. Zaštita životne sredine uključuje, na primer, promene vazduha i klime, upravljanje, očuvanje tla, zaštitu pejzaža i još mnogo toga.

Stanje životne sredine se redovno nadgleda i procenjuje u kontekstu evaluacije i statističkih izveštaja, posebno izveštaja o životnoj sredini koji se dostavlja Vladi Komore

poslanika i Statističkom godišnjaku zaštite životne sredine. Trenutna zaštita prirode u Češkoj uređena je Zakonom br. 114/1992 Coll., o zaštiti prirode i pejzaža, sa izmenama i dopunama. Dodaje se Uredba zakona br. 395/1992 Coll. izmenjena i dopunjena Uredbom 175/2006 Coll. Ovaj zakon u potpunosti zamenjuje zakon original Act. 40/1956 Coll. Na zaštitu životne sredine u Češkoj republici utiče i zakonodavstvo Evropske unije.

Zaštita životne sredine podržana je nacionalnim programima:

- Program za brigu o pejzažu (ovaj program ima za cilj da zaštiti zemlju od erozije, održi kulturni status države, podržava biodiverzitet, brigu o zaštićenim područjima i ptičjim oblastima i posebno zaštićenim biljnim i životinjskim vrstama u određenim regionima).

- Program obnove rečnih sistema (fokusan na obnavljanje vodnih resursa i prirodnog okruženja koje koristi čovek) (<https://www.mzp.cz/cz/index>).

Češka ima bogata punu istorijskih obeležja koji su privlačni turistima, kao i drugih sadržaja zbog kojih beleži visoku stopu učešća turizma u ukupnom BDP-u. Međutim, što se turizma tiče, kao i kod drugih zemalja, sledeća godina će pokazati negativne efekte 2020. godine koji su uzrokovani merama zbog pandemije Covid 19.

Pravni faktori

Prema izjavama komesarke za pravosuđe, a na bazi prošlogodišnjeg izveštaja (2019) Evropske komisije, smatra se da ugrožena nezavisnost sudstva u određenim zemljama EU može negativno uticati i na druge članice. Smatra se da je u sudstvo Češke ušla politika, što stvara rizik da se odluke ne donose prema pravu, već prema političkim interesima. Takođe, smatra se da u Češkoj postoji visok stepen korupcije, odnosno da je kontrola mnogo manja nego što je bila u periodu kada se ova zemlja bila kandidat za ulazak u EU.

Interesantan podatak za Češku jeste da taj da je prisluškivanje političara od strane novinara veoma zatupljeno, kao i prisluškivanje novinara od strane političara, a u vidu zatraživanja. Političari su vlasnici medija, te ne čudi njihov upliv u kreiranje slike javnog mnjenja, te kršenja medijskih sloboda i ugrožavanja objektivnosti novinarstva. Kako “pravo na slobodu izražavanja uključuje slobodu posedovanja sopstvenog mišljenja, primanja i saopštavanja informacija i ideja bez mešanja javne vlasti i bez obzira na granice”, tako se smatra da je pravo na tu slobodu ugroženo. (Bychawska-Siniarska, 2019: 9)

Jedna od pozitivnih strana pravnog konteksta Češke jeste najava novog Zakona o domaćim namirnicama. Naime, prema ovom Zakonu, u njihovim prodavnicama bi 85% namirnica moralo biti domaćeg porekla, do 2027. godine. Na domaćem tržištu proizvodnje hrane, ovaj Zakon je doček sa radošću, međutim Privredna komora smatra da će biti odbijen od strane EK, zbog toga što će uticati na smanjenje stepena uvoza, te će se smanjiti kvalitet ponude. Navedeno može dovesti i do pojave nelojalne konkurencije, jer mali proizvođači nemaju kapaciteta da snabdevaju trgovinske radnje, dok je za velike to povoljna prilika. Kao razlog predlogu ovog Zakona navodi se i to da je primijer osnivač velike poljoprivredne kompanije, te da i sam ima ličnog interesa u tome.

Češka i Slovačka imaju svoje posebno zakonodavstvo o vinu, ali postoji i zajednički deo koji se smatra zakonima o vinu. To je uzrokovano pristupanjem obe države Evropskoj uniji

2004. godine. Od ovog trenutka njihovi zakoni su morali biti prilagođeni propisima koji su na snazi u Evropskoj uniji.

7.1.6. Satisfakcija korisnika bankarskih usluga u Češkoj

Češki finansijski sistem može se okarakterisati kao bankarski sistem i banke igraju važnu ulogu u tom sistemu ekonomija za korporacije i preduzeća kao i za domaćinstva. Transformacija i konsolidacija Češki bankarski sektor realizovan je tokom 1990-ih. Od 1998. do 2001. godine, dogodio se drugi krug privatizacije prodajom strancima većinskog udela u četiri velike češke banke: Československa obchodni banka (ČSOB), Česka sporitelna (ČS), Komerčijalna banka (KB) i Investiciona poštovna banka (IPB). ČSOB, ČS i KB i dalje su dominantni na tržištu. Češka Republika pridružila se Evropskoj uniji (EU) 2004. godine. Prema podacima iz januara 2020. godine, u Češkoj posluje 58 banaka, a radi 44.244 zaposlenih. (Statista, 2020; Statista, 2018)

Kao što su pokazali Akin i dr. (2009) i Vu i Nahm (2013), karakteristike banke uključuju veličinu banke, kapital preko ukupne imovine, prinosa na aktive ili kapitala, ukupnih zajmova, vrste vlasništva, konfiguracije banke. Empirijski pregled literature u ovom radu pokazao je da ne postoji zajednički konsenzus o efektima determinanti bankarske efikasnosti. Veličina banke obično se meri količinom imovine banaka. Na primer: Grigorian i Manole (2002), Mercan et al. (2003), Villiams i Nguien (2005), Rezitis (2007) ili Vu i Nahm (2013) pronašli su pozitivnu vezu između veličina banke i efikasnost bankarstva. S druge strane, Isık i Hassan (2002), Chen et al. (2005) ili Akin et al. (2009) otkrili negativan uticaj veličine banke na efikasnost bankarstva. Grigorian i Manole (2002), Altunbas i dr. (2007), Chortareas et al. (2009) i Vu i Nahm (2013) pronašli su pozitivnu vezu između nivoa kapitalizacija i bankarska efikasnost. U radu autora Pasiouras i dr. (2007) i Cavallo i Rossi (2002) su to utvrdili da nivo kapitalizacije negativno utiče na efikasnost. Pomenuti autori Vu i Nahm (2013) ističu da neka istraživanja razmatraju uticaje različitih vrsta rizika, poput likvidnosti rizik, kreditni rizik i rizik upravljanja. Berger i Mester (1997) otkrili su da banke koje imaju veći odnos kredita i ukupnog iznosa imovina u pozitivnom smislu, bile su efikasnije od ostalih banaka u američkom bankarskom sektoru. Iildirim i Philippatos (2007) takođe dolaze do zaključka da je pozitivan odnos između kredita i ukupne imovine i efikasnosti.

Postoji nekoliko empirijskih studija o efikasnosti češkog bankarskog sektora. Većina empirijskih studija procenjuju bankarsku efikasnost nakon devedesetih godina, i autori su istraživali da li su privatne banke efikasnije od državnih banaka. Na primer, Taci i Zampieri (1998) ukazuju da privatne banke imaju viši srednji stepen efikasnosti, podržavajući brzu privatizaciju. Bonin i dr. (2005) otkrivaju da su banke u stranom vlasništvu najefikasnije, dok banke u državnom vlasništvu umanjuju efikasnost. Rezultati Matouška i Tacija (2005) pokazali su da su strane banke u proseku efikasnije, iako je njihova efikasnost bila jednaka sa efikasnošću „dobrih“ malih banaka u prvim godinama njihovog delovanja.

Veill (2003) nailazi na pozitivan uticaj stranog vlasništva na troškovnu efikasnost banaka u Češkoj. Zaključuje da je stepen otvorenosti bankarskog sektora prema stranom kapitalu pozitivan i da ima uticaja na performanse. Takođe ističe i pozitivan uticaj na makroekonomske performanse države, zbog važne uloge bankarskog sektora u finansiranju ekonomija.

Fries i Taci (2005) ukazuju na to da bankarski sistemi u kojima su banke u stranom vlasništvu imaju veći udeo u ukupnom broju sredstva i imaju niže troškove pa je povezanost između napretka jedne države u bankarskoj reformi i troškovne efikasnosti nelinearno. Rane faze reforme bile su povezane sa smanjenjem troškova, dok troškovi imaju tendenciju rasta u naprednijim fazama. Takođe, Staničkova i Skokan (2012) ocenili su bankarski sektor Češke kao visoko efikasan. Stavarek i Repkova (2012) ukazuju da se efikasnost povećava u periodu 2000–2010. I otkrili su da najveće banke rade značajno lošije od srednjih i malih banaka. U Češkoj postoji nedostatak studija koje bi ispitivale efikasnost bankarstva pomoću dinamičkog Envelopment podataka.

U periodu 2000–2011. Broj banaka je bio gotovo konstantan. U 2011. godini, broj bankarskih institucija obuhvatio je 18 banaka (četiri velike banke, osam srednjih i šest malih banaka), pet građevinskih društava i 21 filijala stranih banaka. Bilo je nekoliko spajanja i akvizicije na češkom bankarskom tržištu tokom analiziranih godina. Češki bankarski sektor ima gotovo stabilnu akcionarsku strukturu. Ipak, kao i ostale i Češke banke i privredu je 2009. teško pogodila svetska finansijska i ekonomska kriza.

Autori Chochol'áková, A., Gabcová, L., Belás, J., & Sipko, J. 2014. godine izvršili kvantitativno istraživanje zadovoljstva, lojalnosti i dodatnih kupovina u češkom bankarskom sektoru putem anketnog ispitivanja uzorka od 459 ispitanika klijenata, od kojih su 44% bili muškarci, a 56% žene. Istraživanje su predstavili pod nazivom „Bank customers'satisfaction, customers'loyalty and additional purchases of banking products and services. A case study from the Czech Republic“, u časopisu *Economics & Sociology*. U nastavku sledi prikaz bitnih zaključaka njihovog istraživanja. Dakle, starost struktura ovih ispitanika bila je sledeća: 39% ispitanika starije od 30 godina i mlađe, 44% starijih od 31 do 50 godina, a 17% starijih od 50 godina. Nivo obrazovanja ispitanika je bio sledeći: 3% je imalo osnovno obrazovanje, 54% je imalo srednje obrazovanje, a 43% je imalo univerzitetsko obrazovanje.

Tabela 6. prikazuje rezultate istraživanja predstavljenog u radu autora Chochol'áková., Gabcová, Belás, i Sipko o ukupnom zadovoljstvu klijenata češke banke u 2014. godini.

Tabela 6: Rezultati ukupnog zadovoljstva klijenata Češke banke

Zadovoljan sam pruženim bankarskim uslugama	Češka Republika
1. Slažem se	66,29 %
2. Ne slažem se	16,40 %
3. I slažem se i ne slažem se	17,31 %

Izvor: Chochol'áková, A., Gabcová, L., Belás, J., & Sipko, J. (2015). Bank customers'satisfaction, customers'loyalty and additional purchases of banking products and services. A case study from the Czech Republic. *Economics & Sociology*, 8(3), 82-94.

Prema ovom istraživanju, ukupno zadovoljstvo klijenata banaka u 2014. godini čini oko 66,29%, a negativan stav ima oko 16,40% klijenata, dok 17,13 % ispitanika nije reklo svoje mišljenje. Naime, slični rezultati su takođe bili u jednoj studiji 2012. godine u Češkoj (Belas et al., 2013). Takođe, spremnost klijenata banke da preporuče svoju banku drugome predstavlja važan faktor koji pokazuje lojalnost klijenata (tabela 7), kao i spremnost da ostanu klijenti u budućnosti (tabela 8).

Tabela 7: Mere i preporuke banke u kojoj imate račun drugim osobama

Drago mi je što mogu preporučiti svoju banku svojoj prijatelji	Zadovoljni klijenti	Nezadovoljni klijenti	p-value
1. Slažem se	48,11 %	18,06 %	< 0,01
2. Ne slažem se	18,56 %	58,33 %	< 0,01
3. I slažem se i ne slažem se	33,33 %	23,61 %	0.11184

Izvor: Chochol'áková, A., Gabcová, L., Belás, J., & Sipko, J. (2015). Bank customers' satisfaction, customers' loyalty and additional purchases of banking products and services. A case study from the Czech Republic. *Economics & Sociology*, 8(3), 82-94.

Istraživanje je pokazalo da zadovoljni klijenti preporučuju svoju banku drugima (p-vrednost <0,01) u pogledu sa nezadovoljnim klijentima. Uprkos ovim pokazateljima, moglo bi se zaključiti da zadovoljni klijenti banku često ne preporučuju drugima, jer tu činjenicu navodi samo 48,11% ispitanika iz navedenog istraživanja

Tabela 8: Upotreba sopstvene banke u budućnosti

U naredne tri godine planiram da nastavim da koristim usluge moje trenutne banke	Zadovoljni klijenti	Nezadovoljni klijenti	p-value
1. Slažem se	79,73 %	40,28 %	< 0,01
2. Ne slažem se	5,15 %	38,89 %	< 0,01
3. I slažem se i ne slažem se	15,12 %	20,83 %	0.23800

Izvor: Chochol'áková, A., Gabcová, L., Belás, J., & Sipko, J. (2015). Bank customers' satisfaction, customers' loyalty and additional purchases of banking products and services. A case study from the Czech Republic. *Economics & Sociology*, 8(3), 82-94.

Zadovoljni klijenti češće razmišljaju o korišćenju banke u budućnosti (p-vrednost >0,01) u poređenju sa nezadovoljnim klijentima. Kada su odgovarali na ova pitanja, ustanovljeno je da je skoro 80% zadovoljnih ispitanika razumelo korišćenje svojih banaka u srednjem roku. Treba napomenuti i da je 40,28% nezadovoljnih klijenata u budućnosti razmatralo korišćenje svoje banke.

U tabeli 9. prikazani su rezultati istraživanja uporedivi sa rezultatima iz tabele 8. Istraživanjem je utvrđeno da je manje verovatno da će zadovoljni klijenti razmotriti promenu svoje trenutne banke (p-vrednost <0.01) u poređenju sa nezadovoljnim kupaca, što se i očekuje.

Takođe je utvrđeno da veliki deo nezadovoljnih klijenata ne razmatra promenu svoje banke, što je izvanredna pojava. Ovaj fenomen se može objasniti činjenicom da mnogi klijenti Češke banke, uprkos nezadovoljstvu, nemaju stvarni interes za napuštanje banke jer ih obeshrabruje gubljenje vremena prilikom prelaska s jedne banke na drugu, plaše se povećanih troškova, nedostatka znanja o funkcionisanju bankarskog sektora ili su samo lenji.

Tabela 9: Promena sopstvene banke klijenta u budućnosti

Razmišljam o promeni svoje banke.	Zadovoljni klijenti	Nezadovoljni klijenti	p-value
1. Slažem se	7,90 %	41,67 %	< 0,01
2. Ne slažem se	78,69 %	36,11 %	< 0,01
3. I slažem se i ne slažem se	13,40 %	22,22 %	0.06148

Izvor: Chochol'áková, A., Gabcová, L., Belás, J., & Sipko, J. (2015). Bank customers' satisfaction, customers' loyalty and additional purchases of banking products and services. A case study from the Czech Republic. *Economics & Sociology*, 8(3), 82-94.

U tabeli 10. prikazana je stopa lojalnosti u odnosu na vlastitu banku koja pokazuje da su zadovoljni klijenti otporniji na ponude drugih banaka (p-vrednost <0.01) u poređenju sa nezadovoljnim klijentima. Na osnovu toga, moglo bi se zaključiti da je samo 48,80% ispitanika jasno reklo da su visoko lojalni svojoj banci.

Tabela 10: Stopa lojalnosti u odnosu na vlastitu banku klijenta

Ostao bih veran svojoj banka / banke uprkos činjenici da su ostale banke bi mi ponudile slične proizvode	Zadovoljni klijenti	Nezadovoljni klijenti	p-value
1. Slažem se	48,80 %	16,67 %	< 0,01
2. Ne slažem se	28,52 %	69,44 %	< 0,01
3. I slažem se i ne slažem se	22,68 %	13,69 %	0.10100

Izvor: Chochol'áková, A., Gabcová, L., Belás, J., & Sipko, J. (2015). Bank customers' satisfaction, customers' loyalty and additional purchases of banking products and services. A case study from the Czech Republic. *Economics & Sociology*, 8(3), 82-94.

7.1.7. Pestel analiza Srbije

Političko okruženje

Početakom 2001. godine, Srbija postaje član svih ključnih međunarodnih organizacija: UN, OEBS, MMF, Svetske banke, EBRD, Saveta Evrope, CEFTA i NATO-ovog programa Partnerstvo za mir. Tako da je početkom aprila 2008. godine Srbija pozvana da potpiše Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) između Srbije i Evropske unije (EU). Tako da početkom 2010, Srbija podnosi formalni zahtev - kandidaturu za članstvo u EU i aktivno radila

na ispunjenju akcionog plana za ubrzanje sticanja statusa kandidata. U martu 2012. Srbiji je konačno odobren status kandidata za članstvo u EU.

Ali, i pored velikog napretka, postojeće političko okruženje i dalje nije dovoljno stabilno. Srbija je do početka 2001. godine započela ubrzan proces tranzicije koji je specifičan po uvođenju velikog broja novih zakona i uspostavljanjem velikog broja novih institucija (agencije, nezavisna regulatorna tela, itd.). Treba napomenuti i to da je do 2012. godine, Narodna skupština Srbije usvojila je preko 1.000 zakonskih akata, uključujući brojne zakone. Sveobuhvatna reforma zakonodavstva uticala je na "anatomiju i fiziologiju" poslovanja u Srbiji. Velike promene u ovoj oblasti specifične su i velike, ali nisu bile potpune, jer uvođenje novih zakona nije bilo praćeno donošenjem brojnih podzakonskih propisa (Stošić i saradnici, 2012: 62).

Jedan od najvažnijih političkih problema Srbije jeste pitanje Kosova i Metohije, što je posledica višedecenijske loše politike bivših i sadašnje vlasti prema ovom delu teritorije Srbije. Mnogobrojni istorijski i ekonomski očigledni dokazi ukazuju na pripadnost Kosova i Metohije Srbiji, međutim, interesi globalističkih sila su već dugi niz godina prisutni u rešavanju ovog problema, čak se može reći da su imali veliki uticaj i na njegovo nastajanje. Ne umanjujući ulogu loše politike domaće vlasti, međunarodne sile sasvim sigurno imaju interesnog upliva u rešavanje pitanja Kosova i Metohije. Ali, Kosovo ne predstavlja samo problem Srbiji već čini niz drugih političkih problema državama sa istim pitanjem. Treba istaći i to da Srbija želi i konstantno upućuje poruke da reši problem dijalogom. Takođe, treba istaći to da je konflikt između Kosova i Srbije završio svoj najgori deo (rat 1999. godine), ali i da će verovatno još mnogo godina proći do uspostavljanja dobrih odnosa.

Ekonomski faktor

Posle dugog perioda rasta, srpska privreda je 2009. godine zakoračila u recesiju, uglavnom pod uticajem svetske finansijske krize. Prelazak sa ekspanzije na recesiju osvetlio je mnoge slabosti domaće ekonomije (visok trgovinski deficit, nizak nivo konkurentnosti, visoka stopa nezaposlenosti, itd.), naglašavajući problem velikog budžetskog deficita. Ipak, srpska privreda je u 2010. godini beležila blagi oporavak i prve znake izlaska iz recesije, što se odražavalo uglavnom kroz rast BDP-a, porast industrijske proizvodnje, povećanje izvoza, štednje domaćinstava, deviznih rezervi itd. Slika 1. prikazuje pregled ekonomskih kretanja u Srbiji od 2008. godine do 2020. godine.

Kakvi će pokazatelji biti nakon uticaja mera koje je pokrenula globalna pandemija izazvanu bolešću Covid-19, ostaje da se vidi, ali je pretpostavka da će negativno uticati na sve parametre.

Srbiju u poslednjih šest godina karakteriše niska inflacija, fiskalni suficit, manji javni dug, manja spoljašnja neravnoteža kao i oporavak tržišta rada. Takođe, u 2018. godini beleži se rast od 4,4% BDP, dok je 2019. godine on iznosio 4,2% BDP-a. U 2018. godini inflacija je iznosila 2,0% dok je 2019. godine bila 1,9% u skladu sa planom NBS-e. Takođe, u 2019. godini deficit konsolidovanog budžeta od 0,2% BDP-a, što predstavlja dobar rezultat od planiranog. Javni dug na kraju 2019. godine bio je 52,0% BDP-a i manji je za 18 p.p. BDP-a u odnosu na 2015. godinu uz povoljniju valutnu strukturu.

Србија	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.*
Реални БДП, мг. стопе раста (у %)	5,7	-2,7	0,7	2,0	-0,7	2,9	-1,6	1,8	3,3	2,0	4,4	4,2*	4,0
Приватна потрошња (у %)	4,5	-3,3	-0,6	1,4	-1,7	-1,7	-0,1	-0,3	1,3	1,9	3,1	3,3*	3,6
Приватне инвестиције ¹ (у %)	14,4	-23,6	-7,9	7,5	15,1	-7,7	-5,6	3,5	2,7	10,1	13,6	10,5*	6,2
Државна потрошња (у %)	3,5	-1,7	0,0	1,6	0,4	-2,1	0,9	-3,8	1,3	3,3	3,7	3,5*	3,5
Државне инвестиције (у %)	-16,4	-16,6	0,0	-7,8	7,6	-35,8	13,6	14,0	22,0	-6,4	43,1	31,8	8,0
Извоз (у %)	12,6	-11,5	16,9	5,6	2,9	18,0	4,3	9,4	11,9	8,2	8,3	9,9*	10,2
Увоз (у %)	10,1	-21,9	-0,1	7,2	-0,6	6,5	5,1	4,0	6,7	11,1	11,6	10,7*	9,6
Стопа незапослености (у %) ⁴	13,6	16,1	19,2	23,0	23,9	22,1	19,2	17,7	15,3	13,5	12,7	10,6	n/a
Номиналне зараде (у %) ⁵	18,0	9,0	7,6	11,2	9,0	6,2	1,4	-0,2	3,7	3,9	6,5	10,3	n/a
Новчана маса (М3) (у %)	9,8	21,5	12,9	10,3	9,4	4,6	7,6	6,6	11,6	3,6	14,5	8,5 ⁶	7,8
Индекс потрошачких цена ² (у %)	8,6	6,6	10,3	7	12,2	2,2	1,7	1,5	1,6	3,0	2,0	1,9	граф. 2.
НБС референтна каматна стопа ³ (у %)	17,8	9,5	11,5	9,8	11,3	9,5	8,0	4,5	4,0	3,5	3,0	2,25	2,25
Дефицит текућег рачуна ВРМ-6 (у % БДП-а)	20,0	6,3	6,5	10,3	10,9	5,8	5,6	3,5	2,9	5,2	4,8	6,9	6,2

* Не укључује ефекат промена у залихама
¹ Подаци о инфлацији се односе на мг. инфлацију у децембру: (PIR-12)*100-100
² Последњи расположив податак.
³ Анкета о радној снази. Ревидирани подаци од 2014. године према новој методологији АРС Т1-Т3 2019.
⁴ Номиналне зараде се од 2017. објављују према новој методологији. Јан-нов. 2019.
⁵ Прелиминарни податак

Слика 1: Pregled ekonomskih kretanja u Srbiji

Izvor: https://www.nbs.rs/internet/latinica/18/18_3/prezentacija_invest.pdf

Макроекономска стабилност и бољи пословни положај Србије doneo је већи прилив SDI од 7,3 милд евра како у 2018. години тако и у 2019. години. Наиме, постигнати резултати указују да кредитни рејтинг у 2019. години су у даљем паду премија ризика. Слика 2. приказује број банака, као и релевантних показатеља њиховог пословања од 2010. до 2019. године.

Србија	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	децембар 2019.
Број банака ¹	33	33	32	30	29	30	31	29	27	26
Број запослених	29.887	29.228	28.394	26.380	25.106	24.257	23.847	23.055	22.830	23.087
Број филијала	2.487	2.383	2.243	1.989	1.787	1.730	1.719	1.627	1.598	1.598
ННБ банкарска актива	629	664	678	741	794	796	813	813	779	801
Учешће страних банака, %	73,5	74,1	75,2	74,3	74,5	76,1	76,7	76,9	75,4	75,7
Актива (нето), млн евра	24.015	25.211	25.322	24.827	24.545	25.069	26.253	28.440	31.931	34.769
Капитал, млн евра	4.720	5.104	5.198	5.186	5.074	5.090	5.122	5.631	5.725	6.024
Кредити (брutto), млн евра	15.324	17.204	17.273	16.140	16.170	16.175	16.442	17.565	19.406	21.110
од чега бруто НПЛ, млн евра	2.592	3.275	3.217	3.448	3.483	3.491	2.800	1.730	1.105	865
Бруто НПЛ показатељ, %	16,9	19,0	18,6	21,4	21,5	21,6	17,0	9,8	5,7	4,1
Исправке вредности бруто НПЛ-а, %	47,2	51,0	50,0	50,9	54,9	62,3	67,8	58,1	60,2	60,7
Депозити, млн евра	14.263	14.584	14.936	15.067	15.637	16.523	18.242	19.926	23.115	25.197
Профит пре опорезивања ² , млн евра	241,0	12,0	102,5	-18,0	29,0	80,0	172,0	579,8	640,6	574,5
Показатељ адекватности капитала ³ , %	19,9	19,1	19,9	20,9	20,0	20,9	21,8	22,6	22,3	23,6
Показатељ адекватности основног акцијског капитала ^{3,4} , %	-	-	-	-	-	-	-	21,5	21,1	22,5
Показатељ левериџа ^{3,4} , %	-	-	-	-	-	-	-	11,1	12,6	13,7
Радио ликвидности	1,0	2,2	2,1	2,4	2,2	2,1	2,1	2,0	2,0	2,2
Показатељ покрића ликвидном активом ⁴ , %	-	-	-	-	-	-	-	239,5	213,3	199,7
Показатељ девизног ризика, %	3,9	6,2	5,5	4,4	3,9	4,4	2,7	2,9	4,5	1,6
ROA ⁵ , %	1,1	0,0	0,4	-0,1	0,1	0,3	0,7	2,1	2,1	1,7
ROE ⁵ , %	5,4	0,2	2,0	-0,4	0,6	1,6	3,4	10,6	11,3	9,8
Нето каматна маржа ⁶ , %	4,6	4,6	4,3	4,2	4,3	4,3	3,9	3,7	3,6	3,3

¹ НБС је одузела дозволу за рад Нове Агробанке 27. октобра 2012. године, Развојној банци Војводине 6. априла 2013. године, Привредној банци Београд 26. октобра 2013. године, Универзал банци Београд 31. јануара 2014. године и Југобанци Југобанци од Косовска Митровица 2. априла 2018. године. НБС је дала дозволу за рад Мрбанк 16. децембра 2014. године, а банка је почела с радом у априлу 2015. године. НБС је дала дозволу за рад Bank of China Србија 20.12.2016. године. Findeosteo banka ad Beograd је 1. јула 2017. године приложена Директној банци ad Beograd. Јубанка ad Beograd је 23. децембра 2017. године приложена АИИК банци ad Beograd. Pegasus банка је 26. октобра 2018. приложена Директној банци. Војвођанска банка 25. априла 2019. спојена са ОТП банком (под именом Војвођанска).
² Без Агробанке на крају 2011. године: профит пре опорезивања 296 млн евра; ROA 1,2; ROE 6,0. Без Развојне банке Војводине на крају 2012. године: профит пре опорезивања 230 млн евра; ROA 1,0; ROE 4,7.
³ Последњи познат податак од 30.09.2019. године
⁴ Уведен имплементацијом Базела 3 и прати се од 30.06.2017. године
⁵ Нето каматна маржа у односу на просечну укупну активу

Слика 2: Број банака у Србији и битних показатеља

Izvor: https://www.nbs.rs/internet/latinica/18/18_3/prezentacija_invest.pdf

Referentna kamatna stopa je 2,25% i pretsdtavlja najniži nivo u režimu ciljanja inflacije. Kreditna aktivnost nastavljena je i u 2019. godini i to kroz stabilnost i održivost rasta, koji je u decembru iznosio 9,8% mg. Treba napomenuti da je stabilnost bankarskog sektora očuvana i dodatno poboljšana.

Socio-kulturno okruženje

Prosečna zarada (bruto) obračunata za decembar 2019. godine iznosila je 82 257 dinara, dok je prosečna zarada bez poreza i doprinosa (neto) iznosila 59 772 dinara. Rast bruto zarada u periodu januar–decembar 2019. godine, u odnosu na isti period prošle godine, iznosio je 10,5% nominalno, odnosno 8,4% realno. Istovremeno, neto zarade su porasle za 10,6% nominalno i za 8,5% realno (<https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20200225-prosecne-zarade-po-zaposlenom-decembar-2019/?s=2403>).

Većina stanovnika svoja lična primanja usmerava na osnovne potrebe, što predstavlja ograničavajući faktor na domaće tržište. Istovremeno, pod uticajem nesigurnosti i smanjene potrošnje u vremenu krize kome je dodata i kriza uzrokovana pandemijom, očekuje se pad potražnje na domaćem tržištu.

Srbija ima nisku stopu zaposlenosti (zaposleno je svega 49% stanovništva uzrasta 20-64 godine, dok je prosek EU 68%) i visoku nezaposlenost (23,7%, što predstavlja jedan od najvećih ekonomskih i socijalnih problema našeg društva). Postojeća ekonomska kriza, koja je pojačana novom kao posledicom globalnog dejstva Covid-19, zasigurno vrši veliki negativni uticaj na tržište rada Srbije i time na društveno okruženje.

Što se tiče kulturoloških uticaja, ističe se negativan uticaj nacionalne kulture na razvoj organizacione kulture. Pored toga, vrlo često je prisutna i loša saradnja javnih institucija i preduzetnika, kojoj pre svega nedostaje faktor transparentnosti.

Tehnološko okruženje

Noviji pokazatelji inovacija, koji imaju za cilj da pomognu u praćenju sprovođenja vodeće inicijative „Inovacija Evropske unije 2020“ uporednom procenom inovacijskih performansi zemalja članica EU 27 i relativnim snagama i slabostima, pokazuju da je Srbija zemlja sa najvećim relativnim povećanjem javne potrošnje na istraživanje i razvoj u 2011. godini. Srbija je udvostručila svoje javne investicije u istraživanje i razvoj u 2011. godini, dostigavši 0,65% BDP-a (Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology, 2012). „U Republici Srbiji 81% domaćinstava poseduje internet priključak, što čini povećanje od 0,9% u odnosu na 2019. godinu” (RZS Srbije, 2020). Prema istom istraživanju, 37,0% ispitanika koristi internet usluge koje pružaju javne ustanove ili organi administracije (RZS Srbije, 2020: 25).

Ipak, bez obzira na ulaganja, inovativni jaz Srbije prikazuje to da je Srbija na 29. mestu od 34 evropske države i da pripada poslednjoj grupi zemalja sa skromnim sistemom inovacija i čak skromnim uticajem na njihovu ekonomiju. Slabost Srbije je intelektualna svojina, uključujući i patente. Takođe, Srbija je nekada imala jaku industriju, što nije slučaj danas.

Ekološko okruženje

Mere zaštite zemljišta kako bi se postigla ekološka sigurnost Srbije, kao i drugih država, nalaze se u kriznim situacijama koje se odnose na degradaciju okoline, prouzrokovanih raznim zagađenjima i mnogim drugim uticajima, pre svega zbog neodgovornih i neprikladnih ljudskih aktivnosti. Zato, neophodno je imati na umu, šta to institucije kao i pojedinac mogu da urade u kontekstu bezbednosti/ekološke kulture, a posebno u kontekstu razvoja i poboljšaje zaštite životne sredine. Očigledno je da je neadekvatna upotreba prirodnih resursa dovela do kontaminacije zemljišta, vode i vazduha, što je izazvalo promene u životu svakog pojedinca i uticalo na smanjenje životnog dela savremenog čoveka (Bjelajac, 2017). Tako da, mera i zaštita zemljišta se ne može se videti u izolaciji i izvan konteksta ukupnih mera zaštite životne sredine i globalnog okruženja. Naime, zdrava i bezbedna sredina Srbije uslovljena je usvajanjem brojnih i kompleksnih rešenja u odnosu na (Bjelajac, 2017):

- Sprečavanje novih izvora zagađenja životne sredine;
- Redukciju izvora zagađenja životne sredine;
- Proizvodnju i skladištenje hemikalija i radioaktivnih materijala;
- Uticaj okoline na oblast eksploatacije terena;
- Povećavanja procenta industrijskih kompleksa u urbanim sredinama koje imaju vodovodne mreže i postrojenja za preradu otpadnih voda;
- Komercijalizaciju sekundarnih sirovina i reciklažu otpada,
- Skladištenje, transport, lečenje ili bezbedno rashod otpada medicinske opreme;
- Spasavanje zagađene i degradiranih jezera, barova, kanala i delova rijeke u urbanim sredinama;
- Unapređenje kvaliteta vazduha i vode u urbanim sredinama;
- Unapređenje kanalizacije u urbanim i ruralnim oblastima;
- Efikasno i održivo korišćenje zemljišnih resursa i smanjenje/gubitak poljoprivrednog zemljišta iz različitih razloga;
- Poboljšanje efikasnosti vodenih resursa i smanjivanje nestašice vode;
- Podizanje šuma u šumskim pokriva i poboljšanju kvaliteta šuma;
- Povećanje količine i kvalitet rezervi prirode;
- Aktivne mere za zaštitu retke i ugrožene biljke i životinjskih vrsta;
- Podsticanje sposobnosti da reaguje na klimatske promene i smanje emisije gasova sa efektom staklene bašte;
- Povećanje efikasnosti upotrebe energije i podsticanje investicija u obnovljive izvore energije u svrhu energetske efikasnosti i uštede energije (voda, vetar, solarni termo, fotonapski i geotermalni izvori, talas, tidna i Asimetrična energija).

Koliko god pojedinačnih i grupnih, formalnih i neformalnih inicijativa na temu ekologije u Srbiji postojalo, primeri iz prakse pokazuju negativne pristupe čak i aktivnostima i područjima koja se mogu lako i brzo regulisati. Jedno od takvih je zagađenje nastalo zbog rada RTB Bor. Ovaj ekološki problem može se nazvati katastrofom, budući na višedecenijski nemar Vlade Republike Srbije, a sada i novih vlasnika kompanije ZiJing, kupca RTB Bor. Uništavanje izgleda prirode, zdravlja ljudi, životinja i biljaka, nisu jedine posledice poslovanja koje nema ekološke

dimenzije, već je prisutna i društvena neodgovornost kompanije. Naime, zbog širenja područja eksploatacije, posebno dolaskom vlasnika iz Kine, lokacije na kojima se nalaze kuće više generacija ljudi u okolini Bora, direktno su ugrožene radom rudnika. Taj uticaj podrazumeva česta bučna miniranja terena koja uzrokuju naprsnuća građevinskih objekata u blizini, na području koje je odavno zbog ugroženosti zdravlja stanovnika moralo biti iseljeno.

Navedeni primer je samo jedan od loših primera nepoštovanja prirode i života ljudi koji nažalost u punom smislu pokazuje neetičnost, nemoral, neodgovornost i nepostojanje društveno odgovorne svesti globalnih kapitalista koji su uz pomoć državnih relevantnih struktura došli u tu poziciju moći. Besmisao ovakvog rada koji zasigurno ima odlike kriminala, ne može se naslutiti na osnovu napisana dva pasusa, ali se svakako svuda gde je moguće na ovo mora skrenuti pažnja. Naime, pisanje o društvenoj odgovornosti i isticanje njenog značaja sa aspekta moralnosti i etike, pa čak i sticanja konkurentskih poena, ništa ne znači ukoliko se to zaista ne sprovodi. Zato, država mora imati adekvatan sistem kontrole, i ne sme ni najmanje tolerisati ponašanja profitera koja su u sukobu sa osnovnim pravima stanovnika.

Pravno okruženje

Jačanje pravne sigurnosti predstavlja ključni cilj svake države koja mora da pospeši investicione činioce, koji su od presudnog uticaja za priliv stranog kapitala. Polazna osnova jeste stabilnost, pouzdanost i dosledno primenljivog pravnog okvira nacionalnih pravnih propisa Republike Srbije sa pravnim propisima Evropske unije. Republika Srbija je pristupila međunarodnim konvencijama koje regulišu strane direktne investicije i donela sopstveno zakonodavstvo u ovoj oblasti. Novodonetim propisima teži se unapređivanju produktivnosti, tehnološkom razvoju i stvaranju uslova za slobodnu tržišnu konkurenciju.

Srbija je napravila veliki korak na taj način što je usvojila veći niz Zakona u skladu sa propisima EU. Srbija usvaja zakone o diskriminaciji, zakon o klijentima, antimonopolski zakon, zakon o zaposlenima, zakon o zdravlju kao i o bezbednosti i drugi niz zakona. Ovi faktori mogu uticati na poslovanje banke, njene troškove, kao i tražnju za njenim proizvodima.

Može se reći da je bivša vlast na čelu sa predsednikom Vojislavom Koštunicom, početkom 2000. godine, omogućila pravni okvir koji je privukao veći broj stranih banaka na tržište Srbije. Koliko je ovaj postupak bio u saglasnosti sa zaštitom tadašnjih domaćih banaka, a koliko inicijativa globalnih profitnih institucija i onih koji su od njihovog dolaska imali direktnog interesa, pokazaće vreme.

7.1.8. Rezultati dosadašnjih istraživanja na osnovu Servqual modela u Srbiji i zemljama bliskog okruženja

U istraživanju zadovoljstva korisnika bankarskih usluga na osnovu *Servqual* modela (Đorđević, 2009: 266) dobijeni podaci percepcije važnosti kvaliteta bankarskih usluga u Srbiji pokazuju najveći skor na dimenziji kvaliteta usluga: pouzdanost 29%, sigurnost 25% i odgovornost 20%. U istraživanju Zelenovića, Vitomira i Radovića (2017: 42), dobijeni podaci

ukazuju na to da korisnici više očekuju od dimenzije kvaliteta, pouzdanost SQ – 4,428571, empatija SQ – 5,285715 i sigurnost – 3,5.

U drugom istraživanju (Raičević & Medenica-Mitrović, 2018: 128) dobijeni rezultati zadovoljstva korisnika bankarskih usluga u Crnoj Gori, koji su mereni na osnovu *Servqual* modela, ukazuju na to da je najveća percepcija korisnika iskazana na dimenziji pouzdanost (0,93), odgovornost (0,86) i sigurnost (0,86). U istraživanju rezultati dobijeni po Likterovoj skali (Jovović i saradnici, 2016: 112) pokazuju da je najveći broj ispitanika nezadovoljan pouzdanošću (18,4) i empatijom (29,8).

Istraživanja kvaliteta bankarskih usluga u Hrvatskoj, koja su sprovedena na osnovu *Servqual* modela (Znaor & Grubišić, 2014: 405), ukazuju na to da ispitanici imaju najveće očekivanje prema dimenzijama opipljivost (4,68) i empatija (4,48), dok rezultati analize Pepura (2006: 59) pokazuju da je najveće očekivanje kod dimenzija odgovornost (0,929) i pouzdanost (0,920).

Istraživanje koje je sprovedeno u BiH na osnovu *Servqual* modela (Babić-Hofović & Mehić, 2007: 59) pokazuje da ispitanici najviše očekuju od dimenzije kvaliteta sigurnost (0,45). U jednom drugom istraživanju (Puška i saradnici 2016: 270) rezultati su: pouzdanost (0,939), sigurnost (0,915) i empatija (0,915), a u trećem (Culiberg & Rojšek, 2010: 160) klijenti više očekuju od dimenzije kvaliteta sigurnost i empatija (0,933).

U radu Jankalova (2016: 78) rezultati istraživanja ukazuju da su klijenti Slovačke banke ocenili pouzdanost sa 21,3% i empatiju sa 15,7 %, pri ocenjivanju kvaliteta bankarskih usluga.

Na osnovu podataka iz sekundarnih izvora potrebno je izvršiti testiranje dimenzija kvaliteta bankarskih usluga pomoću *Servqual* modela. Istraživanje će biti sprovedeno u Srbiji, Crnoj Gori, Hrvatskoj, BiH, Republici Srpskoj, Sloveniji i Slovačkoj. Na osnovu dobijenih rezultata formiraće se drugi nivo istraživanja.

7.2. Opis uzorka i rezultati istraživanja u prvom nivou istraživanja na osnovu *Servqual* modela u Srbiji i drugim državama obuhvaćenim uzorkom

Istraživanje individualnih korisnika bankarskih usluga sprovedeno je u Srbiji, Crnoj Gori, BiH, Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj na osnovu upitnika po *Servqual* modelu. Razlog istraživanja pored drugih država pored Srbije je taj što veći broj banaka posluje u istim državama, zatim socio-kulturološko ponašanje potrošača je slično, jezik koji se koristi je sličan, većina država koje su bile predmet istraživanja činile su jednu državu, razvijenost država u odnosu na Srbiju, bolji standard u Sloveniji i Slovačkoj u odnosu na druge države koje su predmet istraživanja na osnovu čega se može napraviti komparativna analiza zadovoljstva klijenata, i dr. Upitnik se sastoji od tri dela. Prvi deo sadrži podatke o socio-demografskim karakteristikama klijenata, drugi deo pitanja odnosi se na očekivanja klijenata banke koji je sastavljen na osnovu *Servqual* modela, a treći deo upitnika sadržao je pitanja koja su se odnosila na percepciju klijenata bankarskih usluga. Za merenje stavova korisnika korišćena je Likertova skala od 1 do 5, pri čemu je skala 5 označavala najveće očekivanje ili percepciju.

Merenje dimenzije kvaliteta usluga izvršeno je na osnovu njihove opipljivosti, pouzdanosti, odgovornosti, sigurnosti i empatije. Upitnik je sadrži 27 pitanja.

Dimenzija *opipljivost* usluga pruža sledeće tvrdnje: banke u Srbiji imaju savremenu opremu, enterijer banaka u Srbiji je vizuelno privlačan, zaposleni u bankama deluju uredno, banke imaju pogodnu lokaciju, kvalitet bankarskih usluga zadovoljava moje potrebe i u budućnosti planiram da koristim bankarske usluge.

Dimenzija *pouzdanost* usluga pruža sledeće tvrdnje: kada banka obeća da će učiniti nešto do određenog vremena, ona to i da uradi, kada imate problem banka je puna razumevanja, banka redovno dostavlja izvode po mojim računima, banke pružaju svoje usluge u vreme kada obećaju da će to da urade, ostvarenje usluge se realizuje iz prvog pokušaja, banka govori kada će se tačno usluga obaviti, banka treba da vodi tačnu evidenciju.

Dimenzija *odgovornost* pruža sledeće tvrdnje: od zaposlenog dobijem brzu uslugu u banci, zaposleni u banci su uvek voljni da pomognu, zaposleni u banci nisu prezauzeti da brzo odgovore na moje zahteve, verujem zaposlenima u banci i osećam se sigurno u toku saradnje sa zaposlenima u banci.

Dimenzija *sigurnost* pruža sledeće tvrdnje: ponašanje zaposlenih uliva poverenje kod korisnika, zaposleni u banci dobijaju adekvatnu podršku kako bi radili svoj posao, zaposleni u banci imaju dovoljno znanja da odgovore na svako moje pitanje i zaposleni u banci znaju šta mi je potrebno.

Dimenzija *empatija* nudi sledeće tvrdnje: zaposleni u bankama znaju da me posavetuju šta je najpovoljnije za mene, banka ima moje najbolje interese na umu, banka mi posvećuje individualnu pažnju, banka razmatra moje potrebe i želje i banka mi pruža pouzdanu i pristupačnu bankarsku uslugu.

7.2.1 Opis uzorka u Srbiji i drugim državama obuhvaćenim uzorkom

Ukupan uzorak istraživanja čini 1032 ispitanika iz Srbije, Crne Gore, BiH, Republike Srpske, Hrvatske, Slovenije i Slovačke. Istraživanje je sprovedeno u periodu od početka oktobra 2017. godine do kraja februara 2018. godine, tako što je ispitanicima putem imejla poslata pozivnica za učestvovanje u istraživanju, uz objašnjenje u koju svrhu se vrši istraživanje. Prvo je izvršeno ispitivanje korisnika bankarskih usluga u Srbiji, u periodu od početka oktobra do prve polovine novembra 2017. godine, zatim se, u periodu od prve polovine novembra do kraja novembra 2017. godine ispitivalo tržište Crne Gore i Hrvatske. Korisnici BiH i Republike Srpske ispitivani su od početka decembra do kraja decembra 2017. godine. Ispitanici u Sloveniji i Slovačkoj ispitivani su od početka januara 2018. godine do kraja februara 2018. godine. Ovakav način prikupljanja podataka ima nedostataka, jer je reč o raspoloživom neprobalističkom uzorku koji, nevezano za njegovu veličinu, ne zadovoljava stroge statističke kriterijume reprezentativnosti. Pozitivne strane ovakvog načina prikupljanja podataka su smanjenje troškova, kao i komfornost za ispitanike. Za obradu podataka korišćen je statistički program SPSS Program Package.

7.2.2 Rezultati istraživanja na osnovu Servqual modela

U tabeli 11. data je struktura uzorka prema državi porekla ispitanika.

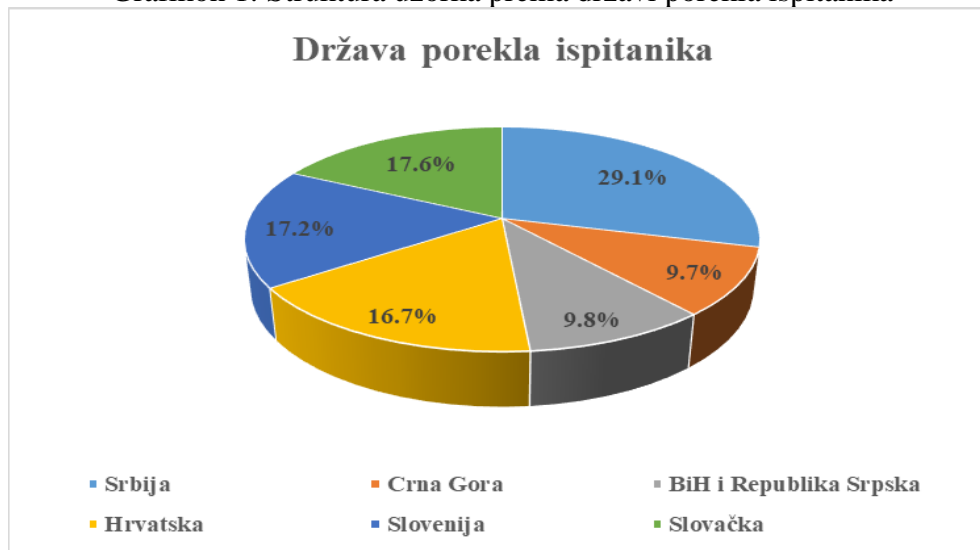
Tabela 11: Struktura uzorka prema državi porekla ispitanika

Država	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	300	29,1
Crna Gora	100	9,7
BiH i Republika Srpska	101	9,8
Hrvatska	171	16,7
Slovenija	178	17,2
Slovačka	182	17,6
Ukupno (Σ)	1032	100,0

Izvor: Samostalna izrada autora

U zavisnosti od države porekla ispitanika anketirano je (tabela 11): 300 ispitanika iz Srbije (29,1%), 182 ispitanika iz Slovačke (17,6%), 178 ispitanika iz Slovenije (17,2%), 171 ispitanik iz Hrvatske (16,6%), 101 ispitanik iz Bosne (9,8%) i 100 ispitanika iz Crne Gore (9,7%) (grafikon 1). Kao što se iz tabele 1. i grafikona 1. vidi, podaci za BiH i Republiku Srpsku biće prikazivani zajedno.

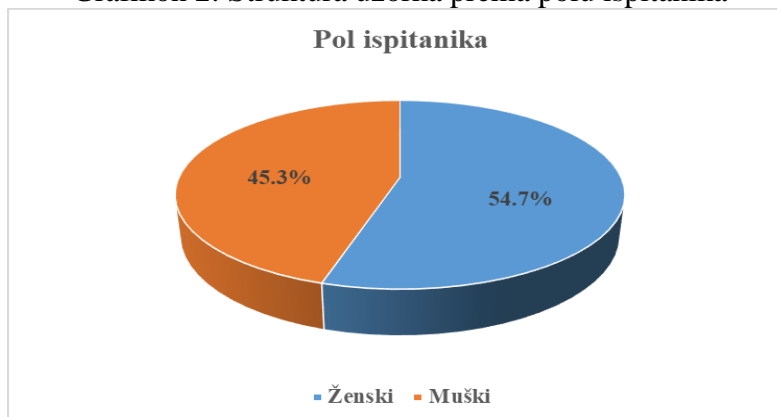
Grafikon 1: Struktura uzorka prema državi porekla ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na pol ispitanika (grafikon 2), od ukupnog uzorka (N=1032) nešto više od polovine su ispitanici ženskog pola (54,7%), a nešto manje od polovine ispitanici muškog pola (45,3%). Može se reći da je uzorak približno ujednačen prema polu ispitanika.

Grafikon 2: Struktura uzorka prema polu ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na državu porekla dobijena je slična struktura uzorka prema polu ispitanika (tabela 12). Na poduzorku ispitanika iz Srbije, 59,3% ispitanika je ženskog pola a 40,7% muškog pola. U poduzorku ispitanika iz Crne Gore, 59,0% ispitanika je ženskog pola, a 49,0% ispitanika muškog. U poduzorku ispitanika iz Hrvatske, 56,9% ispitanika je ženskog pola, a 43,1% je muškog, dok je u poduzorku ispitanika iz Slovenije 51,0% ispitanika ženskog pola, a 49,0% muškog pola. Pored toga, u poduzorcima ispitanika iz BiH i Republike Srpske i Slovačke nešto više od polovine ispitanika je muškog pola, a nešto manje od polovine su ispitanici ženskog pola (Crna Gora: muški pol – 52,5%, ženski pol – 47,5%; Slovačka: muški pol – 54,5%, ženski pol – 45,5%).

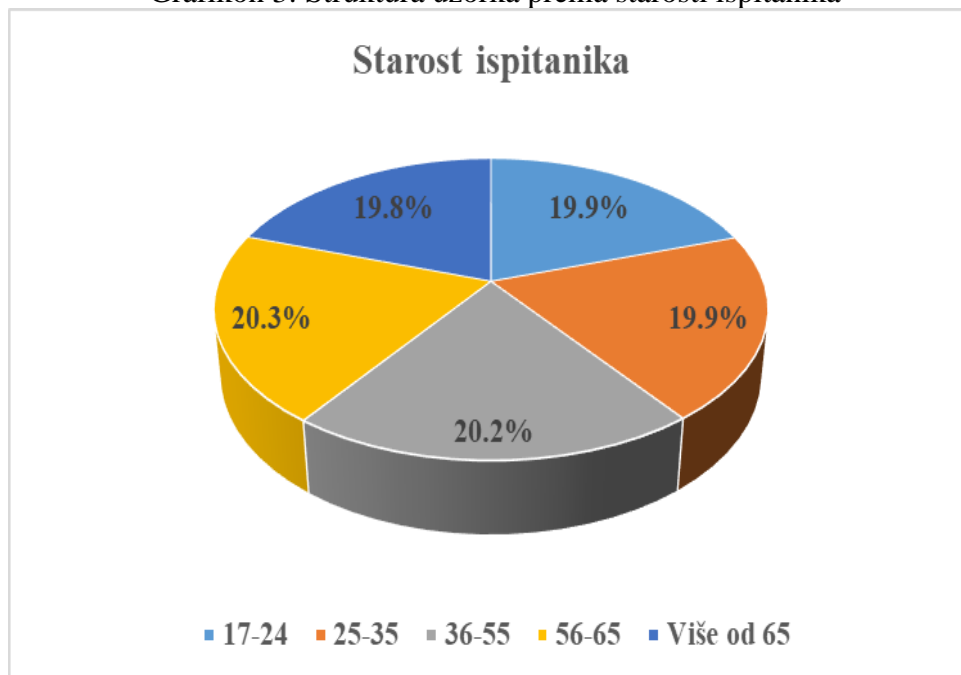
Tabela 12: Struktura uzorka prema polu u zavisnosti od države porekla ispitanika

Država	Pol	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	Muški	122	40,7
	Ženski	178	59,3
Crna Gora	Muški	41	41,0
	Ženski	59	59,0
BIH i Republika Srpska	Muški	53	52,5
	Ženski	48	47,5
Hrvatska	Muški	74	43,1
	Ženski	97	56,9
Slovenija	Muški	87	49,0
	Ženski	91	51,0
Slovačka	Muški	99	54,5
	Ženski	83	45,5
Ukupno (Σ)	Muški	476	45,3
	Ženski	556	54,7

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju starost ispitanika (grafikon 3) uzorak je približno ujednačen. U starosnoj kategorijama 17 do 24 i 25 do 35 godina se nalazi po 19,9% ispitanika. Zatim, 20,2% ispitanika ima od 35 do 55 godina, 20,3% ima od 56-65 godina a više od 65 godina ima 19,8% ispitanika.

Grafikon 3: Struktura uzorka prema starosti ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

U istraživanju uzet je uzorak po godinama starosti ispitanika srazmerno procentu oko 20%. Ostali ispitanici po godinama izopšteni su u ovom istraživanju doktorske teze. Kada je u pitanju starost ispitanika u odnosu na državu porekla (tabela 13), uzorak je takođe približno ujednačen.

Na poduzorcima ispitanika iz Srbije i Crne Gore u svakoj starosnoj kategoriji nalazi se po 20,0% ispitanika. Na poduzorku ispitanika iz BiH i Republika Srpska, po 19,8% ispitanika ima 17-24, 25-35, 56-65 i više od 65 godina, a 20,8% ispitanika ima 36 do 55 godina starosti. U poduzorku ispitanika iz Hrvatske, po 19,4% ispitanika ima 17-24 i više od 65 godina, po 19,8% ispitanika ima od 25-35 i 35 do 55 godina a 21,6% ima od 56 do 65 godina. Na poduzorku ispitanika iz Slovenije po 19,7% ispitanika ima od 25-35, 56 do 65 i preko 65 godina, godina, zatim 20,2% ispitanika ima od 17 do 25 godina a 20,8% ima od 35 do 55 godina. Na poduzorku iz Slovačke, po 19,8% ispitanika ima 17-24, 25-35, 36-55 i više od 65 godina, a 20,9% ima 56-65 godina. Kao što je već pomenuto, uzorak je približno ujednačen prema starosti ispitanika.

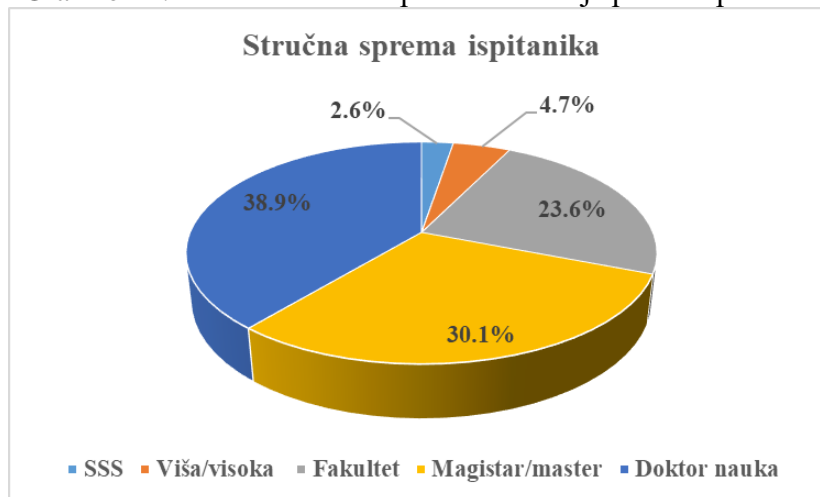
Tabela 13: Struktura uzorka prema starosti u odnosu na državu porekla ispitanika

Država	Starost	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	17-24	60	20,0
	25-35	60	20,0
	36-55	60	20,0
	56-65	60	20,0
	Više od 65	60	20,0
Crna Gora	17-24	20	20,0
	25-35	20	20,0
	36-55	20	20,0
	56-65	20	20,0
	Više od 65	20	20,0
BIH i Republika Srpska	17-24	20	19,8
	25-35	20	19,8
	36-55	21	20,8
	56-65	20	19,8
	Više od 65	20	19,8
Hrvatska	17-24	33	19,4
	25-35	34	19,8
	36-55	34	19,8
	56-65	37	21,6
	Više od 65	33	19,4
Slovenija	17-24	36	20,2
	25-35	35	19,7
	36-55	37	20,8
	56-65	35	19,7
	Više od 65	35	19,7
Slovačka	17-24	36	19,8
	25-35	36	19,8
	36-55	36	19,8
	56-65	38	20,9
	Više od 65	36	19,8
Ukupno (Σ)	17-24	205	19,9
	25-35	205	19,9
	36-55	208	20,2
	56-65	210	20,3
	Više od 65	204	19,8

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju stručna sprema ispitanika (grafikon 4), najviše je doktora nauka (38,9%), zatim magistara odnosno mastera (30,1%) i onih sa završenim fakultetom (23,6%). Znatno manje ispitanika obuhvaćenih ovim istraživanjem ima više, odnosno visoko obrazovanje (4,7%) i srednje obrazovanje (2,6%). Istraživanjem nisu obuhvaćeni ispitanici sa završenim osnovnim obrazovanjem. Uzorak nije ujednačen prema varijabli stručna sprema ispitanika.

Grafikon 4: Struktura uzorka prema stručnoj spremi ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju stepen obrazovanja u odnosu na zemlju porekla ispitanika (tabela 14), u poduzorku ispitanika iz Srbije najviše je onih sa zvanjem magistar/master (41,3%), kao i ispitanika sa zvanjem doktor nauka (34,3%). Završen fakultet ima 16,7% ispitanika, a znatno manje ispitanika ima srednje (1,7%) ili više/visoko obrazovanje (6,0%).

Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore, najviše njih ima završen fakultet (49,0%). Pored toga, 27,0% ispitanika ima zvanje doktora nauka, a 24,0% zvanje magistra/mastera. U ovom poduzorku nisu zastupljeni ispitanici sa srednjim ili višim/visokim obrazovanjem.

Na poduzorku ispitanika iz BiH i Republike Srpske najviše ispitanika ima zvanje master/magistar (44,6%), zatim završen fakultet (24,8%) i zvanje doktor nauka (23,8%). Pored toga, 5,0% ispitanika ima više/visoko obrazovanje, a 2,0% srednje obrazovanje.

U poduzorku ispitanika iz Hrvatske najviše ispitanika ima zvanje doktora nauka (39,2%) i završen fakultet (34,3%). Pored toga, 23,5% ispitanika ima zvanje magistra/mastera, 1,8% više/visoko obrazovanje, a 1,2% ispitanika srednje obrazovanje.

Na poduzorku ispitanika iz Slovenije najviše ispitanika ima zvanje doktora nauka (43,2%). Takođe, u ovom poduzorku 28,1% ispitanika ima završen fakultet, 19,7% ima zvanje magistar/master, a 9,0% ispitanika više/visoko obrazovanje. U ovom poduzorku nisu zastupljeni ispitanici sa završenim srednjim obrazovanjem. Na poduzorku ispitanika iz Slovačke, više od polovine ispitanika ima zvanje doktora nauka (56,6%) a nešto manje od jedne četvrtine uzorka zvanje magistra/mastera (23,6%). Znatno manje su zastupljeni ispitanici sa završenim fakultetom (6,0%), višim/visokim (3,8%) ili srednjim obrazovanjem (9,9%).

Tabela 14: Struktura uzorka prema stručnoj spremi u odnosu na državu porekla ispitanika

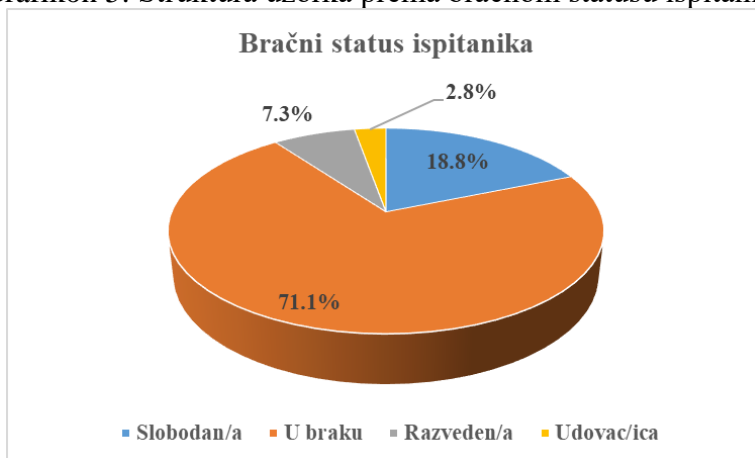
Država	Stručna sprema	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	SSS	5	1,7
	Viša/visoka	18	6,0
	Fakultet	50	16,7
	Magistar/master	124	41,3
	Doktor nauka	103	34,3
Crna Gora	SSS	x	x
	Viša/visoka	x	x
	Fakultet	49	49,0
	Magistar/master	24	24,0
	Doktor nauka	27	27,0
BIH i Republika Srpska	SSS	2	2,0
	Viša/visoka	5	5,0
	Fakultet	25	24,8
	Magistar/master	45	44,6
	Doktor nauka	24	23,8
Hrvatska	SSS	2	1,2
	Viša/Visoka	3	1,8
	Fakultet	59	34,3
	Magistar/master	40	23,5
	Doktor nauka	67	39,2
Slovenija	SSS	x	x
	Viša/visoka	16	9,0
	Fakultet	50	28,1
	Magistar/master	35	19,7
	Doktor nauka	77	43,2
Slovačka	SSS	18	9,9
	Viša/visoka	7	3,8
	Fakultet	11	6,0
	Magistar/master	43	23,6
	Doktor nauka	103	56,6
Ukupno (Σ)	SSS	27	2,6
	Viša/visoka	49	4,7
	Fakultet	244	23,6
	Magistar/master	311	30,1
	Doktor nauka	401	38,9

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju bračni status ispitanika (grafikon 5) ubedljivo najviše ispitanika iz uzorka, nešto više od dve trećine, je u braku, odnosno u zajednici sa partnerom (71,1%). Pored

toga, 18,8% ispitanika nije u vezi, 7,3% ispitanika je razvedeno, a 2,8% ispitanika su udovci/udovice. Uzorak nije ujednačen prema varijabli bračni status.

Grafikon 5: Struktura uzorka prema bračnom statusu ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na državu porekla ispitanika (tabela 15), u poduzorku ispitanika iz Srbije najviše ispitanika je u braku (67,3%), jedna četvrtina nije u vezi (23,7%), 7,3% ispitanika je razvedeno, a 1,7% ispitanika su udovci/ice.

Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore, 64,0% ispitanika je u braku, 22,0% nije u vezi, 9,0% su udovci/ice, a 5,0% je razvedeno.

U poduzorku ispitanika iz Bosne, 64,4% ispitanika je u braku, 30,7% ispitanika nije u vezi, 3,0% je razvedeno, a 2,0% su udovci/ice.

Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske, čak 94,1% ispitanika je u braku ili zajednici sa partnerom, 4,7% ispitanika je razvedeno, a 1,2% ispitanika su udovci/ice. U ovom poduzorku nisu zastupljeni ispitanici koji nisu u vezi.

Na poduzorku ispitanika iz Slovenije više od dve trećine ispitanika je u braku (78,6%), 11,8% ispitanika nije u vezi, a 9,6% ispitanika je razvedeno. U ovom poduzorku nisu zastupljeni ispitanici koji su udovci/ice.

Na poduzorku ispitanika iz Slovačke, najviše ispitanika je u braku (56,0%), a jedna četvrtina uzorka je slobodna, nije u vezi (27,0%). Pored toga, na poduzorku ispitanika iz Slovačke, 11,0% ispitanika je razvedeno, a 6,0% su udovci/ice.

Kada je u pitanju visina mesečnih prihoda ispitanika (grafikon 6), na celokupnom uzorku istraživanja (N=1032), više od polovine ispitanika ima mesečne prihode preko 60.000 rsd (600 eur) (60,5%). Pored toga, 12,3% ispitanika ima prihode od 50 do 60.000 rsd (501-600 eur), a 5,8% ispitanika prihode od 40 do 50.000 rsd (401-500 eur). Znatno manji procenat ispitanika ima niže mesečne prihode, od 15 do 25.000 rsd (150-250 eur) (1,6%), a od 25 do 40.000 rsd (251-400 eur) – 3,5% celokupnog uzorka ispitanika. Takođe, 16,3% ispitanika iz istraživanja nije želelo da se izjasni o visini svojih mesečnih primanja.

Tabela 15: Struktura uzorka prema bračnom statusu u odnosu na državu porekla ispitanika

Država	Bračni status	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	Slobodan/a	71	23,7
	U braku	202	67,3
	Razveden/a	22	7,3
	Udovac/ica	5	1,7
Crna Gora	Slobodan/a	22	22,0
	U braku	64	64,0
	Razveden/a	5	5,0
	Udovac/ica	9	9,0
BIH i Republika Srpska	Slobodan/a	31	30,7
	U braku	65	64,4
	Razveden/a	3	3,0
	Udovac/ica	2	2,0
Hrvatska	Slobodan/a	x	x
	U braku	161	94,1
	Razveden/a	8	4,7
	Udovac/ica	2	1,2
Slovenija	Slobodan/a	21	11,8
	U braku	140	78,6
	Razveden/a	17	9,6
	Udovac/ica	x	x
Slovačka	Slobodan/a	49	27,0
	U braku	102	56,0
	Razveden/a	20	11,0
	Udovac/ica	11	6,0
Ukupno (Σ)	Slobodan/a	194	18,8
	U braku	734	71,1
	Razveden/a	75	7,3
	Udovac/ica	29	2,8

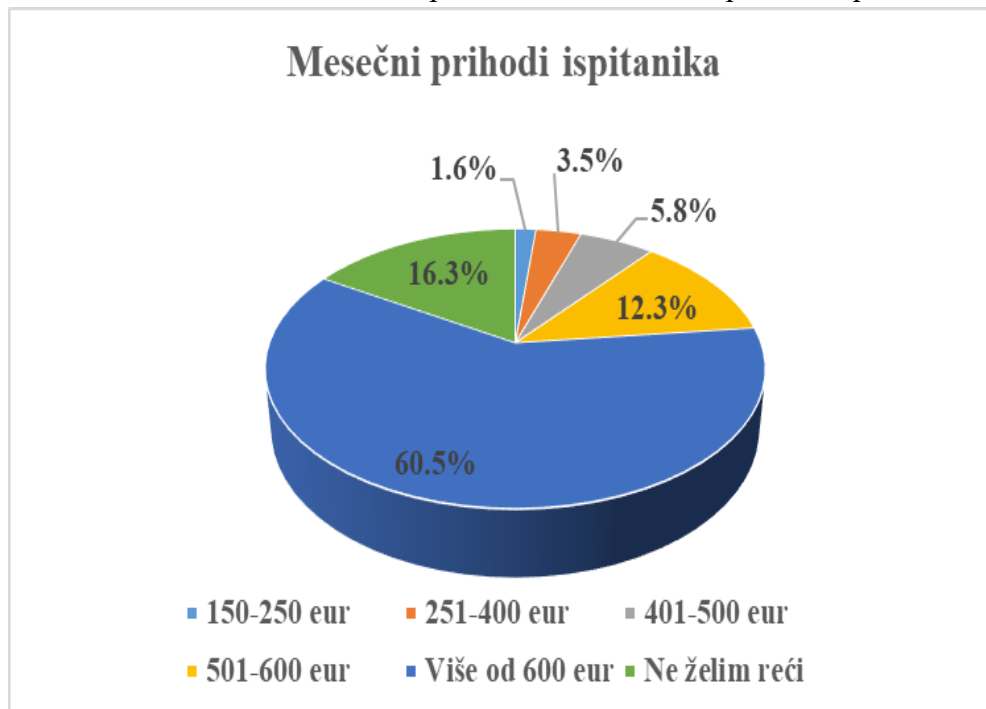
Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na zemlju porekla ispitanika (tabela 16), na poduzorku ispitanika iz Srbije, kada su u pitanju mesečni prihodi nešto više od jedne trećine ispitanika (34,7%) ima mesečne prihode preko 60.000 dinara. Pored toga, 19,7% ispitanika ima prihode od 50 do 60.000 dinara, 13,7% prihode od 40 do 50.000 dinara, a 4,7% ispitanika ima prihode od 25 do 40.000 dinara. Najmanji deo uzorka čine ispitanici sa nižim prihodima, od 15 do 25.000 dinara (0,3%), a čak 27,0% ispitanika iz Srbije ne želi da otkrije visinu svojih mesečnih prihoda.

Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore, 55,0% ispitanika ima mesečne prihode veće od 600 eur, a 33,0% prihode od 500 do 600 eur. Pored toga, 9,0% ispitanika ima mesečna primanja od 250 do 400 eur, a 3,0% ispitanika ne želi da otkrije visinu svojih mesečnih prihoda.

Na poduzorku ispitanika iz Bosne, nešto više od polovine ispitanika ima mesečna primanja preko 600 eur (54,5%). Takođe, 15,8% ispitanika ima mesečne prihode od 501 do 600 eur, a 11,9% od 401 do 500 eur. Pored toga, 5,9% ispitanika iz Bosne ima mesečna primanja od 251 do 400 eur, a 11,9% ispitanika ne želi da otkrije visinu svojih mesečnih prihoda.

Grafikon 6: Struktura uzorka prema visini mesečnih prihoda ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske, čak 78,4% ispitanika ima mesečne prihode veće od 600 eur. Pored toga, 4,7% ispitanika ima prihode od 501 do 600 eur, a samo 1,2% ima prihode od 150 do 250 eur. Pored toga, 15,8% ispitanika nije želelo da otkrije visinu svojih mesečnih prihoda.

Na poduzorku ispitanika iz Slovenije, čak 80,3% ispitanika ima mesečna primanja veća od 600 eur. Po 3,9% ima prihode od 150 do 250 eur i 251 do 400 eur, a 11,8% ispitanika nije želelo da otkrije visinu prihoda.

U poduzorku ispitanika iz Slovačke, dobijena je slična struktura uzorka prema visini mesečnih prihoda. Naime, najviše ispitanika iz ovog poduzorka ima mesečne prihode veće od 600 eur (73,1%). Takođe, 6,0% ispitanika ima prihode od 501 do 600 eur i 4,0% prihode od 401 do 500 eur. Pored toga, po 3,8% ispitanika iz Slovačke ima mesečna primanja od 150 do 250 eur ili od 401 do 500 eur, a 13,2% ne želi da otkrije visinu svojih prihoda.

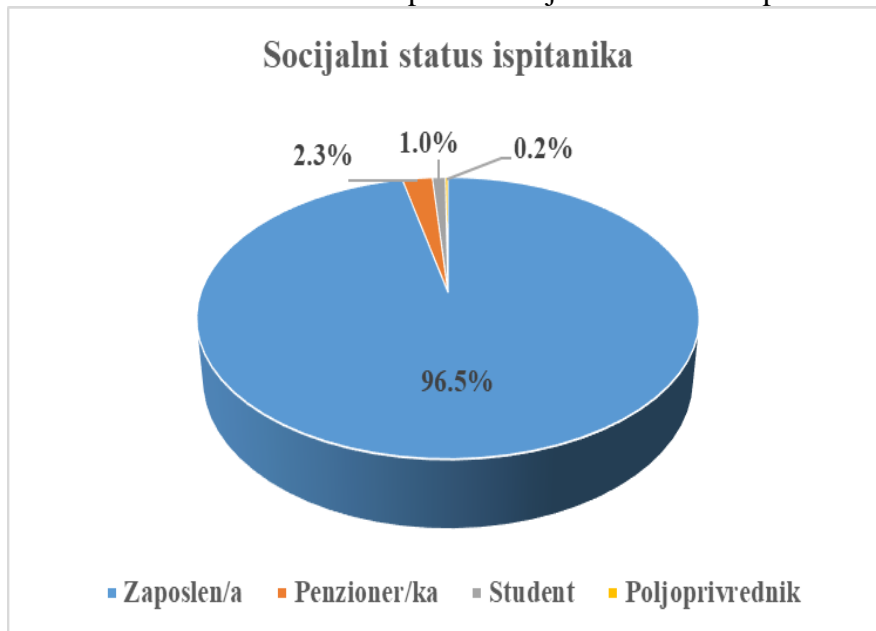
Tabela 16: Struktura uzorka prema visini mesečnih prihoda u odnosu na zemlju porekla ispitanika

Država	Mesečni prihodi	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	15-25.000 rsd	1	0,3
	25-40.000 rsd	14	4,7
	40-50.000 rsd	41	13,7
	50-60.000 rsd	59	19,7
	Više od 60.000 rsd	104	34,7
	Ne želim reći	81	27,0
Crna Gora	150-250 eur	x	x
	251-400 eur	9	9,0
	401-500 eur	x	x
	501-600 eur	33	33,0
	Više od 600 eur	55	55,0
	Ne želim reći	3	3,0
BIH i Republika Srpska	150-250 eur	x	x
	251-400 eur	6	5,9
	401-500 eur	12	11,9
	501-600 eur	16	15,8
	Više od 600 eur	55	54,5
	Ne želim reći	12	11,9
Hrvatska	150-250 eur	2	1,2
	251-400 eur	x	x
	401-500 eur	x	x
	501-600 eur	8	4,7
	Više od 600 eur	134	78,4
	Ne želim reći	27	15,8
Slovenija	150-250 eur	7	3,9
	251-400 eur	7	3,9
	401-500 eur	x	x
	501-600 eur	x	x
	Više od 600 eur	143	80,3
	Ne želim reći	21	11,8
Slovačka	150-250 eur	7	3,8
	251-400 eur	x	x
	401-500 eur	7	3,8
	501-600 eur	11	6,0
	Više od 600 eur	133	73,1
	Ne želim reći	24	13,2
Ukupno (Σ)	150-250 eur	17	1,6
	251-400 eur	36	3,5
	401-500 eur	60	5,8
	501-600 eur	127	12,3
	Više od 600 eur	624	60,5
	Ne želim reći	168	16,3

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju socijalni status ispitanika (grafikon 7), celokupan uzorak ispitanika je veoma neujednačen prema ovoj socio-demografskoj varijabli. Čak 96,5% ispitanika iz uzorka je u radnom odnosu. Znatno manji procenat ispitanika je u penziji (2,3%), studira (1,0%) ili je poljoprivrednik (0,2%). Pored toga, u uzorku nisu zastupljeni nezaposleni ispitanici.

Grafikon 7: Struktura uzorka prema socijalnom statusu ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na zemlju porekla ispitanika (tabela 17), na poduzorku ispitanika iz Srbije prisutne su samo dve socijalne kategorije – zaposleni (99,0%) i penzioneri (1,0%).

Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore, 98,0% ispitanika je zaposleno, a 2,0% se bavi poljoprivredom.

U poduzorku ispitanika iz BiH i Republike Srpske 93,1% ispitanika je u radnom odnosu, 5,9% je u penziji, a 1,0% studira.

Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske, 97,6% ispitanika je zaposleno, a po 1,2% je u penziji ili studira.

U poduzorku ispitanika iz Slovenije, 96,6% ispitanika radi, a po 1,7% je u penziji ili studira.

Na poduzorku ispitanika iz Slovačke dobijena je slična struktura prema socijalnom statusu ispitanika, 92,3% je zaposleno, 5,5% ispitanika je u penziji, a 2,2% studira. Kao što je već pomenuto, prema socijalnom statusu ispitanika dobijena je velika neujednačenost u strukturi uzorka, što svakako treba imati u vidu kada se budu tumačili rezultati u daljoj analizi.

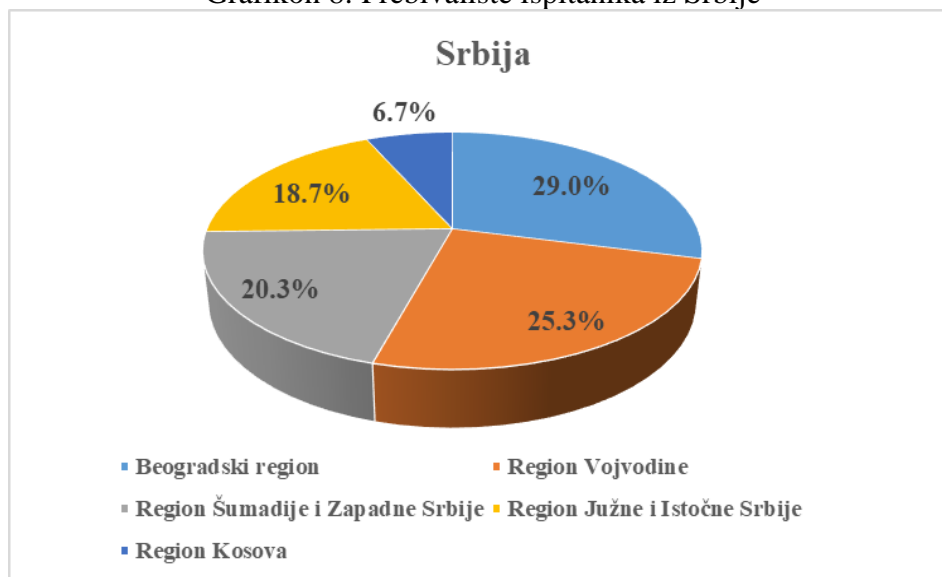
Tabela 17: Struktura uzorka prema socijalnom statusu u odnosu na državu porekla ispitanika

Država	Socijalni status	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	Zaposlen/a	297	99,0
	Penzioner/ka	3	1,0
	Student	x	x
	Poljoprivrednik	x	x
Crna Gora	Zaposlen/a	98	98,0
	Penzioner/ka	x	x
	Student	x	x
	Poljoprivrednik	2	2,0
BIH i Republika Srpska	Zaposlen/a	94	93,1
	Penzioner/ka	6	5,9
	Student	1	1,0
	Poljoprivrednik	x	x
Hrvatska	Zaposlen/a	167	97,6
	Penzioner/ka	2	1,2
	Student	2	1,2
	Poljoprivrednik	x	x
Slovenija	Zaposlen/a	172	96,6
	Penzioner/ka	3	1,7
	Student	3	1,7
	Poljoprivrednik	x	x
Slovačka	Zaposlen/a	168	92,3
	Penzioner/ka	10	5,5
	Student	4	2,2
	Poljoprivrednik	x	x
Ukupno (Σ)	Zaposlen/a	996	96,5
	Penzioner/ka	24	2,3
	Student	10	1,0
	Poljoprivrednik	2	0,2

Izvor: Samostalna izrada autora

Pored pola, starosti, nivoa obrazovanja, bračnog statusa, mesečnih prihoda i socijalnog statusa, kao socio-demografska karakteristika ispitivano je i mesto prebivališta ispitanika (grafikon 8). Na poduzorku ispitanika iz Srbije (N=300), najviše ispitanika je iz beogradskog regiona (29,0%). Zatim po brojnosti slede ispitanici iz regiona Vojvodine (25,3%), regiona Šumadije i zapadne Srbije (20,3%) i ispitanici iz regiona južne i istočne Srbije (18,8%). U istraživanju su učestvovali i ispitanici sa Kosova i oni čine 6,7% poduzorka.

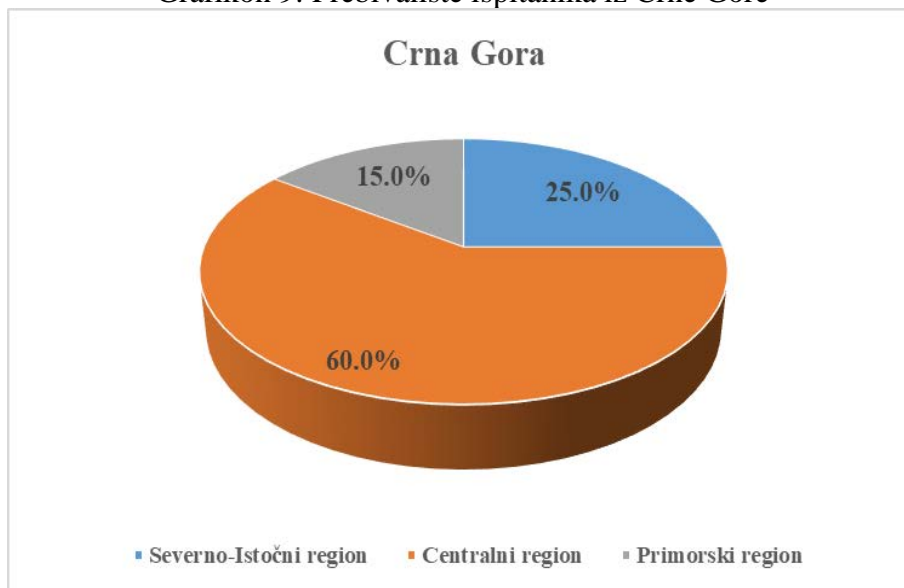
Grafikon 8: Prebivalište ispitanika iz Srbije



Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore, najveći deo ispitanika ima prebivalište u centralnom regionu (60,0%), jedna četvrtina u severoistočnom regionu (25,0%), a 15,0% ispitanika živi u primorskom regionu (grafikon 9).

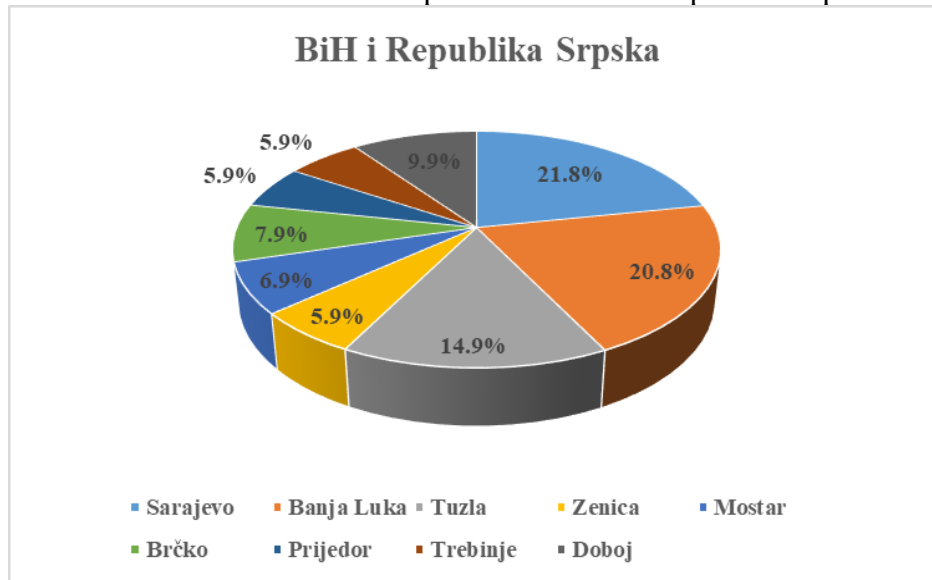
Grafikon 9: Prebivalište ispitanika iz Crne Gore



Izvor: Samostalna izrada autora

Na grafikonu 10. prikazane su lokacije ispitanika iz BiH i republike Srpske. Najveći deo ispitanika iz ovog poduzorka živi u Sarajevu (21,8%) i Banjoj Luci (20,8%). Pored toga, 14,9% ispitanika je iz Tuzle, 9,9% iz Doboja, 7,9% iz Brčkog a 6,9% iz Mostara. Takođe u uzorku ispitanika iz Bosne nalazi se i po 5,9% ispitanika iz Zenice, Prijedora i Trebinja (grafikon 10).

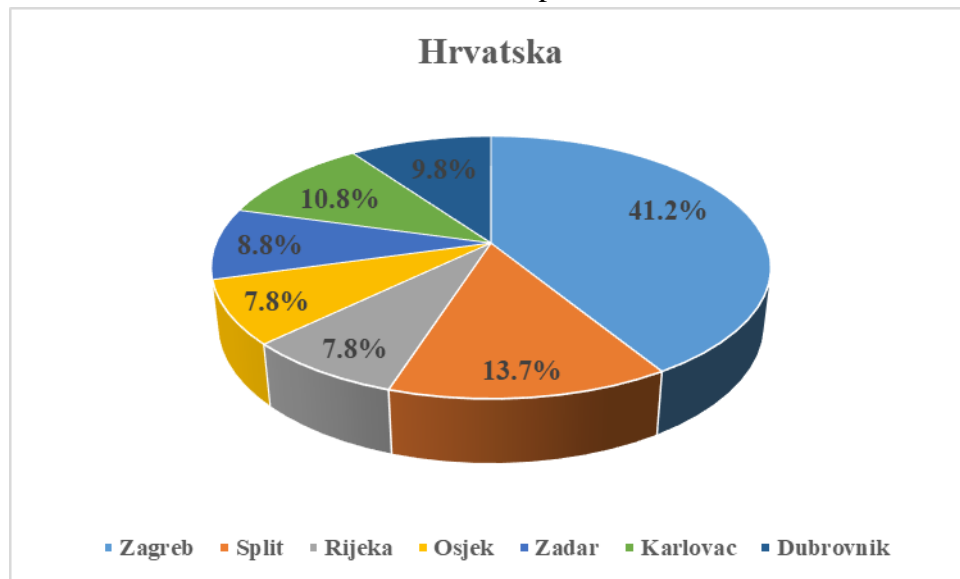
Grafikon 10: Prebivalište ispitanika iz BiH i Republike Srpske



Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske (grafikon 11) vidi se da najveći deo ispitanika živi u Zagrebu (41,2%). Pored toga, 13,7% ispitanika živi u Splitu, 10,8% u Karlovcu, 9,8% u Dubrovniku, 8,8% u Zadaru, a po 7,8% ispitanika u Osijeku i Rijeci.

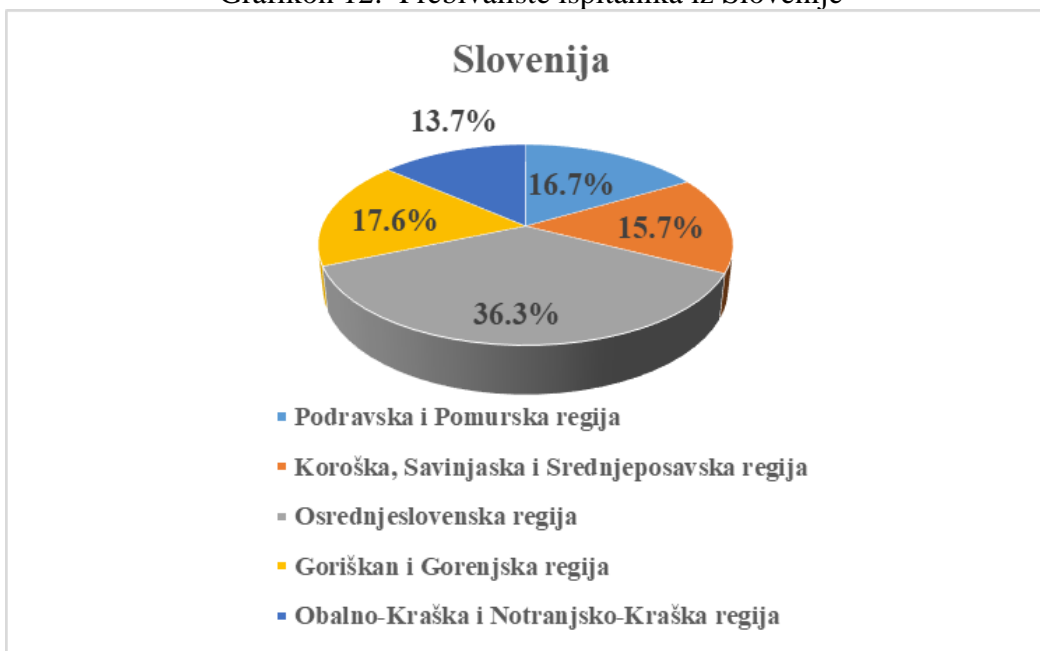
Grafikon 11: Prebivalište ispitanika iz Hrvatske



Izvor: Samostalna izrada autora

U poduzorku ispitanika iz Slovenije (grafikon 12) vidi se da najveći deo ispitanika živi u srednjeslovenskoj regiji (36,3%). Prebivalište u Goriški i Gorenjskoj regiji ima 17,6% ispitanika, 16,7% u Podravskoj i Pomurskoj regiji, a 15,7% ispitanika ima prebivalište u regiji Koroška, Savinjska i Srednje posavska regija. Najmanji procenat ispitanika živi u regiji Obalno-kraškoj i Notranjsko-kraškoj (13,7%).

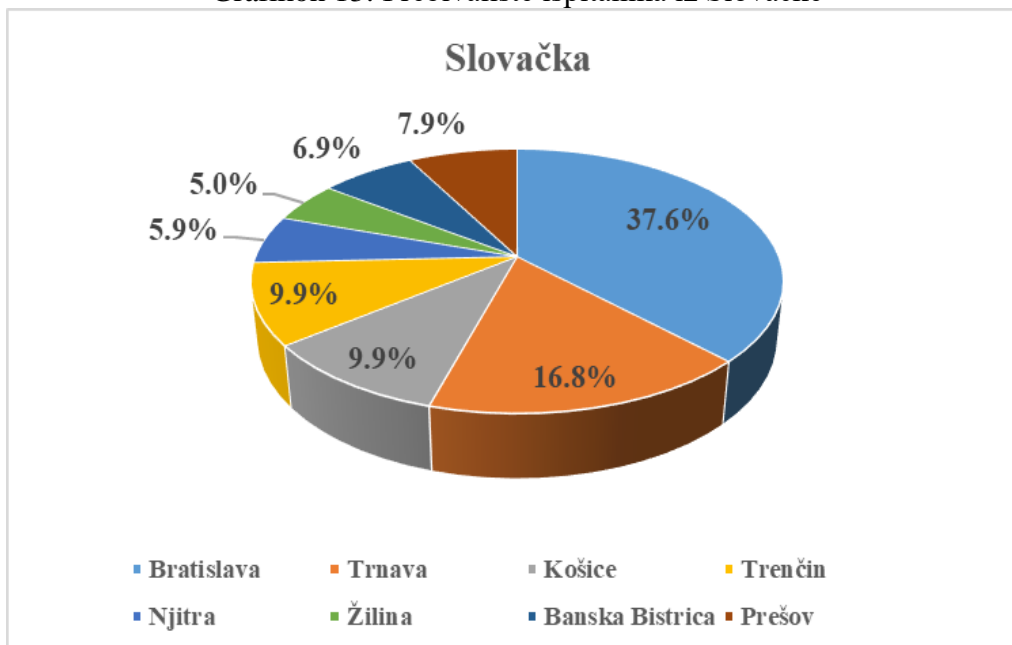
Grafikon 12: Prebivalište ispitanika iz Slovenije



Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz Slovačke (grafikon 13) prema mestu prebivališta, najveći deo uzorka čine ispitanici koji žive u Bratislavi (37,6%). Pored toga, 16,8% ispitanika živi u Trnavi, a po 9,9% ispitanika u gradovima Košice i Trenčín, 7,9% ispitanika živi u Prešovu, 6,9% u Banskjoj Bistrici, 5,9% u Njitri, a 5,0% u Žilini.

Grafikon 13: Prebivalište ispitanika iz Slovačke



Izvor: Samostalna izrada autora

7.2.3 Pouzdanost instrumenata istraživanja

Pre prikaza dobijenih rezultata potrebno je proveriti pouzdanost korišćenih instrumenata. U istraživanju su korišćene dve skale koje mere očekivane i opažene attribute bankarskih usluga, odnosno neusklađenost očekivanih i opaženih atributa usluga (Gep model). Obe korišćene skale (očekivani i opaženi atributi) imaju 27 tvrdnji grupisanih u 5 dimenzija ili subskala: opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija. Obe korišćene skale su petostepene, tipa Likerta, sa mogućim odgovorima od 1 – uopšte se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem.

Rezultati istraživanja pokazali su da je dobijena visoka pouzdanost za obe korišćene subskale. Dobijeni alfa koeficijenti za skalu očekivanih atributa ($\alpha=0,956$) i skalu opaženih atributa usluga ($\alpha=0,971$) smatraju se vrlo visokim ($\alpha>0,90$), posebno kada se ima u vidu da obe skale imaju samo 27 tvrdnji (tabela 18).

Tabela 18: Pouzdanost skale očekivanih i opaženih atributa usluga

Skala	Kronbahov koeficijent (α)	Broj ajtema (N)
Očekivani atributi usluge	0,956	27
Opaženi atributi usluge	0,971	27

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju pouzdanost dobijena na pojedinim subsklama, unutar skala očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (tabela 19), dobijeni su vrlo visoki ($\alpha>0,90$), visoki ($\alpha>0,80$) i prihvatljivi ($\alpha>0,70$) koeficijenti pouzdanosti, naročito ako se ima u vidu da pojedine subskale imaju jako mali broj tvrdnji. Generalno, na dimenzijama skale opaženih atributa dobijeni su viši koeficijenti pouzdanosti u odnosu na skalu očekivanih atributa usluga. Najveći koeficijent pouzdanosti dobijen je za dimenziju opažena pouzdanost ($\alpha=0,930$), a najniži koeficijent za subskalu očekivana sigurnost ($\alpha=0,785$).

Tabela 19: Pouzdanost subskala unutar skala očekivanih i opaženih atributa usluga

Skala očekivanih atributa	Kronbahov koeficijent (α)	Broj ajtema (N)	Skala opaženih atributa	Kronbahov koeficijent (α)	Broj ajtema (N)
Opipljivost	0,820	6	Opipljivost	0,862	6
Pouzdanost	0,913	7	Pouzdanost	0,930	7
Odgovornost	0,847	5	Odgovornost	0,904	5
Sigurnost	0,785	4	Sigurnost	0,877	4
Empatija	0,816	5	Empatija	0,864	5

Izvor: Samostalna izrada autora

7.2.4. Pouzdanost instrumenata – normalnost distribucije

Nakon provere pouzdanosti korišćenih instrumenata, proverava se normalnost distribucije ili raspodele uz pomoć Kolmogorov-Smirnovljevog testa normalnosti (tabela 20). Rezultati ovog testa određuju da li će se u daljoj analizi koristiti parametrijske ili neparametrijske metode.

Tabela 20: Provera normalnosti distribucije

Očekivani atributi usluga	Kolmogorov-Smirnovljev test	p	Opaženi atributi usluga	Kolmogorov-Smirnovljev test	p
Opipljivost	0,191	0,000**	Opipljivost	0,120	0,000**
Pouzdanost	0,300	0,000**	Pouzdanost	0,095	0,000**
Odgovornost	0,261	0,000**	Odgovornost	0,107	0,000**
Sigurnost	0,216	0,000**	Sigurnost	0,091	0,000**
Empatija	0,226	0,000**	Empatija	0,084	0,000**
Prosek (Σ)	0,212	0,000**	Prosek (Σ)	0,061	0,000**

$df=1032; p<0,01$ **;

Izvor: Samostalna izrada autora

U tabeli 20. dat je prikaz provere normalnosti distribucije uz pomoć Kolmogorov-Smirnovljevog testa normalnosti, kao i značajnost tih odstupanja. Dobijeni rezultati ukazuju na to da postoji značajno odstupanje od normalnosti, kako na subskalama očekivanih atributa, tako i na subskalama opaženih atributa bankarskih usluga. U pitanju su visoka odstupanja, značajna na nivou $p<0,01$. Kao što je već pomenuto, cilj ovog istraživanja je prvenstveno neusklađenost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (*Servqual* model). Neusklađenost se izražava razlikama dobijenim na očekivanim atributima u odnosu na opažane attribute bankarskih usluga.

Tabela 21: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga

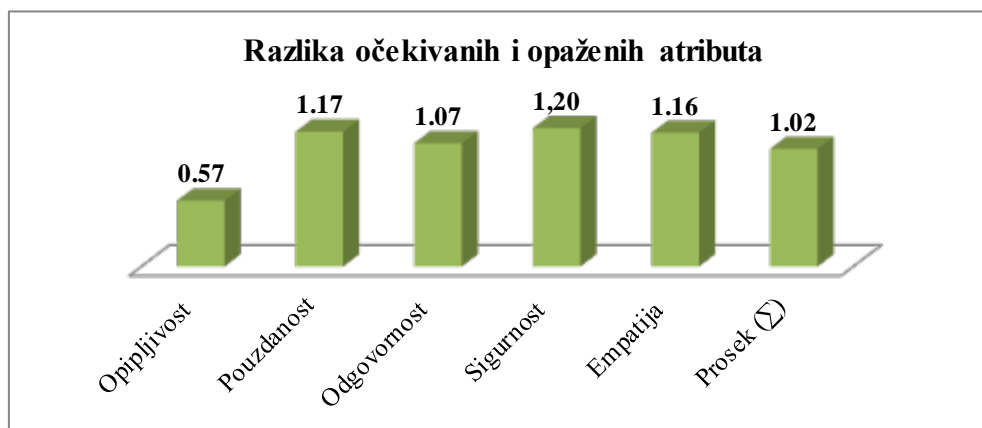
Očekivani atributi usluga	AS	SD	Opaženi atributi usluga	AS	SD	Razlika
Opipljivost	4,44	0,642	Opipljivost	3,87	0,712	0,57
Pouzdanost	4,72	0,541	Pouzdanost	3,55	0,878	1,17
Odgovornost	4,62	0,595	Odgovornost	3,55	0,915	1,07
Sigurnost	4,52	0,612	Sigurnost	3,32	0,885	1,20
Empatija	4,56	0,584	Empatija	3,40	0,866	1,16
Prosek (Σ)	4,58	0,523	Prosek (Σ)	3,56	0,776	1,02

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju izraženost skorova na merenim subskalama očekivanih i opaženih atributa usluga na celokupnom uzorku ispitanika (tabela 21), veća izraženost je dobijena na skali očekivanih atributa usluga. Na ovoj skali najveća izraženost je očekivana pouzdanost (AS=4,72,

SD=0,541), a najmanja na subskali očekivana opipljivost (AS=4,44, SD=0,642). Na dimenzijama skale opaženih atributa, najveća izraženost dobijena je na dimenziji opažena opipljivost (AS=3,87, SD=0,712), a najmanja izraženost na dimenziji opažena sigurnost (AS=3,40, SD=0,866). Primenom *Servqual* modela najveća razlika dobijena je za dimenziju sigurnost (1,20), zatim pouzdanost (1,17) i odmah zatim empatija (1,16). Nakon toga slede dimenzije odgovornost (1,07), a ubedljivo najmanja razlika dobijena je za dimenziju opipljivost (0,57) (grafikon 14).

Grafikon 14: Razlika očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga



Izvor: Samostalna izrada autora

U tabeli 22. dat je prikaz značajnosti razlika dobijenih primenom *Servqual* modela. Rezultati istraživanja pokazali su da postoje statistički značajne razlike na svim merenim dimenzijama. Sve dobijene razlike su visoke i značajne na nivou $p < 0,01$ i imaju negativan predznak, odnosno ukazuju da su očekivanja ispitanika o kvalitetu bankarskih usluga viša nego stvarno opaženi atributi usluga. Prema visini Z statistika (Vilkoksonov test ranga) najveća razlika postoji na dimenziji pouzdanost ($Z = -22,742$, $p = 0,000$), a najmanja razlika dobijena je za dimenziju opipljivost ($Z = -18,027$, $p = 0,000$).

Tabela 22: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga

Očekivani atributi/ opaženi atributi	Z	p
Opipljivost	-18,027	0,000**
Pouzdanost	-22,742	0,000**
Odgovornost	-21,496	0,000**
Sigurnost	-22,305	0,000**
Empatija	-22,279	0,000**
Prosek (Σ)	-23,029	0,000**

$df = 1032$, $p < 0,01$ **;

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju izraženost skorova na skalama očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga na poduzorku ispitanika iz Srbije (tabela 23), dobijeni su slični nalazi kao i na celokupnom uzorku ispitanika. Na skali očekivanih atributa usluga najveća izraženost dobijena je za dimenziju pouzdanost (AS=4,79, SD=0,300), a najmanja za dimenziju očekivana opipljivost (AS=4,59, SD=0,501). Na skali opaženih atributa usluga, najveći skor dobijen je na dimenziji opažena opipljivost (AS=3,78, SD=0,696), a najmanja na dimenziji opažena empatija (AS=3,20, SD=0,843).

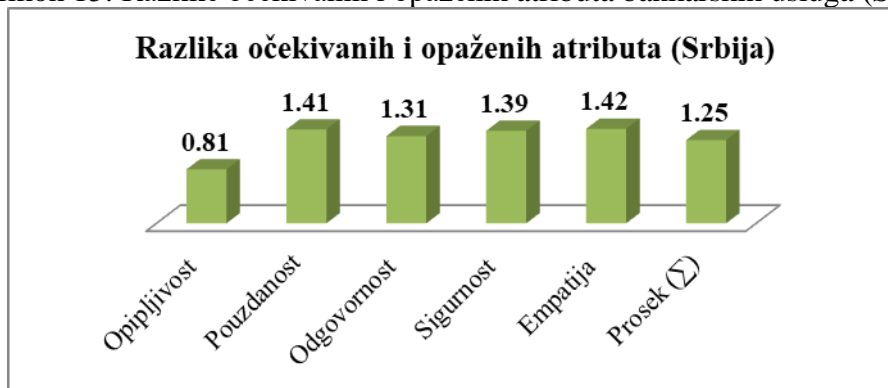
Tabela 23: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Srbija)

Očekivani atributi usluga	AS	SD	Opaženi atributi usluga	AS	SD	Razlika
Opipljivost	4,59	0,501	Opipljivost	3,78	0,696	0,81
Pouzdanost	4,79	0,300	Pouzdanost	3,38	0,875	1,41
Odgovornost	4,67	0,454	Odgovornost	3,36	0,891	1,31
Sigurnost	4,61	0,471	Sigurnost	3,22	0,877	1,39
Empatija	4,62	0,433	Empatija	3,20	0,843	1,42
Prosek (Σ)	4,66	0,345	Prosek (Σ)	3,41	0,749	1,25

Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na razlike dobijene primenom Gep modela, na prvi pogled je uočljivo da su razlike nešto veće nego na nivou celog uzorka ispitanika. Najveća razlika dobijena je za dimenziju empatija (1,42), zatim pouzdanost (1,41), a nakon toga za dimenziju sigurnost (1,39). Nešto manja razlika, ali veća u odnosu na razlike na celokupnom uzorku ispitanika, dobijena je za dimenziju odgovornost (1,31), a najmanja za dimenziju opipljivost (0,81) (grafikon 15).

Grafikon 15: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Srbija)



Izvor: Samostalna izrada autora

Proverom značajnosti razlika dobijenih primenom Gep modela na poduzorku ispitanika iz Srbije (tabela 24) takođe su dobijene visoke statistički značajne razlike u izraženosti skorova na skalama očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga. Sve dobijene razlike su značajne na

nivou $p < 0,01$, a prema visini Z statistika najveća razlika dobijena je za dimenziju pouzdanost ($Z = -14,616$, $p = 0,000$), a najmanja za dimenziju opipljivost ($Z = -12,883$, $p = 0,000$).

Tabela 24: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Srbija)

Očekivani atributi/ opaženi atributi	Z	p
Opipljivost	-12,883	0,000**
Pouzdanost	-14,616	0,000**
Odgovornost	-13,958	0,000**
Sigurnost	-14,136	0,000**
Empatija	-14,186	0,000**
Prosek (Σ)	-14,649	0,000**

$df = 300$, $p < 0,01$ **;

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju izraženost skorova na skali očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga na poduzorku ispitanika iz Crne Gore (tabela 25), najveća izraženost na skali očekivanih atributa dobijena je za dimenziju pouzdanost ($AS = 4,78$, $SD = 0,303$), a najmanja za dimenziju očekivana opipljivost ($AS = 4,18$, $SD = 0,610$). Na skali opaženih atributa bankarskih usluga, najveća izraženost dobijena je na dimenziji opažena opipljivost ($AS = 3,81$, $SD = 0,833$), a najmanja na dimenziji opažena sigurnost ($AS = 3,21$, $SD = 0,733$).

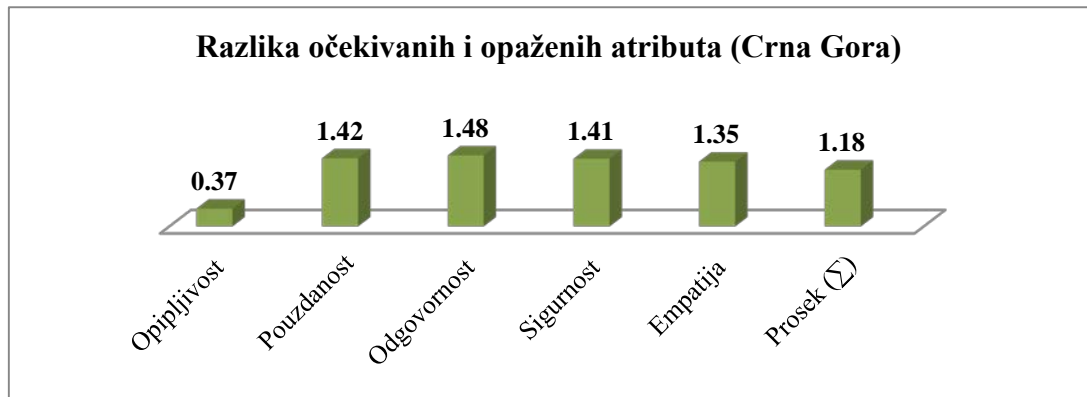
Tabela 25: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Crna Gora)

Očekivani atributi usluga	AS	SD	Opaženi atributi usluga	AS	SD	Razlika
Opipljivost	4,18	0,610	Opipljivost	3,81	0,833	0,37
Pouzdanost	4,78	0,303	Pouzdanost	3,36	0,782	1,42
Odgovornost	4,75	0,371	Odgovornost	3,27	0,810	1,48
Sigurnost	4,62	0,398	Sigurnost	3,21	0,733	1,41
Empatija	4,61	0,425	Empatija	3,26	0,777	1,35
Prosek (Σ)	4,58	0,285	Prosek (Σ)	3,40	0,727	1,18

Izvor: Samostalna izrada autora

Primenom *Servqual* modela najveća neusklađenost na poduzorku ispitanika iz Crne Gore dobijena je za dimenzije odgovornost (1,48), pouzdanost (1,42) i sigurnost (1,41). Najmanja razlika dobijena je za dimenziju opipljivost (0,37), odnosno na ovoj dimenziji postoji najveće slaganje očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga. Generalno, na poduzorku ispitanika iz Crne Gore dobijene su veće razlike izražene apsolutnim brojkama, kako u odnosu na ispitanike iz Srbije, tako i u odnosu na celokupan uzorak (grafikon 16).

Grafikon 16: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Crna Gora)



Izvor: Samostalna izrada autora

Proverom statističke značajnosti dobijenih razlika između očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga, na poduzorku iz Crne Gore (tabela 26) dobijene su visoke statistički značajne razlike na svim merenim dimenzijama atributa usluga. Sve te razlike su visoke (značajne na nivou $p < 0,01$) i imaju negativan predznak. Prema visini Z statistika, najveća razlika dobijena je na dimenziji sigurnost ($Z = -8,621$, $p = 0,000$), a najmanja na dimenziji opipljivost ($Z = -3,837$, $p = 0,000$).

Tabela 26: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Crna Gora)

Očekivani atributi/ opaženi atributi	Z	p
Opipljivost	-3,837	0,000**
Pouzdanost	-8,559	0,000**
Odgovornost	-8,442	0,000**
Sigurnost	-8,621	0,000**
Empatija	-8,510	0,000**
Prosek (Σ)	-8,681	0,000**

$df = 100$, $p < 0,01$ **;

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju poduzorak ispitanika iz BiH i Republike Srpske (tabela 27), kao i na poduzorcima ispitanika iz Srbije i Crne Gore, veća izraženost dobijena je na dimenzijama skale očekivanih atributa nego na dimenzijama skale opaženih atributa. Na skali očekivanih atributa najveći skor dobijen je za dimenziju pouzdanost ($AS = 4,77$, $SD = 0,550$), a najniži skor za dimenziju opipljivost ($AS = 4,47$, $SD = 0,638$). Na skali opaženih atributa bankarskih usluga, najveći skor dobijen je za dimenziju opipljivost ($AS = 3,95$, $SD = 0,892$), a najniži za dimenziju sigurnost ($AS = 3,42$, $SD = 1,046$). Primenom Servqual modela najveća razlika između očekivanih i opaženih atributa usluga dobijena je upravo za dimenziju sigurnost (1,15), zatim za dimenzije odgovornost i empatija, u istoj visini (1,10), a nakon toga za dimenziju pouzdanost (1,08). Najmanja razlika očekivanih u odnosu na opažene attribute usluga dobijena je za dimenziju

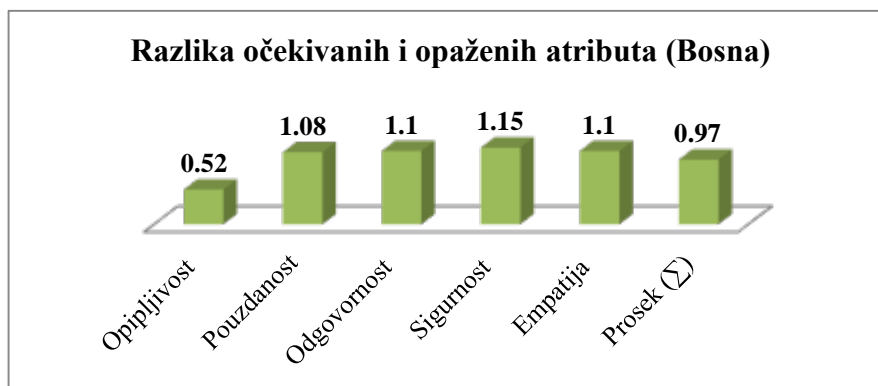
opipljivost (0,52). Generalno, na ovom poduzorku dobijene su manje razlike, odnosno manja neusklađenost u odnosu na proseke celokupnog uzorka ili proseke poduzorka iz Srbije i Crne Gore (grafikon 18).

Tabela 27: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (BIH i Republika Srpska)

Očekivani atributi usluga	AS	SD	Opaženi atributi usluga	AS	SD	Razlika
Opipljivost	4,47	0,638	Opipljivost	3,95	0,892	0,52
Pouzdanost	4,77	0,550	Pouzdanost	3,69	1,023	1,08
Odgovornost	4,69	0,627	Odgovornost	3,59	1,087	1,10
Sigurnost	4,57	0,625	Sigurnost	3,42	1,046	1,15
Empatija	4,54	0,645	Empatija	3,44	1,035	1,10
Prosek (Σ)	4,61	0,595	Prosek (Σ)	3,64	0,997	0,97

Izvor: Samostalna izrada autora

Grafikon 18: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (BIH i Republika Srpska)



Izvor: Samostalna izrada autora

Proverom značajnosti razlika u izraženosti skorova na skali očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (tabela 28) dobijene su visoke statistički značajne razlike za sve merene dimenzije usluga. Najveća razlika dobijena je za dimenziju sigurnost ($Z=-8,233$, $p=0,000$), a najmanja za dimenziju opipljivost ($Z=-6,276$, $p=0,000$). Sve dobijene razlike značajne su na nivou $p<0,01$, imaju negativan smer koji ukazuje, kao što je već pomenuto, da je veća izraženost dobijena na dimenzijama skale očekivanih atributa u odnosu na dimenzije skale opaženih atributa bankarskih usluga.

Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske (tabela 29), na skali očekivanih atributa bankarskih usluga najveća izraženost je dobijena za dimenziju pouzdanost ($AS=4,65$, $SD=0,612$), a najmanja za dimenziju sigurnost ($AS=4,38$, $SD=0,680$). Na skali opaženih atributa bankarskih usluga najveći skor dobijen je na dimenziji opipljivost ($AS=3,92$, $SD=0,688$), a najmanja na dimenziji sigurnost ($AS=3,09$, $SD=0,877$). Kada su u pitanju razlike dobijene primenom Gep modela, najveća razlika dobijena je za dimenziju sigurnost (1,29), a zatim za dimenzije

pouzdanost (1,20) i empatija (1,08). Najmanja razlika dobijena je na dimenziji opipljivost (0,51), a nešto veća na dimenziji odgovornost (0,79) (grafikon 19).

Tabela 28: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (BIH i Republika Srpska)

Očekivani atributi/ opaženi atributi	Z	p
Opipljivost	-6,276	0,000**
Pouzdanost	-8,165	0,000**
Odgovornost	-7,808	0,000**
Sigurnost	-8,233	0,000**
Empatija	-7,982	0,000**
Prosek (Σ)	-8,045	0,000**

$df=101, p<0,01^{**}$;

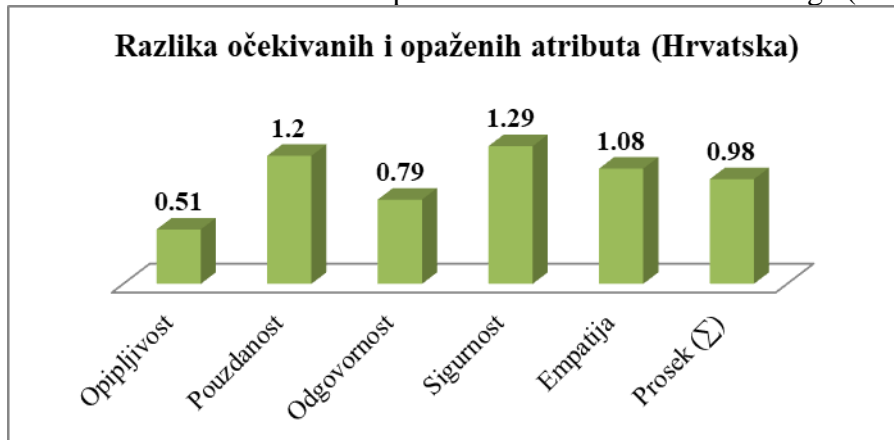
Izvor: Samostalna izrada autora

Tabela 29: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Hrvatska)

Očekivani atributi usluga	AS	SD	Opaženi atributi usluga	AS	SD	Razlika
Opipljivost	4,43	0,603	Opipljivost	3,92	0,688	0,51
Pouzdanost	4,65	0,612	Pouzdanost	3,45	0,827	1,20
Odgovornost	4,45	0,651	Odgovornost	3,66	0,797	0,79
Sigurnost	4,38	0,680	Sigurnost	3,09	0,877	1,29
Empatija	4,62	0,549	Empatija	3,54	0,750	1,08
Prosek (Σ)	4,54	0,505	Prosek (Σ)	3,56	0,679	0,98

Izvor: Samostalna izrada autora

Grafikon 19: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Hrvatska)



Izvor: Samostalna izrada autora

Proverom značajnosti razlika u izraženosti skorova na skalama očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (tabela 30), statistički značajne razlike dobijene su za sve dimenzije. Najveća razlika, prema visini Z statistika, dobijena je za dimenziju empatija ($Z=-8,302$, $p=0,000$), a najmanja za dimenziju opipljivost ($Z=-6,596$, $p=0,000$). Sve dobijene razlike značajne su na nivou $p<0,01$ i imaju negativan predznak.

Tabela 30: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Hrvatska)

Očekivani atributi/ opaženi atributi	Z	p
Opipljivost	-6,596	0,000**
Pouzdanost	-8,025	0,000**
Odgovornost	-7,096	0,000**
Sigurnost	-8,145	0,000**
Empatija	-8,302	0,000**
Prosek (Σ)	-8,498	0,000**

$df=171$, $p<0,01$ **;

Izvor: Samostalna izrada autora

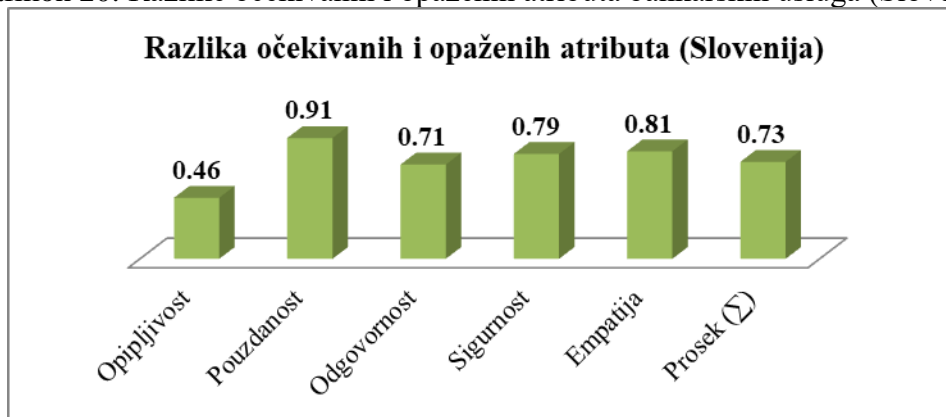
Kada su u pitanju razlike na skalama očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (tabela 31) na poduzorku ispitanika iz Slovenije, na skali očekivanih atributa usluga najveća izraženost dobijena je na dimenziji pouzdanost ($AS=4,59$, $SD=0,658$), a najmanja na dimenziji opipljivost ($AS=4,29$, $SD=0,615$). Na skali opaženih atributa najveći skor dobijen je na dimenziji opipljivost ($AS=3,83$, $SD=0,593$), a najniži na dimenziji sigurnost ($AS=3,53$, $SD=0,830$). Na ovom poduzorku ispitanika razlike između očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Gep model) upadljivo su manje u odnosu na proseke dobijene na celom uzorku, ali i u odnosu na proseke dobijene na poduzorcima iz Srbije, Crne Gore, BiH, Republike Srpske i Hrvatske. Izraženo apsolutnim brojevima, najveća razlika dobijena je za dimenziju pouzdanost (0,91), zatim za dimenzije empatija (0,81), sigurnost (0,79) i odgovornost (0,71). Najmanja razlika, kao i na ostalim poduzorcima, dobijena je na dimenziji opipljivost (0,46) (grafikon 20).

Tabela 31: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovenija)

Očekivani atributi usluga	AS	SD	Opaženi atributi usluga	AS	SD	Razlika
Opipljivost	4,29	0,615	Opipljivost	3,83	0,593	0,46
Pouzdanost	4,59	0,658	Pouzdanost	3,68	0,832	0,91
Odgovornost	4,47	0,654	Odgovornost	3,76	0,899	0,71
Sigurnost	4,32	0,685	Sigurnost	3,53	0,830	0,79
Empatija	4,39	0,694	Empatija	3,58	0,844	0,81
Prosek (Σ)	4,42	0,594	Prosek (Σ)	3,69	0,727	0,73

Izvor: Samostalna izrada autora

Grafikon 20: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovenija)



Izvor: Samostalna izrada autora

Proverom značajnosti razlika dobijenih između dimenzija skala očekivanih i opaženih atributa usluga, statistički značajne razlike dobijene su na svim merenim dimenzijama (tabela 32). Sve dobijene razlike su visoke i značajne na nivou $p < 0,01$ i sa negativnim predznakom, a prema visini Z statistika najveća razlika između očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga na poduzorku ispitanika iz Slovenije dobijena je za dimenziju pouzdanost ($Z = -7,204$, $p = 0,000$). Najmanja razlika u izraženosti skorova na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga dobijena je za dimenziju odgovornost ($Z = -5,853$, $p = 0,000$) i odmah zatim za dimenziju opipljivost ($Z = -5,854$, $p = 0,000$).

Tabela 32: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovenija)

Očekivani atributi/ opaženi atributi	Z	p
Opipljivost	-5,854	0,000**
Pouzdanost	-7,204	0,000**
Odgovornost	-5,853	0,000**
Sigurnost	-6,874	0,000**
Empatija	-6,735	0,000**
Prosek (Σ)	-7,265	0,000**

$df = 178$, $p < 0,01$ **;

Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz Slovačke (tabela 33), na skali očekivanih atributa usluga najveći skor dobijen je na dimenziji pouzdanost ($AS = 4,61$, $SD = 0,908$), a najmanji na dimenziji opipljivost ($AS = 4,38$, $SD = 0,938$). Na skali opaženih atributa bankarskih usluga najveći skor dobijen je na dimenziji opipljivost ($AS = 4,09$, $SD = 0,484$), a najmanji na dimenziji sigurnost ($AS = 3,66$, $SD = 0,797$). Primenom *Servqual* modela, najveća neusklađenost između očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga dobijena je za dimenziju sigurnost (0,75). Nakon toga slede

razlike na dimenzijama empatija (0,74), pouzdanost (0,58) i odgovornost (0,56), a najmanja razlika dobijena je za dimenziju opipljivost (0,29) (grafikon 21).

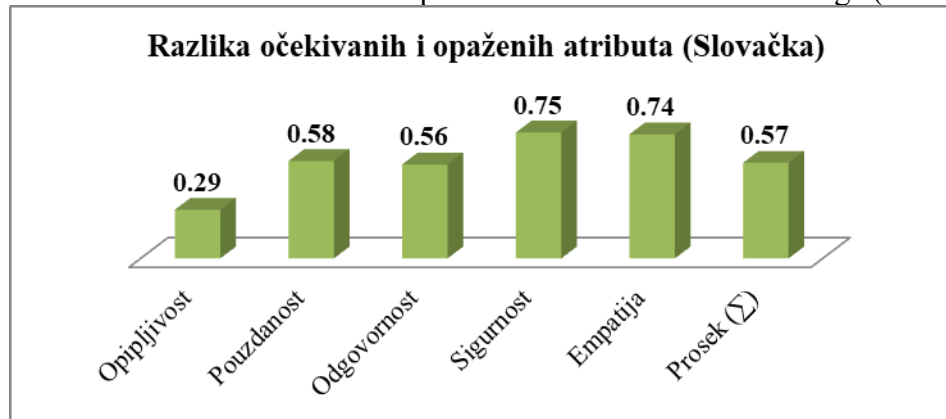
Tabela 33: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovačka)

Očekivani atributi usluga	AS	SD	Opaženi atributi usluga	AS	SD	Razlika
Opipljivost	4,38	0,938	Opipljivost	4,09	0,484	0,29
Pouzdanost	4,61	0,908	Pouzdanost	4,03	0,692	0,58
Odgovornost	4,59	0,873	Odgovornost	4,03	0,764	0,56
Sigurnost	4,41	0,869	Sigurnost	3,66	0,797	0,75
Empatija	4,48	0,861	Empatija	3,74	0,802	0,74
Prosek (Σ)	4,50	0,860	Prosek (Σ)	3,93	0,633	0,57

Izvor: Samostalna izrada autora

Proverom značajnosti razlika dobijenih na skali očekivanih atributa u odnosu na skalu opaženih atributa bankarskih usluga kod ispitanika iz Slovačke (tabela 34), statistički značajne razlike u izraženosti skorova dobijene su za sve merene dimenzije. Sve dobijene razlike su visoke i značajne na nivou $p < 0,01$ i imaju negativan smer, a prema visini Z statistika najveća razlika dobijena je za dimenziju odgovornost ($Z = -6,919$, $p = 0,000$), dok je najmanja razlika dobijena za dimenziju opipljivost ($Z = -4,871$, $p = 0,000$).

Grafikon 21: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovačka)



Izvor: Samostalna izrada autora

Grafikon 22. prikazuje uporedno razlike dobijene primenom Gep modela za sve države porekla ispitanika obuhvaćenih ovim istraživanjem (Srbija, Crna Gora, BiH i Republika Srpska, Hrvatska, Slovenija i Slovačka). Još na prvi pogled je uočljivo da su veće razlike između očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga dobijene kod ispitanika iz Srbije i Crne Gore. Kod ispitanika iz BiH i Republike Srpske i Hrvatske razlike su nešto niže, a još više opadaju kod ispitanika iz Slovenije, gde su i najniže.

Tabela 34: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovačka)

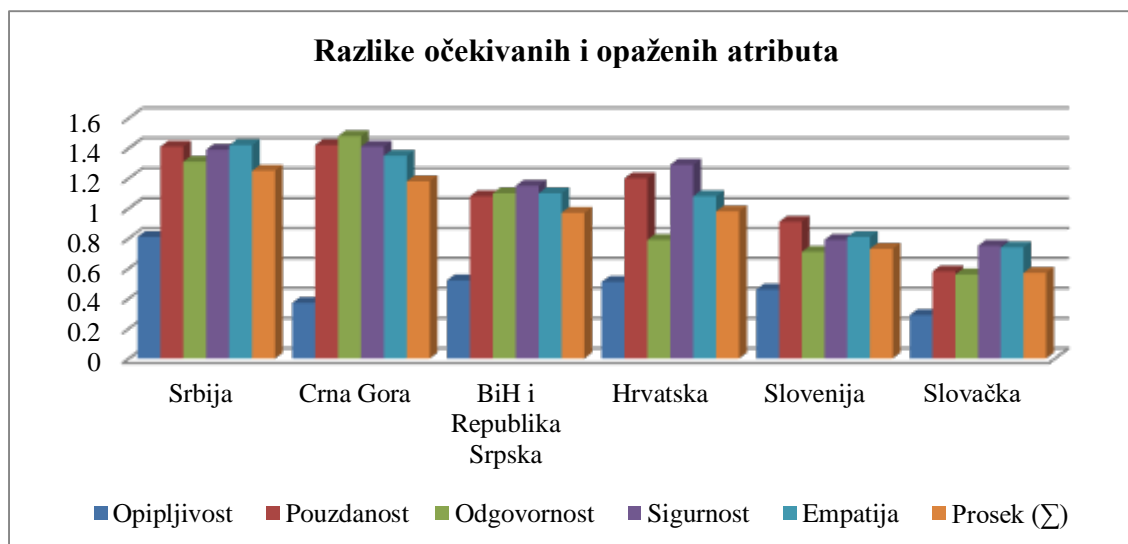
Očekivani atributi/ opaženi atributi	Z	p
Opipljivost	-4,871	0,000**
Pouzdanost	-6,440	0,000**
Odgovornost	-6,919	0,000**
Sigurnost	-6,414	0,000**
Empatija	-6,839	0,000**
Prosek (Σ)	-6,864	0,000**

$df=182, p<0,01^{**}$;

Izvor: Samostalna izrada autora

Uočljivo je da je na svim poduzorcima najniža razlika dobijena na dimenziji opipljivost, na kojoj postoji najmanja neusklađenost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga. Takođe, na poduzorku ispitanika iz Srbije najveće razlike dobijene su za dimenzije empatija i pouzdanost, a na poduzorku ispitanika iz Crne Gore najveća razlika dobijena je za dimenziju odgovornost. Kod ispitanika iz BiH i Republike Srpske najveća razlika postoji na dimenziji sigurnost, a sličan rezultat dobijen je i kod ispitanika iz Hrvatske. Naime, na ovom poduzorku dobijena su dva pika za dimenziju sigurnost, ali i dimenziju pouzdanost. Na poduzorku ispitanika iz Slovenije najveća razlika dobijena je na dimenziji pouzdanost, a na poduzorku ispitanika iz Slovačke na dimenzijama sigurnost i empatija. Takođe, upadljiv je podatak da razlike na poduzorcima iz Slovenije i Slovačke, izraženo apsolutnim brojevima, ne prelaze 1, odnosno postoji manja neusklađenost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga.

Grafikon 22: Razlike očekivanih i opaženih atributa u zavisnosti od države porekla



Izvor: Samostalna izrada autora

7.3. Atributi bankarskih usluga i socio-demografske karakteristike ispitanika

Pored ispitivanja razlika očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Servqual model), ovo istraživanje bavi se i razlikama u izraženosti skorova na merenim dimenzijama u odnosu na socio-demografske varijable u istraživanju (pol, starost, stručna sprema, itd).

Kada je u pitanju pol ispitanika (tabela 35), primenom Men-Vitnjevog U testa, statistički značajne razlike u izraženosti skorova dobijena je za dimenziju opažena empatija ($Z=-3,553$, $p=0,000$). Razlika je visoka i značajna na nivou $p<0,01$ i ima negativan predznak koji ukazuje na to da na ovoj dimenziji ispitanici ženskog pola imaju značajno više skorove u odnosu na ispitanike muškog pola. Na skali očekivanih atributa bankarskih usluga nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova u odnosu na pol ispitanika.

Tabela 35: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na pol ispitanika

Očekivani atributi	Z	p	Opaženi atributi	Z	p
Opipljivost	-0,200	0,842	Opipljivost	-1,481	0,139
Pouzdanost	-1,477	0,140	Pouzdanost	-1,897	0,058
Odgovornost	-0,236	0,813	Odgovornost	-1,839	0,066
Sigurnost	-0,512	0,608	Sigurnost	-1,213	0,225
Empatija	-1,617	0,106	Empatija	-3,553	0,000**
Prosek (Σ)	-0,511	0,609	Prosek (Σ)	-2,013	0,044*

$df=1032$; $p < 0,01$ **; $p < 0,05$ *;

Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na starost ispitanika (tabela 36), statistički značajne razlike primenom Kruškal-Volisovog testa dobijene su za sve dimenzije skale očekivanih atributa, izuzev dimenzije očekivana empatija ($\chi^2=8,370$, $p=0,79$).

Tabela 36: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na starost ispitanika

Očekivani atributi	χ^2	p	Opaženi atributi	χ^2	p
Opipljivost	16,087	0,003**	Opipljivost	11,931	0,018*
Pouzdanost	11,164	0,025*	Pouzdanost	9,068	0,059
Odgovornost	10,135	0,038*	Odgovornost	7,653	0,105
Sigurnost	11,945	0,018*	Sigurnost	7,115	0,130
Empatija	8,370	0,079	Empatija	11,486	0,022*
Prosek (Σ)	13,765	0,008**	Prosek (Σ)	10,125	0,038*

$df=4$; $p < 0,01$ **; $p < 0,05$ *;

Izvor: Samostalna izrada autora

Razlike dobijene za dimenziju očekivana opipljivost ($\chi^2=16,087$, $p=0,003$) visoka je i značajna na nivou $p<0,01$, a druge dobijene razlike (očekivana pouzdanost, odgovornost i sigurnost) značajne su na nivou $p<0,05$. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici starosti od 36 do 55 godina imaju značajno veće skorove na svim dimenzijama.

Na skali opaženih atributa bankarskih usluga, statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije opipljivost ($\chi^2=11,931$, $p=0,018$) i empatija ($\chi^2=11,486$, $p=0,22$), značajno na nivou $p<0,05$. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici starosti od 25 do 35 godina imaju značajno više skorove na dimenziji opipljivost, dok na dimenziji empatija značajno više skorove imaju ispitanici starosti od 36 do 55 godina.

Kada je u pitanju stepen obrazovanja ispitanika (tabela 37), statistički značajne razlike u izraženosti skorova na merenim skalama dobijene su za dimenzije očekivana opipljivost ($\chi^2=21,445$, $p=0,000$) i očekivana pouzdanost ($\chi^2=9,832$, $p=0,043$). Prva je značajna na nivou $p<0,01$ a druga na nivou $p<0,05$, a naknadna analiza pokazala je da ispitanici sa srednjim obrazovanjem imaju značajno više skorove na dimenziji opipljivost, dok na dimenziji pouzdanost značajno više skorove imaju ispitanici sa zvanjem mastera/magistra.

Tabela 37: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika

Očekivani atributi	χ^2	p	Opaženi atributi	χ^2	p
Opipljivost	21,445	0,000**	Opipljivost	22,238	0,000**
Pouzdanost	9,832	0,043*	Pouzdanost	11,247	0,024*
Odgovornost	7,279	0,122	Odgovornost	2,285	0,683
Sigurnost	2,055	0,726	Sigurnost	11,075	0,026*
Empatija	7,121	0,130	Empatija	4,956	0,292
Prosek (Σ)	7,861	0,097	Prosek (Σ)	9,328	0,053

$df=4$; $p < 0,01$ **; $p < 0,05$ *;

Izvor: Samostalna izrada autora

Na skali opaženih atributa bankarskih usluga u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika, statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije opipljivost ($\chi^2=22,238$, $p=0,000$) – na nivou $p<0,01$ i dimenzije pouzdanost ($\chi^2=11,247$, $p=0,024$) i sigurnost ($\chi^2=11,075$, $p=0,026$) – značajno na nivou $p<0,05$. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici sa završenim fakultetom imaju značajno veće skorove na dimenziji opipljivost, na dimenziji pouzdanost više skorove imaju ispitanici sa zvanjem magistra/mastera, a na dimenziji sigurnost značajno više skorove imaju ispitanici sa završenim srednjim obrazovanjem. Bitno je napomenuti da je u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika, struktura uzorka prilično neujednačena (ispitanika sa srednjom stručnom spremom ima samo 2,2% u uzorku), pa je ove nalaze potrebno pažljivo tumačiti i uzdržati se od generalizacije rezultata.

U odnosu na bračni status ispitanika (tabela 38), statistički značajne razlike u izraženosti skorova na skali očekivanih atributa bankarskih usluga dobijene su na dimenzijama očekivana opipljivost ($\chi^2=21,578$, $p=0,000$) i očekivana sigurnost ($\chi^2=12,445$, $p=0,006$). Obe dobijene

razlike su visoke i značajne na nivou $p < 0,01$, a naknadna analiza pokazala je da ispitanici koji nisu u vezi/braku imaju značajno više skorove na obe dimenzije.

Tabela 38: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na bračni status ispitanika

Očekivani atributi	χ^2	p	Opaženi atributi	χ^2	p
Opipljivost	21,578	0,000**	Opipljivost	18,682	0,000**
Pouzdanost	7,067	0,070	Pouzdanost	12,639	0,005**
Odgovornost	3,206	0,361	Odgovornost	9,054	0,029*
Sigurnost	12,445	0,006**	Sigurnost	15,351	0,002**
Empatija	2,774	0,428	Empatija	10,066	0,018**
Prosek (Σ)	12,574	0,006**	Prosek (Σ)	14,149	0,003**

$df=3$; $p < 0,01$ **; $p < 0,05$ *;

Izvor: Samostalna izrada autora

Na skali opaženih atributa statistički značajne razlike u izraženosti skorova dobijene su na svim dimenzijama ove skale. Razlike na dimenzijama opipljivost, pouzdanost, sigurnost i empatija su visoke i značajne na nivou $p < 0,01$, a dobijena na dimenziji odgovornost značajna je na nivou $p < 0,05$. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici koji nisu u vezi imaju značajno veće skorove na ovim dimenzijama u odnosu na ostale ispitanike.

U odnosu na visinu mesečnih prihoda ispitanika (tabela 39), na skali očekivanih atributa bankarskih usluga, statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije opipljivost ($\chi^2=15,650$, $p=0,008$) i empatija ($\chi^2=11,307$, $p=0,046$). Prva razlika je visoka i značajna na nivou $p < 0,01$, a druga je značajna na nivou $p < 0,05$. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici sa prihodima od 40 do 50.000 rsd (401-500 eura) imaju značajno veće skorove na ovim dimenzijama. Ovaj nalaz se tumači u skladu sa strukturom uzorka prema visini prihoda, odnosno bez generalizacije, jer postoji visoka neujednačenost uzorka prema ovoj socio-demografskoj karakteristici ispitanika.

Tabela 39: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na mesečne prihode ispitanika

Očekivani atributi	χ^2	p	Opaženi atributi	χ^2	p
Opipljivost	15,650	0,008**	Opipljivost	9,138	0,104
Pouzdanost	10,251	0,068	Pouzdanost	20,841	0,001**
Odgovornost	5,255	0,386	Odgovornost	9,066	0,106
Sigurnost	8,579	0,127	Sigurnost	16,280	0,006**
Empatija	11,307	0,046*	Empatija	17,278	0,004**
Prosek (Σ)	5,992	0,307	Prosek (Σ)	15,101	0,010**

$df=5$; $p < 0,01$ **; $p < 0,05$ *;

Izvor: Samostalna izrada autora

Na skali opaženih atributa bankarskih usluga, statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije opažena pouzdanost ($\chi^2=20,841$, $p=0,001$), sigurnost ($\chi^2=16,280$, $p=0,006$) i empatija ($\chi^2=17,278$, $p=0,004$). Sve dobijene razlike su visoke, značajne na nivou $p<0,01$ a naknadna analiza pokazala je da na dimenziji pouzdanost značajno veće skorove imaju ispitanici sa prihodima od 25 do 40.000 rsd (251-400 eura), dok na dimenzijama sigurnost i empatija značajno više skorove imaju ispitanici sa prihodima od 40 do 50.000 rsd (401-500 eura). Naravno, i ovaj nalaz se tumači u skladu sa strukturom uzorka prema visini mesečnih prihoda.

Kada je u pitanju socijalni status ispitanika (tabela 40) već je pomenuto da postoji ekstremno visoka neujednačenost uzorka prema ovoj varijabli, pa se dobijeni nalazi tumače u skladu s tim. U odnosu na razlike u izraženosti skorova na skalama očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga, statistički značajne razlike dobijene su na svim dimenzijama skale očekivanih atributa i ni na jednoj od dimenzija skale opaženih atributa. Dobijene razlike na skali očekivanih atributa su visoke i značajne na nivou $p<0,01$, a prema naknadnoj analizi značajno više skorove na ovim dimenzijama imaju ispitanici koji su u penziji (2,2% celokupnog uzorka ispitanika).

Tabela 40: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na socijalni status ispitanika

Očekivani atributi	χ^2	p	Opaženi atributi	χ^2	p
Opipljivost	15,318	0,002**	Opipljivost	4,963	0,175
Pouzdanost	17,525	0,001**	Pouzdanost	4,601	0,203
Odgovornost	24,229	0,000**	Odgovornost	3,292	0,349
Sigurnost	19,830	0,000**	Sigurnost	3,048	0,384
Empatija	16,910	0,001**	Empatija	2,633	0,452
Prosek (Σ)	24,463	0,000**	Prosek (Σ)	3,677	0,298

$df=3$; $p<0,01$ ** ; $p<0,05$ *

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju mesto prebivališta ispitanika iz Srbije (tabela 41), na skali očekivanih atributa bankarskih usluga statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije očekivana odgovornost ($\chi^2=10,667$, $p=0,031$) i empatija ($\chi^2=18,893$, $p=0,001$). Prva razlika značajna je na nivou $p<0,05$, a druga na nivou $p<0,01$. Prema naknadnoj analizi značajno viši skorovi dobijeni su kod ispitanika koji žive u Šumadiji i zapadnoj Srbiji.

Na skali opaženih atributa bankarskih usluga, statistički značajne razlike u odnosu na prebivalište ispitanika iz Srbije dobijene su na dimenzijama opažena sigurnost ($\chi^2=17,613$, $p=0,001$) – značajno na nivou $p<0,01$ i na dimenzijama odgovornost ($\chi^2=12,187$, $p=0,016$) i empatija ($\chi^2=13,155$, $p=0,011$) – značajno na nivou $p<0,05$. Na svim dimenzijama značajno više skorove imali su ispitanici iz regiona Vojvodine.

Tabela 41: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (Srbija)

Očekivani atributi	χ^2	p	Opaženi atributi	χ^2	p
Opipljivost	6,314	0,177	Opipljivost	3,816	0,432
Pouzdanost	6,834	0,145	Pouzdanost	4,980	0,289
Odgovornost	10,667	0,031*	Odgovornost	12,187	0,016*
Sigurnost	8,084	0,089	Sigurnost	17,613	0,001**
Empatija	18,893	0,001**	Empatija	13,155	0,011*
Prosek (Σ)	8,653	0,070	Prosek (Σ)	12,194	0,016*

$df=4; p < 0,01$ **; $p < 0,05$ *;

Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore (tabela 42), na skali očekivanih atributa bankarskih usluga statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije opipljivost ($\chi^2=15,866$, $p=0,000$) – značajno na nivou $p < 0,01$ i dimenzije očekivana odgovornost ($\chi^2=6,041$, $p=0,049$) i sigurnost ($\chi^2=7,104$, $p=0,029$) – značajno na nivou $p < 0,05$. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici iz centralnog regiona imaju značajno veće skorove na dimenziji opipljivost, a na dimenzijama odgovornost i sigurnost značajno veći skorovi dobijeni su kod ispitanika koji imaju prebivalište u primorskom regionu. Na skali opaženih atributa bankarskih usluga nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova u odnosu na prebivalište ispitanika iz Crne Gore.

Tabela 42: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (Crna Gora)

Očekivani atributi	χ^2	p	Opaženi atributi	χ^2	p
Opipljivost	15,866	0,000**	Opipljivost	3,393	0,183
Pouzdanost	0,205	0,902	Pouzdanost	0,070	0,966
Odgovornost	6,041	0,049*	Odgovornost	1,723	0,423
Sigurnost	7,104	0,029*	Sigurnost	3,688	0,158
Empatija	0,571	0,752	Empatija	0,362	0,834
Prosek (Σ)	6,808	0,033*	Prosek (Σ)	1,218	0,544

$df=2; p < 0,01$ **; $p < 0,05$ *;

Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz BiH i Republike Srpske, dobijene su vrlo visoke razlike u izraženosti skorova, kako na dimenzijama skale očekivanih atributa, tako i na svim dimenzijama skale opaženih atributa bankarskih usluga. Sve dobijene razlike su visoke i značajne na nivou $p < 0,01$. Na skali očekivanih atributa bankarskih usluga, značajno veći skorovi na dimenzijama opipljivost i empatija dobijeni su kod ispitanika iz Sarajeva, a na dimenzijama pouzdanost, odgovornost i sigurnost značajno viši skorovi dobijeni su kod ispitanika koji žive u Banjoj Luci.

Pored toga, na svim dimenzijama skale očekivanih atributa značajno niži skorovi dobijeni su kod ispitanika iz Trebinja (tabela 43).

Tabela 43: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (BIH i Republika Srpska)

Očekivani atributi	χ^2	p	Opaženi atributi	χ^2	p
Opipljivost	64,573	0,000**	Opipljivost	46,776	0,000**
Pouzdanost	72,373	0,000**	Pouzdanost	47,987	0,000**
Odgovornost	69,684	0,000**	Odgovornost	48,689	0,000**
Sigurnost	62,370	0,000**	Sigurnost	47,535	0,000**
Empatija	70,383	0,000**	Empatija	49,783	0,000**
Prosek (Σ)	69,384	0,000**	Prosek (Σ)	48,847	0,000**

$df=8; p < 0,01^{**};$

Izvor: Samostalna izrada autora

Na skali opaženih atributa bankarskih usluga, naknadnom analizom utvrđeno je da na svim dimenzijama značajno veće skorove imaju ispitanici iz Sarajeva, dok su najniži skorovi, takođe na svim dimenzijama, dobijeni kod ispitanika iz Mostara.

Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske (tabela 44) nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova u odnosu na mesto prebivališta, kako za dimenzije skale očekivanih atributa, tako ni za dimenzije skale opaženih atributa bankarskih usluga. Prema visini χ^2 statistika najveća razlika postoji na dimenziji opažena opipljivost ($\chi^2=9,600$, $p=0,143$), ali ni ova razlika nije statistički značajna.

Tabela 44: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (Hrvatska)

Očekivani atributi	χ^2	p	Opaženi atributi	χ^2	p
Opipljivost	7,760	0,256	Opipljivost	9,600	0,143
Pouzdanost	4,658	0,588	Pouzdanost	3,858	0,696
Odgovornost	6,405	0,379	Odgovornost	6,668	0,353
Sigurnost	7,193	0,303	Sigurnost	2,631	0,853
Empatija	4,589	0,597	Empatija	4,570	0,600
Prosek (Σ)	4,406	0,622	Prosek (Σ)	6,355	0,385

$df=6;$

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju poduzorak ispitanika iz Slovenije (tabela 45) prema mestu prebivališta nisu dobijene statistički značajne razlike ni za jednu od dimenzija, kako skale očekivanih atributa, tako ni skale opaženih atributa bankarskih usluga.

Tabela 45: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (Slovenija)

Očekivani atributi	χ^2	p	Opaženi atributi	χ^2	p
Opipljivost	2,880	0,578	Opipljivost	1,341	0,854
Pouzdanost	3,822	0,431	Pouzdanost	0,542	0,969
Odgovornost	4,005	0,405	Odgovornost	3,142	0,534
Sigurnost	2,181	0,703	Sigurnost	3,755	0,440
Empatija	3,826	0,430	Empatija	2,808	0,590
Prosek (Σ)	2,534	0,639	Prosek (Σ)	1,173	0,883

$df=4$;

Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na mesto prebivališta ispitanika iz Slovačke (tabela 46), statistički značajne razlike u izraženosti skorova dobijene su za dimenzije opažena pouzdanost ($\chi^2=17,582$, $p=0,014$) i opažena empatija ($\chi^2=16,467$, $p=0,021$). Obe dobijene razlike su značajne na nivou $p<0,05$, a prema rezultatima dobijenim naknadnom analizom pokazalo se da ispitanici koji žive u Bratislavi imaju značajno veće skorove na dimenziji pouzdanost, dok na dimenziji empatija značajno više skorove imaju ispitanici iz Trnave. Pored toga, na obe dimenzije najniži skor dobijen je kod ispitanika iz Trenčina. Na skali očekivanih atributa bankarskih usluga nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti u odnosu na mesto prebivališta ispitanika iz Slovačke.

Tabela 46: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (Slovačka)

Očekivani atributi	χ^2	p	Opaženi atributi	χ^2	p
Opipljivost	1,974	0,961	Opipljivost	11,216	0,129
Pouzdanost	7,526	0,376	Pouzdanost	17,582	0,014*
Odgovornost	10,174	0,179	Odgovornost	13,609	0,059
Sigurnost	12,329	0,090	Sigurnost	3,617	0,823
Empatija	11,192	0,130	Empatija	16,467	0,021*
Prosek (Σ)	5,275	0,626	Prosek (Σ)	13,225	0,067

$df=7; p<0,05^*$;

Izvor: Samostalna izrada autora

7.4. Diskusija o rezultatima

Cilj ovog istraživanja je ispitivanje očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga, kao i uporedna analiza ili ispitivanje razlika očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga, primenom Servqual modela. Ovaj model primenjen je, kako na celokupnom uzorku ispitanika

(N=1032), tako i na poduzorcima ispitanika iz Srbije (N=300), Crne Gore (N=100), Bosne (N=101), Hrvatske (N=171), Slovenije (N=178) i Slovačke (N=182).

Na samom početku analize urađena je provera pouzdanosti korišćenih instrumenata (Kronbahov alfa koeficijent). Prema dobijenim rezultatima obe skale (očekivani i opaženi atributi usluga) i njihove dimenzije (opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija) pokazale su prihvatljivu, visoku ili čak vrlo visoku pouzdanost. Pored toga, nakon provere pouzdanosti instrumenata, urađena je i provera normalnosti distribucije (Kolmogorov-Smirnovljevi test), a dobijeni rezultati pokazali su značajno odstupanje od normalnosti na svim korišćenim skalama i njihovim dimenzijama. Imajući u vidu ovaj nalaz, u daljem toku analize korišćene su neparametrijske metode.

Primenom Servqual modela na celokupnom uzorku ispitanika, najveće razlike dobijene su na dimenzijama **sigurnost i pouzdanost**. Na ovim dimenzijama je potvrđeno da postoji najveći gap očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga. Dimenzija sigurnost se pre svega odnosi na poverenje korisnika usluga banaka u stručnost bankarskih službenika. Ajtemi iz ove dimenzije su: Ponašanje zaposlenih uliva poverenje, Zaposleni u banci imaju dovoljno znanja da odgovore na svako vaše pitanje, Zaposleni u banci znaju šta vam je potrebno i dr. Velika razlika između očekivane i opažene sigurnosti pokazuje da postoji nepoverenje u stručnost i znanje bankarskih službenika da će svakom krajnjem korisniku dati najbolje rešenje. Sa druge strane dimenzija pouzdanost meri poverenje u bankarske usluge i proizvode. Neki od ajtema ove dimenzije su: Kada imate problem banka je puna razumevanja, Ostvarenje usluge se realizuje iz prvog pokušaja, Banka mi govori kada će se tačno uluga obaviti i dr. Veliki gap između očekivane i opažene pouzdanosti ukazuje na izostanak očekivanog poverenja u usluge i proizvode koje banka nudi. Najmanja razlika očekivanih u odnosu na opažene attribute dobijena je za dimenziju **opipljivost** u odnosu na koju su ispitanici pokazali najveće zadovoljstvo odnosno najmanji gap. Dimenzija opipljivost se odnosi pre svega na spoljašnji utisak i izgled samih poslovnica i bankarskih jedinica. Neki od ajtema ove dimenzije su: Enterijer banaka je vizuelno privlačan, Zaposleni u bankama deluju uredno, Banke imaju savremenu opremu i dr.

Zanimljivo je da je na svim poduzorcima (Srbija, Crna Gora, BIH i Republika Srpska, Hrvatska, Slovenija i Slovačka) najmanja razlika opaženih u odnosu na očekivane attribute bankarskih usluga dobijena upravo za dimenziju **opipljivost**. Stiče se utisak da je ulaganje u enterijer, izgled zaposlenih i vizuelni doživljaj kada korisnik uđe u poslovnu jedinicu banke, primat kako za manje razvijene države (Srbija, Crna Gora i BIH i Republika Srpska) tako i za razvijenije države, članice EU (Hrvatska, Slovenija i Slovačka). Na osnovu dobijenih rezultata i veličine uzorka očigledno je da banke najveća ulaganja imaju u oblasti fizuelnog identiteta ali se postavlja pitanje da li je to opravdano i da li je presudno krajnjim korisnicima banakrskih usluga prilikom odabira banke ili se pak odluka donosi na osnovu pouzdanosti i sigurnosti banakrskih usluga? Sličan nalaz dobijen je i u istraživanju iz Srbije sprovedenom 2017 godine (Zelenović i saradnici) prema kome je opipljivost jedina dimenzija za koju je dobijena pozitivna razlika odnosno očekivana opipljivost je bila niža u odnosu na opaženu opipljivost! Prema istom

istraživanju negativne razlike dobijene su za sve ostale dimenzije skale kvaliteta bankarskih usluga.

Na poduzorku ispitanika iz Srbije najveće razlike primenom gep modela potvrđene su za dimenziju empatija i pouzdanost. Dimenzija empatija meri kvalitet bankarskih usluga u aspektu poverenja i razumevanja koja banka ima za potrebe i želje korisnika usluga. Ajtemi ove dimenzije su formulisani na sledeći način: Banka ima vaše najbolje interese na umu, Banka razmatra moje potrebe i želje, Banka vam posvećuje individualnu pažnju i dr. Ova dimenzija predstavlja jako bitan aspekt kvaliteta usluga zato što empatija personalizuje ceo odnos banka-klijent i dodaje ljudskost kao faktor. Personalizovana usluga daje utisak da su interesi klijenta stavljeni na prvo mesto i veoma utiče na opšti utisak koji korisnik bankarskih usluga ima nakon posete poslovnici banke. Generalno gledano zabrinjavajuća je činjenica da je razlika u izraženosti očekivane u odnosu na opaženu empatiju (-1,42) bila visoka i najizraženija jedno na poduzorku ispitanika iz Srbije zato što ovaj gep ukazuje na bankarsku uslugu koja je automatizovana ili robotizovana, bez topline i razumevanja. Ovaj nalaz je potvrđen i u pomenutom istraživanju (Zelenković i sar.) prema kome je dimenzija ljubaznost ili empatija pokazuje najveći gep ili najveće razlike očekivanog u odnosu na opaženo.

Druga dimenzija za koju je dobijena visoka razlika primenom gep modela na poduzorku iz Srbije je dimenzija pouzdanost (-1,41) koja meri poverenje u bankarske usluge i proizvode. Uopšteno na svim dimenzija skale kvaliteta usluga su dobijene visoke razlike sa izuzetkom dimenzije opipljivost. Izraženo apsolutnim brojkama najveće nezadovoljstvo bankarskim uslugama, odnosno najveći gep očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga, potvrđeno je upravo kod ispitanika iz Srbije i ispitanika iz Crne Gore.

Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore, najveće razlike dobijene su za dimenziju **odgovornost** (-1.48). Izraženo apsolutnim brojevima ovo je najveća razlika očekivanih u odnosu na opažene attribute bankarskih usluga na svim poduzorcima u ovom istraživanju. Dimenzija odgovornost se odnosi na način na koji osoblje banke pruža uslugu krajnjem korisniku i kako banka ispunjava obaveze prema korisniku. Ajtemi dimenzije odgovornost su: Od zaposlenog dobijem brzu uslugu u banci, Zaposleni u banci su uvek voljni da vam pomognu, Osećam se sigurno u toku saradnje sa zaposlenima u banci i dr. Ovaj nalaz ukazuje da je odgovornost odnosno percepcija odgovornosti poslovanja banke drastično narušena kod ispitanika iz Crne Gore. Kao što je već pomenuto, kako na poduzorku ispitanika iz Srbije tako i na poduzorku ispitanika iz Crne Gore su dobijene visoke razlike primenom gep modela za sve dimenzije izuzev dimenzije opipljivost (pouzdanost=-1,42, sigurnost=-1.41). Za dimenziju opipljivost je dobijena jako niska razlika očekivane opipljivosti u odnosu na percipiranu (-0,37) odnosno ovo je aspekt kvaliteta bankarskih usluga kojim su ispitanici daleko najzadovoljniji.

Na poduzorku ispitanika iz Bosne najveća razlika očekivanih u odnosu na opažene attribute bankarskih usluga, dobijena je za dimenziju **sigurnost**. Ako se podsetimo, ova dimenzija meri kvalitet usluga u aspektu znanja, stručnosti i uslužnosti bankarskih službenika. Veliki gep (-1,15) očekivane u odnosu na opaženu sigurnost ukazuje u nepoverenje u stručnost bankarskih službenika da klijentu pruže najbolju uslugu. Nepoverenje u službenike može da označava i

odstustvo davanja upustava ili obaveštenja o uslugama putem različitih obrazaca i formulara. Pored sigurnosti, visoke razlike primenom gep modela dobijene su u istoj meri i za dimenzije empatija (-1,10) i odgovornost (-1,10). Dimenzija empatija je na primer na poduzorku ispitanika iz Crne Gore četvrta po visini i iznosi -1,34, dok je na poduzorku ispitanika iz Bosne na drugom mestu i iznosi -1,10. Sličan nalaz dobijen je 2005 u istraživanju Mehića i saradnika, prema kome na poduzorku poslovnih ljudi koji procenjuju kvalitet bankarskih usluga stranih banaka koje posluju u Bosni, najveći gep postoji za dimenzije empatija i sigurnost. Prema istom istraživanju na poduzorku PSD studenata prilikom ocenjivanja rada stranih banaka najveća razlika primenom servqual modela dobijena je za dimenzije pouzdanost i sigurnost.

Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske, isto kao na poduzorku ispitanika iz Bosne, najveća razlika primenom gep modela dobijena je za dimenziju sigurnost (-1,29). Pored toga, visoka razlika dobijena je za dimenziju pouzdanost (-1,20). Pouzdanost je dimenzija koja kvalitet usluga meri kao sposobnost izvođenja određene usluge tačno i pouzdano. Ajtemi ove dimenzije su već navedeni i odnose se pre svega na osećaj pouzdanja u banku kao partnera. Visoka razlika ili gep očekivane u odnosu na opaženu pouzdanost ukazuje upravo na odsustvo pouzdanja ili poverenja u banku. **Pouzdanost** je takođe dimenzija za koju je na poduzorku ispitanika iz Slovenije potvrđena najveća razlika primenom gep modela (Grafikon 6). Na ovom poduzorku je pored pouzdanosti veća razlika potvrđena i za dimenziju empatija (-0,81) i sigurnost (-0,79). Generalno na poduzorku ispitanika iz Slovenije razlike očekivanih atributa bankarskih usluga u odnosu na opažene attribute su niže i za svih pet dimenzija imaju visinu ispod 1. Ovaj nalaz ukazuje na veće zadovoljstvo kvalitetom bankarskih usluga to u krajnoj liniji može da označava i bogatiju, raznovrsniju i kvalitetniju ponudu ovih usluga na teritoriji Slovenije u odnosu na Srbiju i Crnu Goru ili delom BiH, Republiku Srpsku i Hrvatsku.

Na poduzorku ispitanika iz Slovačke najveće razlike u kvalitetu banakarskih usluga dobijene su, kao i na poduzorcima ispitanika iz Bosne i Hrvatske, za dimenziju **sigurnost** (-0,75). Ovakav nalaz dobijen je u pomenutom istraživanju Mehića i saradnika na poduzorku ispitanika „obični ljudi“ prilikom ocenjivanja poslovanja domaćih banaka. Prema ovom istraživanju dominantna razlika očekivanih u odnosu na opažene attribute dobijena je upravo za dimenziju sigurnost. Kod ispitanika iz Slovačke su kao i na poduzorku ispitanika iz Slovenije, dobijene razlike za svih pet dimenzija izražene apsolutnim brojkama su ispod 1 i ukazuju na veće zadovoljstvo kvalitetom banakarskih usluga. Pored toga, na ovom poduzorku je dobijena i najmanja razlika primenom gep modela i to za dimenziju opipljivost samo -0,29. Što je dobijena razlika niža, veće je poklapanje očekivanog sa opaženim, a kada je razlika manja od -0,50 pružalac usluga može biti zadovoljan kvalitetom.

Proverom značajnosti dobijenih razlika na dimenzijama skale očekivanih i opaženih atributa usluga (Vilkoksonov test ranga) dobijene su visoke statistički značajne razlike na svim dimenzijama i na svim poduzorcima ispitanika. Dobijene razlike imaju negativan predznak koji ukazuje na to da su veći skorovi dobijeni na dimenzijama skale očekivanih atributa u odnosu na dimenzije skale opaženih atributa na kojima su dobijeni niži skorovi.

Pored ispitivanja razlika očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Gep model), istraživanje se bavilo i razlikama u izraženosti merenih rezultata u odnosu na socio-demografske karakteristike ispitanika (pol, starost, stepen stručne sprema... itd.). U odnosu na pol ispitanika, primenom Men-Vitnjevog U testa, statistički značajna razlika u izraženosti skorova dobijena je za dimenziju opažena empatija. Dobijena razlika je visoka i ima negativan predznak koji ukazuje na to da na ovoj dimenziji ispitanici ženskog pola imaju značajno više skorove u odnosu na ispitanike muškog pola.

Prema starost ispitanika, primenom Kruškal-Volisovog testa, statistički značajne razlike dobijene su za sve dimenzije skale očekivanih atributa, izuzev dimenzije očekivana empatija. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici starosti od 36 do 55 godina imaju značajno veće skorove na svim dimenzijama na kojima je dobijena statistička značajnost. Na skali opaženih atributa bankarskih usluga, statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije opipljivost i empatija, a naknadna analiza pokazala je da ispitanici starosti od 25 do 35 godina imaju značajno više skorove na dimenziji opipljivost, dok na dimenziji empatija značajno više skorove imaju ispitanici starosti od 36 do 55 godina.

Kada je u pitanju stepen obrazovanja ispitanika, statistički značajne razlike u izraženosti skorova na merenim skalama dobijene su za dimenzije očekivana opipljivost i očekivana pouzdanost. Prema rezultatima naknadne analize ispitanici sa srednjim obrazovanjem imaju značajno više skorove na dimenziji opipljivost, dok na dimenziji pouzdanost značajno više skorove imaju ispitanici sa zvanjem magistra/mastera. Na skali opaženih atributa bankarskih usluga, u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika, statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije opipljivost, pouzdanost i sigurnost. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici sa završenim fakultetom imaju značajno veće skorove na dimenziji opipljivost, na dimenziji pouzdanost više skorove imaju ispitanici sa zvanjem magistra/mastera, a na dimenziji sigurnost značajno više skorove imaju ispitanici sa završenim srednjim obrazovanjem. Bitno je napomenuti da je u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika, struktura uzorka prilično neujednačena (ispitanika sa srednjom stručnom spremom ima samo 2,6% u uzorku), pa je ove nalaze potrebno pažljivo tumačiti i uzdržati se od generalizacije rezultata.

U odnosu na bračni status ispitanika, statistički značajne razlike u izraženosti skorova na skali očekivanih atributa bankarskih usluga dobijene su na dimenzijama očekivana opipljivost i očekivana sigurnost, a naknadna analiza pokazala je da ispitanici koji nisu u vezi/braku imaju značajno više skorove na obe dimenzije. Na skali opaženih atributa, statistički značajne razlike u izraženosti skorova dobijene su na svim dimenzijama ove skale. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici koji su slobodni (nisu u vezi) imaju značajno veće skorove na ovim dimenzijama u odnosu na ostale ispitanike.

Prema visini mesečnih prihoda ispitanika, na skali očekivanih atributa bankarskih usluga, statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije opipljivost i empatija. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici sa prihodima od 40 do 50.000 rsd (401-500 eura) imaju značajno veće skorove na ovim dimenzijama. Ovaj nalaz se tumači u skladu sa strukturom uzorka prema visini prihoda, odnosno bez generalizacije, jer postoji visoka neujednačenost uzorka prema ovoj socio-

demografskoj karakteristikici ispitanika. Na skali opaženih atributa bankarskih usluga, statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije opažena pouzdanost, sigurnost i empatija, a naknadna analiza pokazala je da na dimenziji pouzdanost značajno veće skorove imaju ispitanici sa prihodima od 25 do 40.000 rsd (251-400 eura), dok na dimenzijama sigurnost i empatija značajno više skorove imaju ispitanici sa prihodima od 40 do 50.000 rsd (401-500 eura). Naravno, i ovaj nalaz se tumači u skladu sa strukturom uzorka prema visini mesečnih prihoda.

U odnosu na socijalni status ispitanika, statistički značajne razlike dobijene su na svim dimenzijama skale očekivanih atributa i ni na jednoj od dimenzija skale opaženih atributa. Naknadna analiza pokazala je da značajno više skorove na ovim dimenzijama imaju ispitanici koji su u penziji, što se tumači u skladu sa strukturom uzorka prema socijalnom statusu ispitanika vrlo pažljivo i bez generalizacije, jer postoji velika neujednačenost uzorka (96,5% ispitanika je u radnom odnosu, a svega 3,5% ispitanika je raspoređeno u tri preostale kategorije socijalnog statusa).

Pored ispitivanja razlika u očekivanim i opaženim atributima bankarskih usluga u odnosu na socio-demografske karakteristike ispitanika, na poduzorcima ispitanika iz 6 država, testirane su i razlike u odnosu na mesto prebivališta. Na poduzorku ispitanika iz Srbije, na skali očekivanih atributa bankarskih usluga, statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije očekivana odgovornost i empatija, a prema naknadnoj analizi značajno veći skorovi dobijeni su kod ispitanika koji žive u Šumadiji i zapadnoj Srbiji. Na skali opaženih atributa bankarskih usluga statistički značajne razlike dobijene su na dimenzijama opažena odgovornost, sigurnost i empatija. Na svim ovim dimenzijama značajno više skorove imali su ispitanici iz regiona Vojvodine.

Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore, na skali očekivanih atributa bankarskih usluga, statistički značajne razlike dobijene su za dimenzije opipljivost, odgovornost i sigurnost. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici iz centralnog regiona imaju značajno veće skorove na dimenziji opipljivost, a na dimenzijama odgovornost i sigurnost značajno veći skorovi dobijeni su kod ispitanika koji imaju prebivalište u primorskom regionu. Na poduzorku ispitanika iz Bosne dobijene su vrlo visoke razlike u izraženosti skorova, kako na dimenzijama skale očekivanih atributa, tako i na svim dimenzijama skale opaženih atributa bankarskih usluga. Na skali očekivanih atributa bankarskih usluga značajno veći skorovi na dimenzijama opipljivost i empatija dobijeni su kod ispitanika iz Sarajeva, a na dimenzijama pouzdanost, odgovornost i sigurnost značajno viši skorovi dobijeni su kod ispitanika koji žive u Banjoj Luci. Pored toga, na svim dimenzijama skale očekivanih atributa značajno niži skorovi dobijeni su kod ispitanika iz Trebinja. Na skali opaženih atributa bankarskih usluga, naknadna analiza pokazala je da značajno veće skorove imaju ispitanici iz Sarajeva, dok su najniži skorovi, takođe na svim dimenzijama, dobijeni kod ispitanika iz Mostara.

Na poduzorcima ispitanika iz Hrvatske i Slovenije nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova ni na skali očekivanih atributa, ni na skali opaženih atributa bankarskih usluga, a na poduzorku ispitanika iz Slovačke statistički značajne razlike u izraženosti skorova dobijene su za dimenzije opažena pouzdanost i opažena empatija. Naknadna

analiza pokazala je da ispitanici koji žive u Bratislavi imaju značajno veće skorove na dimenziji pouzdanost, dok na dimenziji empatija značajno više skorove imaju ispitanici iz Trnave. Pored toga, na obe dimenzije najniži skor dobijen je kod ispitanika iz Trenčina.

7.5. Dalji pravci istraživanja

Rezultati istraživanja *Servqual* modelom ukazuju na to da postoji razlika u očekivanjima i opaženih atributa bankarskih usluga u svim državama koje su bile predmet istraživanja na bazi primarnih izvora po osnovu *Servqual* modela. Dobijeni rezultati u Srbiji ukazuju na to da su izražene razlike u sledećim dimenzijama: empatija (1,42), pouzdanost (1,41) i sigurnost (1,39). U Crnoj Gori razlika se uočava kod dimenzija odgovornost (1,48), pouzdanost (1,42) i sigurnost (1,41). U BiH i Republici Srpskoj, rezultati su pokazali sledeće: sigurnost (1,15), odgovornost (1,1) i empatija (1,1). U Hrvatskoj se izraženost pojavila u dimenziji sigurnost (1,29), pouzdanost (1,2) i empatija (1,08). U Sloveniji se izraženost razlika uočava kod dimenzija pouzdanost (0,91), empatija (0,81) i sigurnost (0,79). U Slovačkoj, u odnosu na ostale države, postoji najmanja razlika, a uočava se u sigurnosti (0,75), empatiji (0,74) i pouzdanosti (0,58). Najveća iskazana razlika u svim državama ispitanicima uočava se na sledećim dimenzijama kvaliteta usluga: sigurnost (1,20), pouzdanost (1,17) i empatija (1,16).

Na osnovu dobijenih rezultata ukazala se potreba da se dodatno istraže ove tri dimenzije uz pomoć motivacionog istraživanja. Motivaciono istraživanje obaviće se u svim državama koje su bile predmet u prvom nivou istraživanja. Prvi korak jeste formiranje upitnika radi motivacionog istraživanja ove tri dimenzije. Ovo istraživanje biće predstavljeno u poglavlju 8 kroz prikaz dosadašnjih istraživanja u Srbiji i državama bliskog okruženja, što se zasniva na sekundarnim izvorima podataka. Prikaz rezultata biće dat kroz faktorsku, eksplorativnu, konfirmativnu, kvalitativnu i kvantitativnu analizu. Rezultati istraživanja biće predstavljeni i kroz pouzdanost instrumenata i normalnost distribucije. Na kraju, sledi diskusija o rezultatima, kao i preporuke koje banke mogu koristiti u svom poslovanju, a na bazi istraživanja u ovom radu. Cilj ovog dela istraživanja je da se otkriju razlozi razlikama u očekivanjima i percepciji kvaliteta usluga u Srbiji i državama iz bliskog okruženja.

8. DRUGI NIVO ISTRAŽIVANJA – MOTIVACIONO ISTRAŽIVANJE

8.1. Kraći osvrt na rezultate dosadašnjih istraživanja percepcije kvaliteta bankarskih usluga u Srbiji, Crnoj Gori, BiH, Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj

U daljem istraživanju obuhvaćene su sve države zajedno, budući na njihove sličnosti po pitanju socio-kulturnim osobinama uzorka. U istraživanju Zdjelarića (2016: 138) ispitanici kvaliteta bankarskih usluga u Srbiji na teritoriji Beograda ocenili su ga kao „dobar”, od ocene 1 do 5, tj. AS = 4,03. Rezultati drugog istraživanja (Marinković & Senić, 2012: 18) pokazuju kao

prvi faktor „poštovanje i razumevanje klijenata” što se opisuje sa 31,776% varijanse, drugi faktor u ovom istraživanju pokazuje „profesionalnost” i objašnjava 19,033% varijanse i kao treći faktor opisan je „imidž banke” i dati faktor opisuje sa 15,892% varijanse. Treba napomenuti da u ovom istraživanju sva tri faktora poseduju izuzetan nivo pouzdanosti, jer opisuju 66,701% ukupne varijanse.

Rezultati istraživanja u BiH (Činjurević i saradnici, 2010: 163) pokazuju visok faktor koji se odnosi na dimenzije „referenca cena bankarskih usluga” ($\alpha=0,920$).

Istraživanje u Crnoj Gori (Žugić: 103) pokazuje da svega 35,8% ispitanika koriste e-banking, a najčešći razlog jeste ušteda vremena. Takođe, 46,67% ocenilo je da je kvalitet i dostupnost veb sajta banke dobae, kao i inovacije u bankarstvu (29,17%).

U komparativnoj analizi Srbije i Hrvatske (Makarević i saradnici, 2014: 59), rezultati pokazuju da su na pitanje: da li ste zabrinuti za lične podatke koje banka ima o vama, ispitanici iz Srbije faktorskom analizom ocenili sa 3,885, a u Hrvatskoj sa 6,055 i na pitanje o informacionim sistemima koje banka poštuje o zaštiti podataka ispitanici iz Srbije ocenili su sa 3,486 a iz Hrvatske sa 5.978. Ispitanici iz Srbije smatraju da je potreban visok nivo sigurnosti onlajn bankarstva u odnosu na ispitanike iz Hrvatske.

Rezultati faktorske analize (Pisnik-Korda & Snoj, 2010: 196) pokazuju da banke u Sloveniji jesu inovativne (kumulativ 0,828 i F2 je 0,865), kao i da pružaju asortiman proizvoda (kumulativ 0,783 i F2 0,840).

Rezultati istraživanja slovačkih autora (Belas i saradnici, 2015: 25) pokazuju da najveći broj ispitanika (90%) koristi nove tehnologije i da imaju sigurnost u elektronsko plaćanje. Na pitanje da li prate nove trendove elektronskog bankarstva, 47% ispitanika je odgovorilo da prati. Takođe, važna stavka u ovom istraživanju jeste da javne internet mreže u Slovačkoj posmatra 25,23% ispitanika, što je preduslov za ponašanje bankarskih klijenata u Slovačkoj. Na osnovu navedenih rezultata istraživanja iz sekundarnih izvora, kao i rezultata do kojih se došlo u ovoj disertaciji a na osnovu *Servqual* modela, a koji su predstavljeni u poglavlju 7, sledi motivaciono istraživanje, sa ciljem otkrivanja razloga nepodudarnosti između očekivanja i percepcije određenih dimenzija kvaliteta bankarske usluge u Srbiji, Crnoj Gori, BiH i Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj.

8.2. Opis uzorka i rezultati istraživanja u drugom nivou istraživanja na osnovu primarnih izvora

Istraživanje stavova individualnih korisnika bankarskih usluga sprovedeno je u Srbiji, Crnoj Gori, BiH i Republici Srpskoj, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj. Formiran je upitnik na osnovu dobijenih rezultata iz prvog nivoa istraživanja, zbog toga što je postojala potreba za dodatnim ispitivanjem dimenzija kvaliteta bankarskih usluga u pravcu otkrivanja motiva ponašanja klijenata. Intervjuisano je, tj. anketirano, 1015 individualnih korisnika (ispravni upitnici). Prikupljanje podataka obavljeno je putem intervjua u Srbiji i Sloveniji. U BiH i Republici Srpskoj, Hrvatskoj i Crnoj Gori podaci su prikupljeni putem telefonskih poziva

(metoda telefonskog pozivanja), a u Slovačkoj putem imejla. Upitnik se sastojao od četiri dela. Prvi deo upitnika sadrži podatke o socio-demografskim karakteristikama klijenata, drugi deo odnosi se na pitanja u vezi sa empatijom korisnika bankarskih usluga, kao i pitanja u vezi sa pouzdanošću, a treći deo sadrži pitanja u vezi sa sigurnošću klijenata bankarskih usluga. U upitniku se nalazilo 47 pitanja.

Dimenzija *empatija* sadrži sledeće ponuđene tvrdnje: bankarski službenici pružaju detaljna objašnjenja svih procedura, banka organizuje društveno korisne programe, bankarski službenici pažljivo slušaju svaki zahtev klijenta, osoblje u banci izdvaja dovoljno vremena za sve svoje klijente, zaposleni u banci stavljaju potrebe klijenta na prvo mesto, osoblje je puno entuzijazma i razume potrebe korisnika usluga, kada klijenti imaju problem osoblje u banci je puno razumevanja, banci je zadovoljstvo klijenata na prvom mestu, banka je učesnik u brojnim humanitarnim akcijama, zaposleni su sposobni da pruže brzu uslugu, zaposleni redovno pružaju informacije klijentima o vremenu u kojem će usluga biti izvršena, kao i pitanja: kako biste opisali vreme koje vam je posvećeno (od blagajnika do upravnika), pogodnosti za lojalne klijente i pojedine proizvoda usluga (niža provizija, povoljnije kamatne stope), ocenite dostupnost bankomata, ocenite ispravnost bankomata (radi/ne radi, ima/nema dovoljno sredstava za isplatu) i kvalitet usluge je u skladu sa cenom proizvoda.

Dimenzija *pouzdanost* sadrži sledeće ponuđene tvrdnje: banka uliva poverenje svojim korisnicima, banka ne pravi greške u administraciji, brzo i efikasno rešavanje zahteva je prioritet banke, banka ispunjava sve svoje obaveze na vreme (odobrenje kredita u obećanom roku, poštovanje kamatne stope), bankarski službenici su dovoljno stručni da odgovore na sve zahteve klijenta, bankarski službenici obezbeđuju brzo i efikasno pružanje usluga, banka ima radno vreme pogodno svim korisnicima usluga, zaposleni u banci poštuju svoje klijente i njihovo vreme, banka ima besprekornu evidenciju i ne pravi greške, zaposleni u banci su stručni i profesionalni, banka se čvrsto pridržava rokova, prebacivanje novca u inostranstvo se vrši bez greške, kao i pitanja: kako ocenjujete slanje obaveštenja o proizvodima i uslugama preko call centra, imejla vaše banke i kako ocenjujete izgled veb stranice internet bankarstva i korisnički interfejs.

Dimenzija *sigurnost* sadrži sledeće ponuđene tvrdnje: internet bankarstvo je potpuno bezbedno, imam poverenje u elektronsko plaćanje preko svoje banke, službenici banke ne saopštavaju poverljive podatke svojih klijenata drugim licima, elektronsko bankarstvo je dostupno svuda, jednostavno za korišćenje i mogu koristiti veliki broj usluga, bankomati su potpuno bezbedan način podizanja novca, plaćanje računa preko interneta štedi vreme klijenta, svi prilazi banci su pokriveni kamerama radi veće bezbednosti, banka ima fizičko obezbeđenje radi veće sigurnosti klijenata, banka neće zloupotrebiti lične podatke svojih klijenata, svi podaci o transakcijama klijenata banke su strogo poverljivi, uvid u stanje računa u banci ima samo klijent i ovlašćeni službenici banke, platna kartica je način da novac uvek bude na raspolaganju, siguran sam u bankarske proizvode i usluge (tekući računi, platne kartice, krediti, štednja...), kontakt centar banke pruža klijentu tačne informacije o svojim proizvodima i uslugama, sefovi u

banci su potpuno bezbedni i sigurni, štednja u banci je sigurna i klijenti osećaju sigurnost prilikom obavljanja transakcija sa inostranstvom

U istraživanju primenom *Servqual* modela dokazano je da najveće neslaganje u očekivanim i opaženim atributima bankarskih usluga postoji na dimenzijama sigurnost, pouzdanost i empatija. Cilj drugog nivoa istraživanja je kvalitativna i kvantitativna analiza aspekata koji se tiču navedenih dimenzija, odnosno detaljniji uvid u razloge zbog kojih najveća neusklađenost postoji upravo na ovim dimenzijama, a sve radi poboljšanja usluga, što je i krajnji razlog istraživanja.

8.2.1. Prikaz rezultata istraživanja

Ukupan uzorak istraživanja čini 1015 ispitanika iz Srbije, Crne Gore, BiH i Republike Srpske, Hrvatske, Slovenije i Slovačke. Istraživanje je sprovedeno u periodu od početka marta 2018. godine do kraja juna 2018. godine. Ispitivanje klijenata bankarskih usluga sprovedeno je:

- u Srbiji – od početka do sredine marta 2018. godine, ličnim intervjuisanjem,
- u Hrvatskoj – od početka do kraja aprila 2018. godine, putem telefonskog intervjua,
- u Crnoj Gori – od početka do sredine maja 2018. godine, putem telefonskog intervjua,
- u BiH i Republici Srpskoj – od druge polovine maja do kraja juna 2018. godine, putem telefonskog intervjua,
- u Sloveniji – u drugoj polovini marta 2018. godine, putem ličnog intervjua,
- u Slovačkoj – u drugoj polovini juna 2018. godine, putem imejla. Ispitanicima je objašnjeno u koju svrhu se istraživanje vrši.

Za obradu podataka korišćen je statistički program SPSS Program Package 17.0.

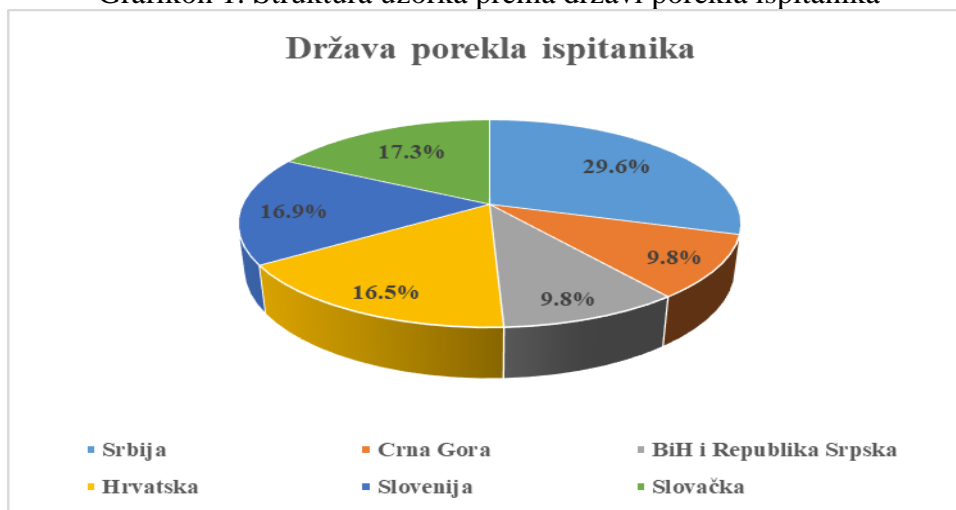
U odnosu na zemlju porekla ispitanika, kao i u prethodnom nivou istraživanja, najveći deo uzorka čine ispitanici iz Srbije (29,6% ili 300 ispitanika). Pored toga, ispitanici iz Slovačke čine 17,3%, iz Slovenije 16,9 i iz Hrvatske 16,5%. Takođe, po 9,8% uzorka istraživanja čine ispitanici iz Crne Gore i BiH i Republike Srpske (tabela 1 i grafikon 1).

Tabela 1. Struktura uzorka prema državi porekla ispitanika

Država	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	300	29,6
Crna Gora	100	9,8
BIH i Republika Srpska	100	9,8
Hrvatska	167	16,5
Slovenija	172	16,9
Slovačka	176	17,3
Ukupno (Σ)	1015	100,0

Izvor: Samostalna izrada autora

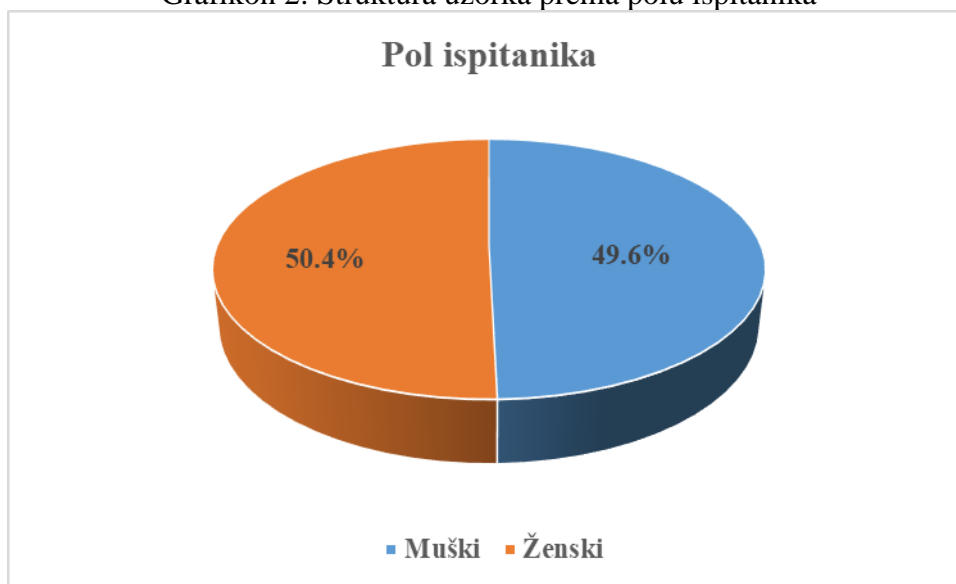
Grafikon 1. Struktura uzorka prema državi porekla ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju pol ispitanika (grafikon 2), od celokupnog uzorka ispitanika, 50,4% čine ispitanici ženskog pola, a 49,6% ispitanici muškog pola. Može se reći da je uzorak približno ujednačen prema polu ispitanika.

Grafikon 2: Struktura uzorka prema polu ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na državu porekla ispitanika (tabela 2) dobijena je slična struktura uzorka prema polu ispitanika, kao i na nivou ukupnog uzorka. Na poduzorku ispitanika iz Srbije 49,3% ispitanika je muškog pola, a 50,7% ženskog pola. Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore 31,0% je muškog pola, a 69,0% ženskog pola. Na poduzorku ispitanika iz Bosne 48,0% čine ispitanici muškog pola, a 52,0% ispitanici ženskog pola. Na poduzorku ispitanika iz Slovačke zastupljeno

je 46,0% ispitanika muškog pola i 54,0% ispitanika ženskog pola. Na poduzorcima iz Hrvatske i Slovenije zastupljeniji su ispitanici muškog pola (Hrvatska – 59,8% muški pol, 40,1% ženski pol; Slovenija – 55,2% muški pol, 44,7% ženski pol).

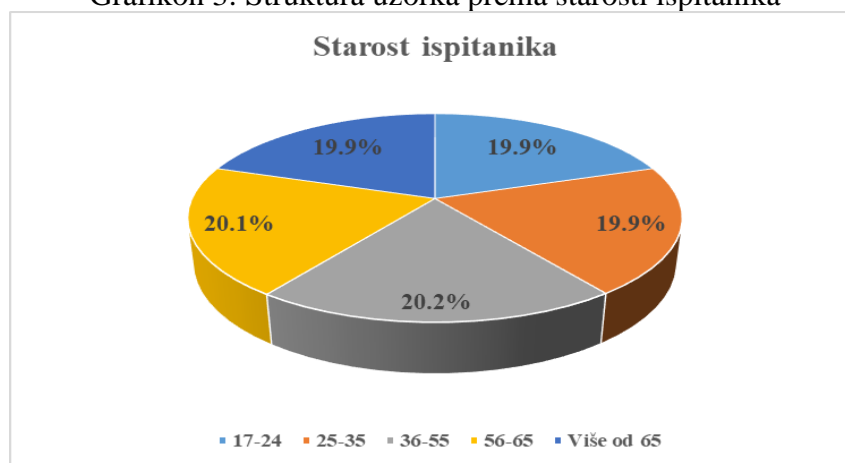
Tabela 2: Struktura uzorka prema polu u zavisnosti od države porekla ispitanika

Država	Pol	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	Muški	148	49,3
	Ženski	152	50,7
Crna Gora	Muški	31	31,0
	Ženski	69	69,0
BiH i Republika Srpska	Muški	48	48,0
	Ženski	52	52,0
Hrvatska	Muški	100	59,8
	Ženski	67	40,1
Slovenija	Muški	95	55,2
	Ženski	77	44,7
Slovačka	Muški	81	46,0
	Ženski	95	54,0
Ukupno (Σ)	Muški	503	49,6
	Ženski	512	50,4

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju starost ispitanika (grafikon 3), uzorak je ujednačen prema broju ispitanika u starosnim kategorijama. Po 20,0% čine ispitanici starosti od 17 do 24 godina, 25 do 35 godina, 36 do 55 godina, 56 do 65 godina i ispitanici stariji od 65 godina.

Grafikon 3: Struktura uzorka prema starosti ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na zemlju porekla ispitanika (tabela 3), kada je u pitanju starost ispitanika, poduzorci ispitanika iz Srbije, Crne Gore, BiH i Republike Srpske, Hrvatske, Slovenije i

Slovačke su ujednačeni. Odnosno, u svakoj starosnoj kategoriji nalazi se približno 20% ispitanika.

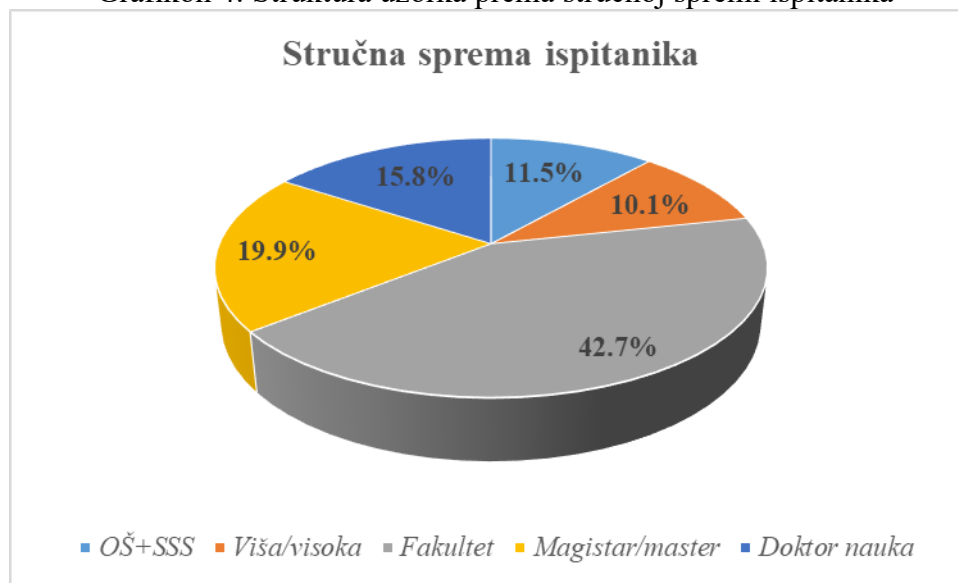
Tabela 3: Struktura uzorka prema starosti u odnosu na državu porekla ispitanika

Država	Starost	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	17-24	60	20,0
	25-35	60	20,0
	36-55	60	20,0
	56-65	60	20,0
	Više od 65	60	20,0
Crna Gora	17-24	20	20,0
	25-35	20	20,0
	36-55	20	20,0
	56-65	20	20,0
	Više od 65	20	20,0
BIH i Republika Srpska	17-24	20	20,0
	25-35	20	20,0
	36-55	20	20,0
	56-65	20	20,0
	Više od 65	20	20,0
Hrvatska	17-24	33	19,8
	25-35	33	19,8
	36-55	34	20,3
	56-65	34	20,3
	Više od 65	33	19,8
Slovenija	17-24	34	19,8
	25-35	34	19,8
	36-55	35	20,3
	56-65	35	20,3
	Više od 65	34	19,8
Slovačka	17-24	35	19,9
	25-35	35	19,9
	36-55	36	20,4
	56-65	35	19,9
	Više od 65	35	19,9
Ukupno (Σ)	17-24	202	19,9
	25-35	202	19,9
	36-55	205	20,2
	56-65	204	20,1
	Više od 65	202	19,9

Izvor: Samostalna izrada autora

Prema obrazovanju ispitanika, odnosno stručnoj spremi (grafikon 4), najviše ispitanika iz celokupnog uzorka ima završen fakultet (42,7%). Nakon toga po brojnosti slede ispitanici sa zvanjem mastera/magistra (19,9%) i ispitanici sa zvanjem doktora nauka (15,8%). U celokupnom uzorku ispitanika znatno manje su zastupljeni ispitanici sa završenom višom/visokom školom (10,1%), kao i ispitanici sa završenim osnovnim, odnosno srednjim obrazovanjem (11,5%), koji su zbog malog broja i mogućnosti uticaja na naknadne analize svedeni u jednu kategoriju.

Grafikon 4: Struktura uzorka prema stručnoj spremi ispitanika



Izrada: Samostalna izrada autora

U odnosu na zemlju porekla ispitanika, kada je u pitanju stepen obrazovanja (tabela 4), na poduzorku ispitanika iz Srbije 35,3% ispitanika ima završen fakultet, 25,0% master studije, a 20,0% ispitanika ima zvanje doktora nauka. Pored toga, višu/visoku školu završilo je 11,7% ispitanika, a osnovnu i srednju školu 8,0%. Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore, 40,0% ispitanika ima završen fakultet, 22,0% zvanje magistra/mastera, a 13,0% zvanje doktora nauka. Takođe, 16,0% ispitanika ima završeno srednje ili osnovno obrazovanje, a 9,0% ispitanika višu ili visoku školu. Na poduzorku ispitanika iz Bosne (BIH i Republika Srpska i Hercegovina i Republika Srpska), najviše ispitanika ima završen fakultet 28,0%, a po brojnosti slede ispitanici sa završenim višim/visokim obrazovanjem (25,0%), a nakon toga ispitanici sa zvanjem magistra/mastera. Pored toga, 18,0% ispitanika ima završeno osnovno, odnosno srednje obrazovanje, a 9,0% ima zvanje doktora nauka. Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske, 41,9% ispitanika ima završen fakultet, 21,6% zvanje magistra/mastera, a 19,2% zvanje doktora nauka. U znatno manjem procentu zastupljeni su ispitanici sa završenim osnovnim, odnosno srednjim obrazovanjem – 7,2%, kao i ispitanici sa završenom višom ili visokom školom – 10,2%. Na poduzorku ispitanika iz Slovenije, čak 51,7% je završilo fakultet, po 15,1% ima zvanje doktora nauka ili je završilo osnovno/srednje obrazovanje, a 9,8% ispitanika ima višu ili visoku školu. Najmanji procenat ispitanika iz Slovenije ima zvanje magistra/mastera – 8,1%. Na poduzorku

ispitanika iz Slovačke, 56,7 % ispitanika je završilo fakultet, 19,9% ima zvanje magistra/mastera, a 11,4% zvanje doktora nauka. Pored toga, 11,9% ispitanika iz Slovačke završilo je osnovnu ili srednju školu.

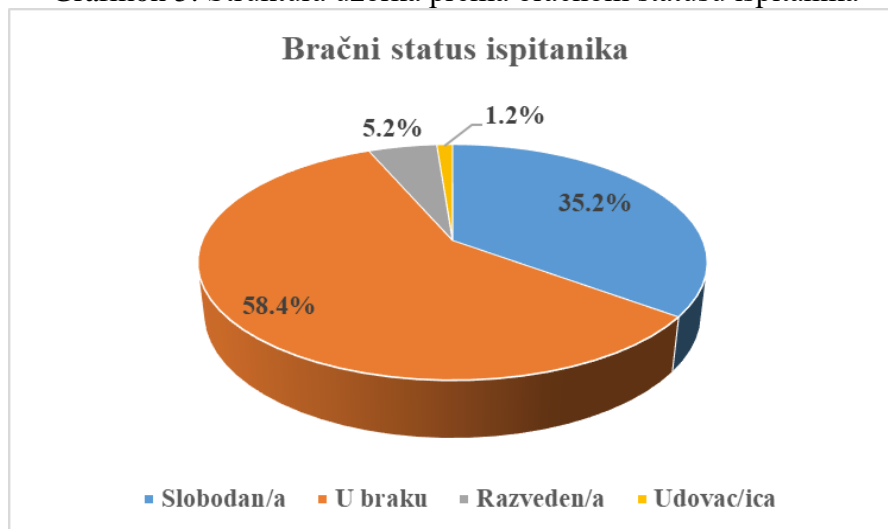
Tabela 4: Struktura uzorka prema stručnoj spremi u odnosu na državu porekla ispitanika

Država	Stručna sprema	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	OŠ+SSS	24	8,0
	Viša/visoka	35	11,7
	Fakultet	106	35,3
	Magistar/master	75	25,0
	Doktor nauka	60	20,0
Crna Gora	OŠ+SSS	16	16,0
	Viša/visoka	9	9,0
	Fakultet	40	40,0
	Magistar/master	22	22,0
	Doktor nauka	13	13,0
BIH i Republika Srpska	OŠ+SSS	18	18,0
	Viša/visoka	25	25,0
	Fakultet	28	28,0
	Magistar/master	20	20,0
	Doktor nauka	9	9,0
Hrvatska	OŠ+SSS	12	7,2
	Viša/visoka	17	10,2
	Fakultet	70	41,9
	Magistar/master	36	21,6
	Doktor nauka	32	19,2
Slovenija	OŠ+SSS	26	15,1
	Viša/visoka	17	9,9
	Fakultet	89	51,7
	Magistar/master	14	8,1
	Doktor nauka	26	15,1
Slovačka	OŠ+SSS	21	11,9
	Fakultet	100	56,8
	Magistar/master	35	19,9
	Doktor nauka	20	11,4
Ukupno (Σ)	OŠ+SSS	117	11,5
	Viša/visoka	103	10,1
	Fakultet	433	42,7
	Magistar/master	202	19,9
	Doktor nauka	160	15,8

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju bračni status ispitanika (grafikon 5), na celokupnom uzorku više od polovine ispitanika je u braku ili živi u zajednici sa partnerom (58,4%). Pored toga, jedna trećina uzorka je slobodna, odnosno nije u vezi (35,2%). Znatno manji procent ispitanika je razvedeno (5,2%) ili je udovac/ica (1,2%).

Grafikon 5: Struktura uzorka prema bračnom statusu ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na zemlju porekla ispitanika (tabela 5), kada je u pitanju bračni status ispitanika, na poduzorku ispitanika iz Srbije više od polovine ispitanika je u braku/zajednici (61,7%). Pored toga, 29,7% ispitanika je slobodno/nije u vezi, 7,3% ispitanika je razvedeno, a 1,3% ispitanika je udovac/ica. Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore u braku je 59,0%, 33,0% je slobodno, odnosno nije u vezi. Takođe, 7,0% je razvedeno, a 1,0% ispitanika je udovac/ica. Na poduzorku ispitanika iz Bosne, 62,0% ispitanika je u braku ili živi u zajednici sa partnerom/kom. Nešto manje od jedne trećine ispitanika je slobodno (29,0%), a 9,0% je razvedeno. U ovom poduzorku nema ispitanika koji su udovci/ice. Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske takođe nema ispitanika koji su udovci/ice. Najveći deo ovog poduzorka čine ispitanici koji su u braku – 68,9%, 23,9% ispitanika je slobodno, a 7,2% je razvedeno. Na poduzorku ispitanika iz Slovenije, čak 84,9% ispitanika je u braku ili u vezi. Znatno manji procenti iz ovog poduzorka čine slobodni – 9,3%, razvedeni – 1,7% ili udovci/ice – 4,1%. Na poduzorku ispitanika iz Slovačke zastupljeni su samo ispitanici koji su slobodni – 85,2% i ispitanici koji su u braku – 14,8%. Ispitanici koji su razvedeni ili udovci/ice nisu zastupljeni u ovom poduzorku ispitanika.

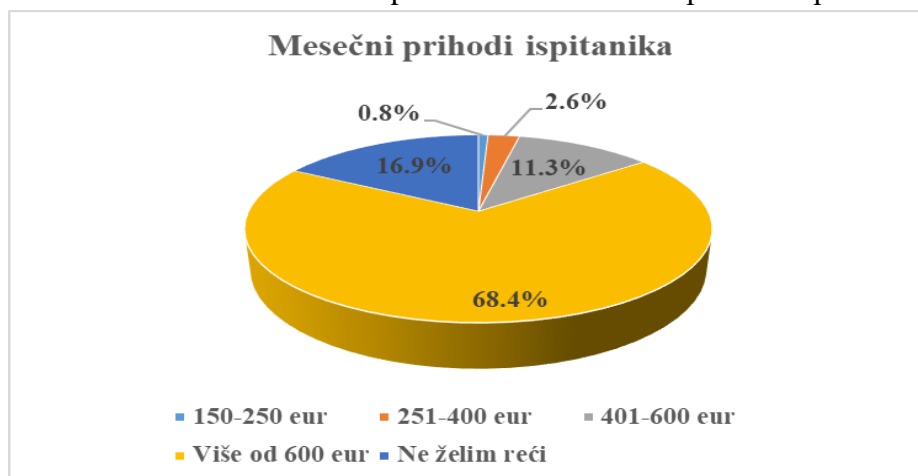
Kada je u pitanju visina mesečnih prihoda ispitanika (grafikon 6), skoro dve trećine ima prihode veće od 60.000 rsd/600 eur (68,4%). Pored toga, 11,3% ispitanika iz celokupnog uzorka ima prihode od 40.001 do 60.000 rsd (401-600 eur), a znatno manji procent ispitanika (2,6%) ima prihode od 25.001 do 40.000 rsd/250-400 eur, dok 0,8% ispitanika ima prihode od 15.000 do 25.000 rsd (150-250 eur). Takođe, jedan deo ispitanika nije želeo da otkrije visinu svojih mesečnih prihoda (16,9%).

Tabela 5: Struktura uzorka prema bračnom statusu u odnosu na državu porekla ispitanika

Država	Bračni status	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	Slobodan/a	89	29,7
	U braku	185	61,7
	Razveden/a	22	7,3
	Udovac/ica	4	1,3
Crna Gora	Slobodan/a	33	33,0
	U braku	59	59,0
	Razveden/a	7	7,0
	Udovac/ica	1	1,0
BIH i Republika Srpska	Slobodan/a	29	29,0
	U braku	62	62,0
	Razveden/a	9	9,0
Hrvatska	Slobodan/a	40	23,9
	U braku	115	68,9
	Razveden/a	12	7,2
Slovenija	Slobodan/a	16	9,3
	U braku	146	84,9
	Razveden/a	3	1,7
	Udovac/ica	7	4,1
Slovačka	Slobodan/a	150	85,2
	U braku	26	14,8
Ukupno (Σ)	Slobodan/a	357	35,2
	U braku	593	58,4
	Razveden/a	53	5,2
	Udovac/ica	12	1,2

Izvor: Samostalna izrada autora

Grafikon 6: Struktura uzorka prema visini mesečnih prihoda ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na zemlju porekla ispitanika (tabela 6), najviše ispitanika iz Srbije ima prihode veće od 60.000 rsd (47,7%), 17,3% ispitanika ima prihode od 40.001 do 60.000 rsd, 5,0% prihode od 25.001 do 40.000 rsd, a 2,7% ispitanika prihode od 15.001 do 25.000 rsd.

Tabela 6: Struktura uzorka prema visini mesečnih prihoda u odnosu na zemlju porekla ispitanika

Država	Mesečni prihodi	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	15-25.000 rsd	8	2,7
	25-40.000 rsd	15	5,0
	40-60.000 rsd	52	17,3
	Više od 60.000 rsd	143	47,7
	Ne želim reći	82	27,3
Crna Gora	251-400 eur	5	5,0
	401-600 eur	22	22,0
	Više od 600 eur	71	71,0
	Ne želim reći	2	2,0
BiH i Republika Srpska	251-400 eur	1	1,0
	401-600 eur	29	29,0
	Više od 600 eur	59	59,0
	Ne želim reći	11	11,0
Hrvatska	251-400 eur	5	3,0
	Više od 600 eur	142	85,0
	Ne želim reći	20	12,0
Slovenija	401-600 eur	5	2,9
	Više od 600 eur	138	80,2
	Ne želim reći	29	16,9
Slovačka	401-600 eur	7	4,0
	Više od 600 eur	141	80,1
	Ne želim reći	28	15,9
Ukupno (Σ)	150-250 eur	8	0,8
	251-400 eur	26	2,6
	401-600 eur	115	11,3
	Više od 600 eur	694	68,4
	Ne želim reći	172	16,9

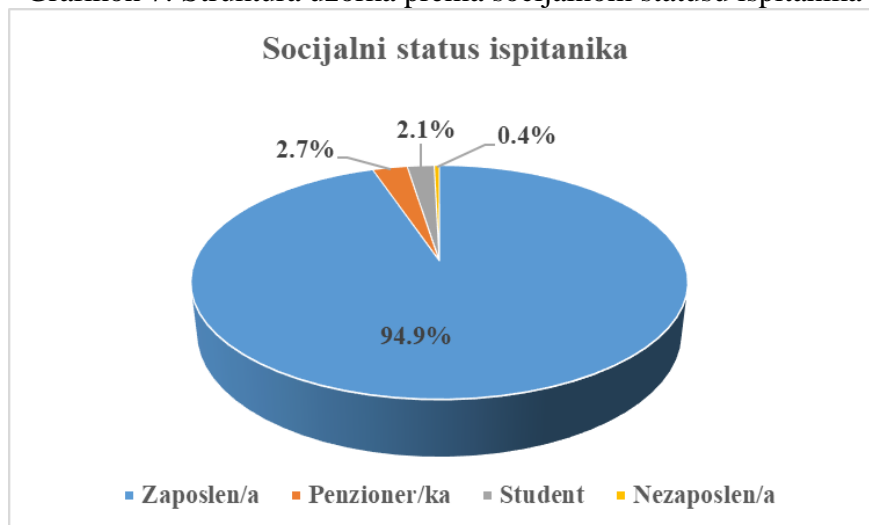
Izvor: Samostalna izrada autora

Takođe, čak 27,3% ispitanika ne želi da otkrije visinu svojih mesečnih prihoda. Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore, više od dve trećine ispitanika ima mesečne prihode veće od 600 eur (71,0%). Pored toga, 22,0% ispitanika ima mesečna primanja od 401 do 600 eur, a 5,0% prihode od 251 do 400 eur. Na ovom poduzorku ispitanika samo 2,0% ne želi da otkrije visinu svojih prihoda. Na poduzorku ispitanika iz BiH i Republike Srpske, 59,0% ispitanika ima mesečne prihode veće od 600 eur, a 29,0% prihode od 401-600 eura. Znatno manji procenat ispitanika ima niža mesečna primanja – od 251 do 400 eur (1,0%), a u ovom poduzorku nisu

zastupljeni ispitanici sa prihodima od 151 do 250 eur. Pored toga, 11,0% ispitanika ne želi da otkrije visinu svojih mesečnih prihoda. Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske najviše ispitanika ima mesečna primanja veća od 600 eur (85,0%). U znatno manjem broju zastupljeni su ispitanici sa nižim prihodima – 3,0% sa prihodima od 251 do 400 eur, a u drugim kategorijama nije bilo ispitanika u ovom poduzorku. Izuzetak je kategorija ispitanika koja nije želela da otkrije visinu svojih mesečnih prihoda, u koju spada 12,0% ispitanika iz Hrvatske. Na poduzorku ispitanika iz Slovenije dobijena je slična struktura uzorka prema visini mesečnih prihoda kao na poduzorku ispitanika iz Hrvatske. Na ovom poduzorku, 80,2% ispitanika ima mesečne prihode veće od 600 eur, 2,9% ima prihode od 401 do 600 eur, a 16,9% ispitanika ne želi da otkrije visinu mesečnih prihoda. Na poduzorku ispitanika iz Slovačke, 80,1% ispitanika ima mesečne prihode veće od 600 eur, 4,0% prihode od 401 do 600 eur, a 15,9% ispitanika ne želi da otkrije visinu svojih mesečnih primanja.

U odnosu na socijalni status ispitanika (grafikon 7), kao i u prvom nivou istraživanja, dobijena je velika neujednačenost u strukturi uzorka u odnosu na ovu socio-demografsku karakteristiku ispitanika. Naime, 94,9% ispitanika je u radnom odnosu (zaposlen/a), 2,7% je u penziji, 2,1% studira, a samo 0,4% ispitanika je nezaposleno. Ovakva struktura uzorka može da utiče na kasnije analize, pa je potrebno rezultate vezane za ovu varijablu tumačiti pažljivo, a generalizovati sa zadržkom.

Grafikon 7: Struktura uzorka prema socijalnom statusu ispitanika



Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju zemlja porekla ispitanika, dobijena je slična struktura na svim poduzorcima kao na celokupnom uzorku ispitanika (tabela 7). Na poduzorku ispitanika iz Srbije, 95,0% je zaposleno, 3,0% studira, a po 1,05% ispitanika je u penziji ili je nezaposleno. Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore, 98,0% je zaposleno, a po 1,0% je u penziji ili nezaposleno. Na poduzorku ispitanika iz BiH i Republike Srpske 97,0% ispitanika je zaposleno, 2,0% je nezaposleno, a 1,0% je u penziji. Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske 97,0% je u radnom

odnosu, a 3,0% je u penziji. Slična struktura prema socijalnom statusu ispitanika dobijena je i na poduzorku ispitanika iz Slovenije – 91,3% je zaposleno, a 8,7% je u penziji. Na poduzorku ispitanika iz Slovačke, 93,1% je u radnom odnosu, 5,8% studira, a u penziji je 1,1% ispitanika.

Tabela 7: Struktura uzorka prema socijalnom statusu u odnosu na državu porekla ispitanika

Država	Socijalni status	Broj ispitanika (f)	Procenti (%)
Srbija	Zaposlen/a	285	95,0
	Penzioner/ka	3	1,0
	Student	9	3,0
	Nezaposlen/a	3	1,0
Crna Gora	Zaposlen/a	98	98,0
	Penzioner/ka	1	1,0
	Nezaposlen/a	1	1,0
BiH i Republika Srpska	Zaposlen/a	97	97,0
	Penzioner/ka	1	1,0
	Student	2	2,0
Hrvatska	Zaposlen/a	162	97,0
	Penzioner/ka	5	3,0
Slovenija	Zaposlen/a	157	91,3
	Penzioner/ka	15	8,7
Slovačka	Zaposlen/a	164	93,1
	Penzioner/ka	2	1,1
	Student	10	5,8
Ukupno (Σ)	Zaposlen/a	963	94,9
	Penzioner/ka	27	2,7
	Student	21	2,1
	Nezaposlen/a	4	0,4

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju struktura uzorka prema mestu prebivališta ispitanika, na poduzorku ispitanika iz Srbije (grafikon 8), najviše ispitanika je iz beogradskog regiona (45,7%). Pored toga, 19,3% ispitanika je iz južne i istočne Srbije, 17,0% iz Šumadije i zapadne Srbije, a iz Vojvodine je 12,3% ispitanika. U ovom poduzorku najmanje su zastupljeni ispitanici koji imaju prebivalište na Kosovu i Metohiji (5,7%).

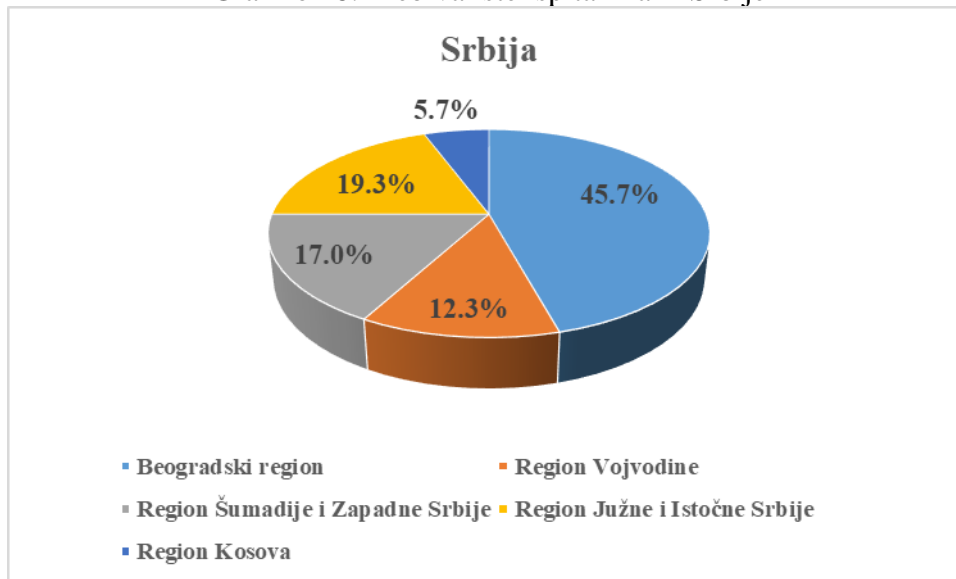
Kada je u pitanju prebivalište ispitanika iz Crne Gore (grafikon 9), ubedljivo najviše ispitanika je iz centralnog regiona (80,0%), 15,0% je iz primorskog regiona, a 5,0% iz severoistočnog regiona Crne Gore.

Na poduzorku ispitanika iz BiH i Republike Srpske, najviše ispitanika ima prebivalište u Sarajevu (28,0%) i Banjoj Luci (23,0%). Pored toga, 9,0% ispitanika ima prebivalište u Tuzli, po 8,0% u Brčkom i Doboju, a 7,0% ispitanika u Trebinju. Takođe, po 6,0% ispitanika je iz Zenice, odnosno Prijedora, a 5,0% ispitanika je iz Mostara (grafikon 10).

Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske (grafikon 11), najviše ispitanika je iz Splitsko-dalmatinske županije (34,9%) i Zagrebačke županije (33,9%). Pored toga, iz Vitrovičko-

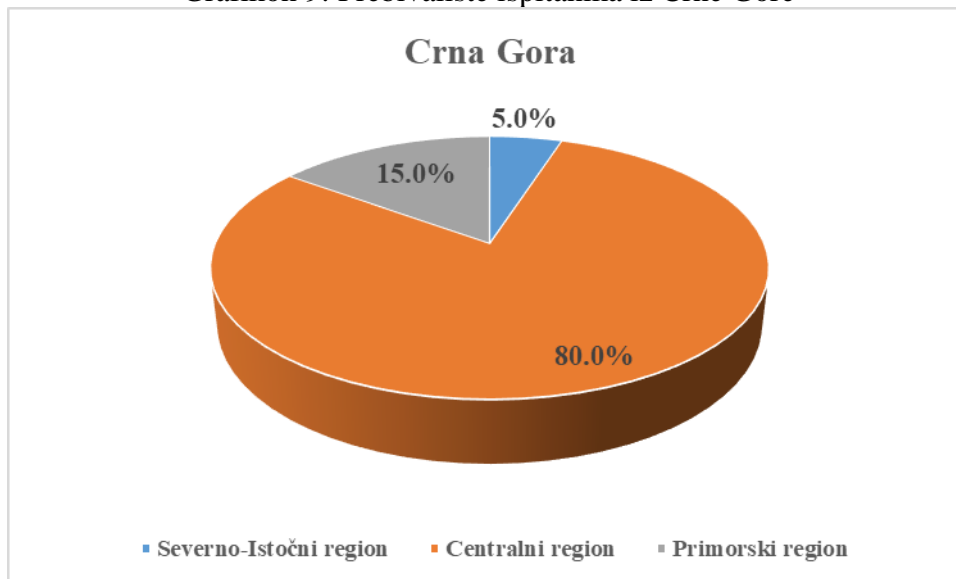
podravske županije ima 14,9% ispitanika, a 3,9% je iz Koprivičko-križevačke županije. Takođe, po 2,9% ispitanika je iz Primorsko-goranske županije i Krapinsko-zagorske županije a po 2,8% iz Sisačko-moslavačke županije i Šibeničko-kninske županije.

Grafikon 8: Prebivalište ispitanika iz Srbije



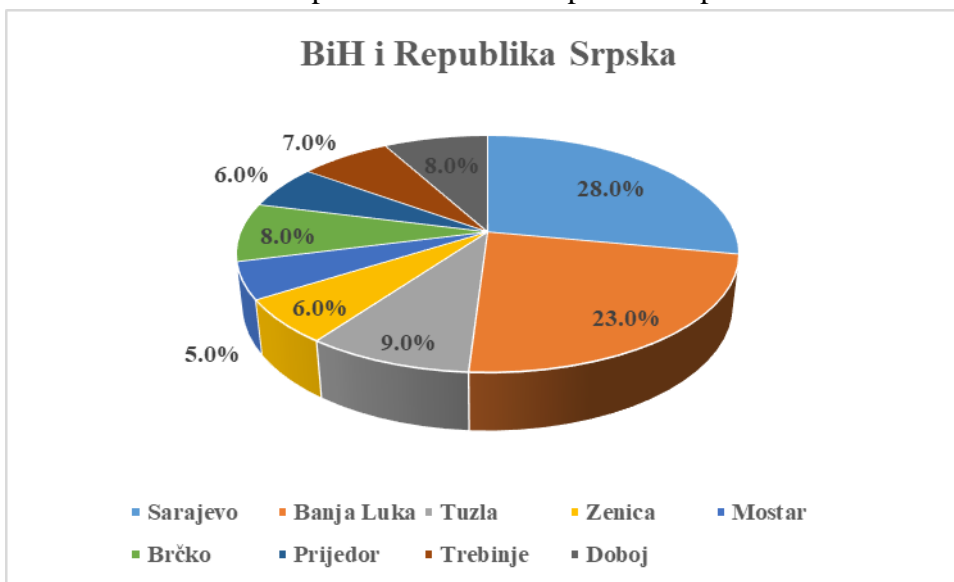
Izvor: Samostalna izrada autora

Grafikon 9: Prebivalište ispitanika iz Crne Gore



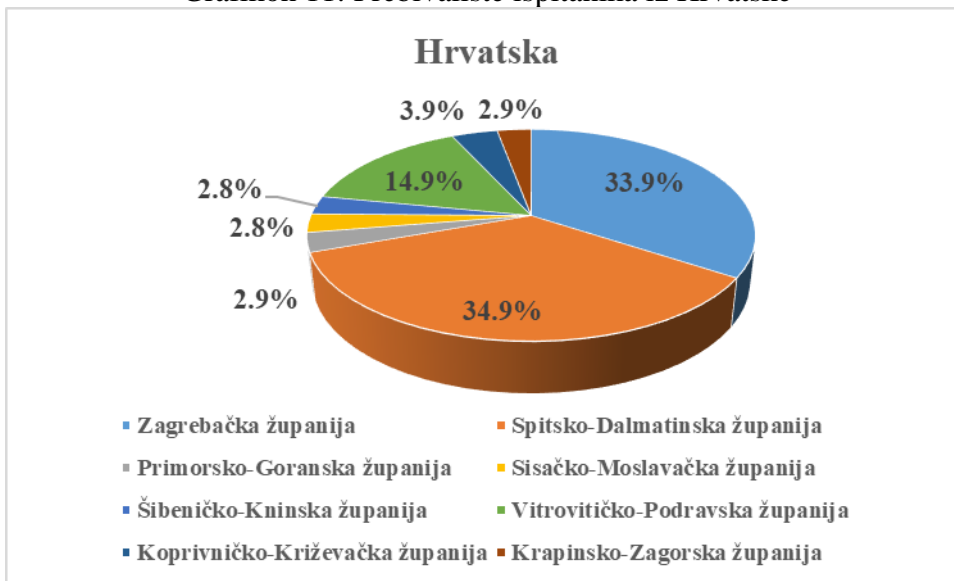
Izvor: Samostalna izrada autora

Grafikon 10: Prebivališta ispitanika iz BiH i Republike Srpske



Izvor: Samostalna izrada autora

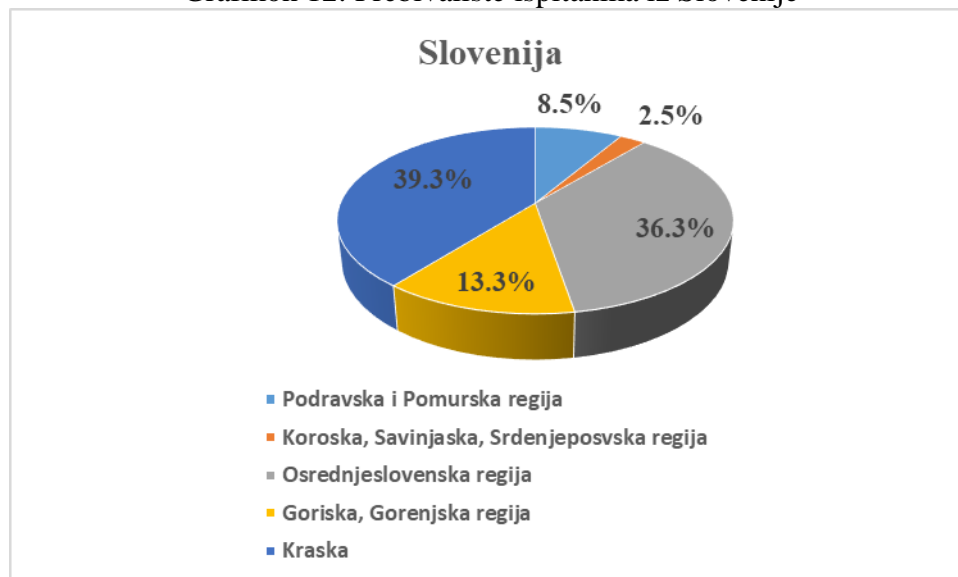
Grafikon 11: Prebivalište ispitanika iz Hrvatske



Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz Slovenije, kada je u pitanju mesto prebivališta ispitanika (grafikon 12), najviše ispitanika je iz Kraške (39,3%) i Osrednjeslovenske regije (36,3%). Znatno manje ispitanika iz Slovenije ima prebivalište u Goriškoj ili Gorenjskoj regiji (13,3%), Podravsko-pomurskoj regiji (8,5%) ili u Koroškoj, Savinjskoj ili Srednjeposavskoj regiji (2,5%).

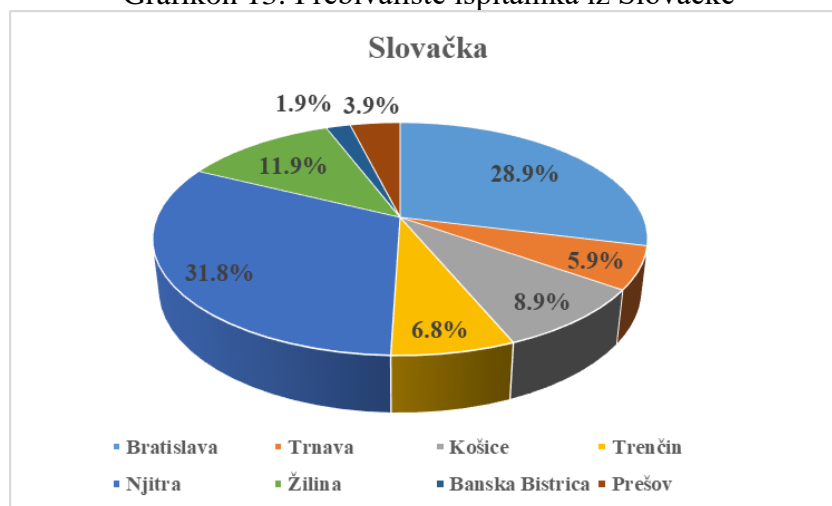
Grafikon 12: Prebivalište ispitanika iz Slovenije



Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz Slovačke (grafikon 13) najzastupljeniji su ispitanici koji imaju prebivalište u Njitri (31,8%) i Bratislavi (28,9%). Takođe, 11,9% ispitanika ima prebivalište u Žilini 8,9% u Košicama, a 6,8% ima prebivalište u Trečinu a 5,9% ima prebivalište u Trnavi. Znatno manje ima ispitanika sa prebivalištem u Prešovu (3,9%) ili Banskoj Bistrici (1,9%).

Grafikon 13: Prebivalište ispitanika iz Slovačke



Izvor: Samostalna izrada autora

8.3. Faktorska analiza

Radi prikupljanja podataka za drugi nivo istraživanja, kreiran je upitnik zatvorenog tipa koji se sastoji od 47 tvrdnji. Odgovori ispitanika su skalirani na petostepenoj skali tipa Likerta i kreću se od minimalnih 1 – uopšte se ne odnosi na mene, do maksimalnih 5 – u potpunosti se odnosi na mene. Pitanja u upitniku formulisana su tako da mere empatiju (pitanja 1-16), pouzdanost (17-30) i sigurnost (31-47) atributa bankarskih usluga. Upitnik je nazvan ESPBU (empatija, sigurnost i pouzdanost bankarskih usluga).

Planom istraživanja predviđeno je da se najpre sprovede eksplorativna i konfirmativna faktorska analiza, a kada se dobije faktorska struktura skale, da se sprovede kvalitativna i kvantitativna analiza dobijenih rezultata.

8.3.1. Eksplorativna faktorska analiza

Kao što je već pomenuto, istraživanje je sprovedeno na uzorku od 1015 ispitanika (N=1015), što je po veličini pogodan uzorak za primenu faktorske analize.

Takođe, dobijena je vrednost KMO pokazatelja (Kajzer-Mejer-Oklinovog pokazatelja) od 0,958, koja značajno premašuje preporučenu vrednost KMO pokazatelja od 0,6 (Kaiser, 1970) i značajnost $p=0,000$. Prema ovim rezultatima primena faktorske analize je opravdana (tabela 8).

Tabela 8: Provera pouzdanosti podataka za faktorsku analizu

Skala	KMO	p
ESPB	0,958	0,000**

*df=1015, $p<0,01$ **;*

Izvor: Samostalna izrada autora

Eksplorativnom analizom potvrđeno je postojanje čak 8 faktora (komponenti) sa karakterističnim vrednostima preko 1. Ovi faktori objašnjavaju ukupno 65,1% varijanse. Faktor 1 objašnjava 40,7% ukupne varijanse, faktor 2 – 7,2%, faktor 3 – 3,9%, faktor 4 – 3,3%, faktor 5 – 3,0%, faktor 6 – 2,6%, faktor 7 – 2,3%, a faktor 8 – 2,1% varijanse (tabela 9).

Iako je početnim nacrtom istraživanja predviđeno izdvajanje tri faktora (empatija, pouzdanost i sigurnost) na osnovu Kajtelovog kriterijuma, kao i uvidom u matricu faktora (Component matrix) i obrazac matricu (Pattern matrix), odlučeno je da se za dalje istraživanje zadrže dva faktora koji objašnjavaju 47,8% ukupne varijanse (tabela 9). Pored toga, dijagram prevoja (grafikon 14), pokazao je jasnu tačku loma iza druge komponente.

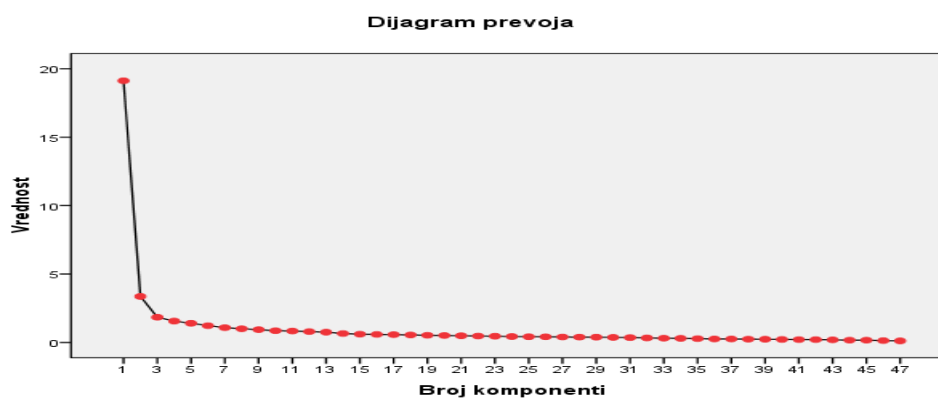
Tabela 9: Izdvajanje faktora (komponenti)

Faktor	Inicijalne vrednosti		
	Ukupno	% varijanse	Kumulativni %
1	19,121	40,682	40,682
2	3,364	7,158	47,840
3	1,843	3,921	51,761
4	1,560	3,319	55,080
5	1,402	2,982	58,063
6	1,227	2,610	60,672
7	1,082	2,303	62,976
8	1,004	2,136	65,112
9	0,937	1,993	67,105
10	0,861	1,831	68,936
11	0,836	1,779	70,715
12	0,795	1,691	72,405
13	0,752	1,599	74,005
14	0,653	1,390	75,395
15	0,607	1,291	76,686
16	0,587	1,250	77,936
17	0,573	1,220	79,156
18	0,551	1,172	80,328
19	0,527	1,122	81,449
20	0,510	1,085	82,534
21	0,491	1,045	83,579
22	0,469	0,998	84,576
23	0,459	0,977	85,553
24	0,435	0,926	86,480
25	0,419	0,892	87,372
26	0,412	0,877	88,249
27	0,400	0,851	89,101
28	0,391	0,832	89,933

29	0,387	0,824	90,757
30	0,372	0,791	91,548
31	0,355	0,755	92,303
32	0,331	0,705	93,008
33	0,310	0,659	93,667
34	0,298	0,634	94,301
35	0,278	0,591	94,893
36	0,255	0,544	95,436
37	0,254	0,541	95,977
38	0,241	0,513	96,490
39	0,236	0,503	96,993
40	0,221	0,471	97,463
41	0,208	0,443	97,906
42	0,206	0,438	98,344
43	0,190	0,405	98,749
44	0,170	0,361	99,111
45	0,167	0,356	99,467
46	0,135	0,287	99,754
47	0,116	0,246	100,000

Izvor: Samostalna izrada autora

Grafikon 14: Dijagram prevoja



Izvor: Samostalna izrada autora

8.3.2. Konfirmativna analiza

Konfirmativna faktorska analiza (tabela 10) pokazala je da svih 47 tvrdnji iz upitnika ima dovoljno veliku faktorsku težinu da uđe u analizu (0,3). U prvi faktor grupisalo se 25 tvrdnji: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, i tvrdnja 27. Ovaj faktor je u skladu sa postavkama istraživanja nazvan **empatija**. Najveća faktorska težina dobijena je za tvrdnju 5: *Zaposleni u banci stavljaju potrebe klijenta na prvo mesto*, a najmanja faktorska težina je dobijena za tvrdnju 23: *Banka ima radno vreme pogodno svim korisnicima usluga*.

U drugi faktor grupisalo se 22 tvrdnje: 14, 15, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46 i tvrdnja 47. Ovaj faktor ili dimenzija nazvan je **sigurnost**. Najveća faktorska težina na ovoj komponenti dobijena je za tvrdnju 34: *Elektronsko bankarstvo je dostupno svuda, jednostavno za korišćenje i mogu koristiti veliki broj usluga*, a najmanja za tvrdnju 14: *Ocenite dostupnost bankomata*. U daljem toku razmatranja rezultata istraživanja dobijene faktore posmatraćemo kao dimenzije skale ESPBU.

Tabela 10: Faktorske težine tvrdnji (Pattern matrica za 2 faktora)

Tvrdnja	Faktor 1	Faktor 2
5. Zaposleni u banci stavljaju potrebe klijenta na prvo mesto.	0,874	
7. Kada klijenti imaju problem, osoblje u banci je puno razumevanja.	0,867	
6. Osoblje je puno entuzijazma i razume potrebe korisnika usluga.	0,856	
3. Bankarski službenici pažljivo slušaju svaki zahtev klijenta.	0,824	
4. Osoblje u banci izdvaja dovoljno vremena za sve svoje klijente.	0,801	
22. Bankarski službenici obezbeđuju brzo i efikasno pružanje usluga.	0,760	
12. Kako biste opisali vreme koje vam je posvećeno (od blagajnika do upravnika)?	0,743	
1. Bankarski službenici pružaju detaljna objašnjenja svih procedura.	0,723	
8. Banci je zadovoljstvo klijenata na prvom mestu.	0,718	
21. Bankarski službenici su dovoljno stručni da odgovore na sve zahteve klijenta.	0,715	
10. Zaposleni su sposobni da pruže brzu uslugu.	0,712	
26. Zaposleni u banci su stručni i profesionalni.	0,699	
19. Brzo i efikasno rešavanje zahteva je prioritet banke.	0,682	
11. Zaposleni redovno pružaju informacije klijentima o vremenu u kojem će usluga biti izvršena.	0,653	
24. Zaposleni u banci poštuju svoje klijente i njihovo vreme.	0,638	
17. Banka uliva poverenje svojim korisnicima.	0,596	
16. Kvalitet usluge je u skladu sa cenom proizvoda.	0,570	
25. Banka ima besprekornu evidenciju i ne pravi greške.	0,567	
20. Banka ispunjava sve svoje obaveze na vreme (odobrenje kredita u obećanom roku, poštovanje kamatne stope).	0,535	

18. Banka ne pravi greške u administraciji.	0,519	
2. Banka organizuje društveno korisne programe.	0,493	
27. Banka se čvrsto pridržava rokova.	0,482	
9. Banka je učesnik u brojnim humanitarnim akcijama.	0,464	
13. Pogodnosti za lojalne klijente i pojedine proizvoda usluga (niža provizija, povoljnije kamatne stope).	0,439	
23. Banka ima radno vreme pogodno svim korisnicima usluga.	0,313	
34. Elektronsko bankarstvo je dostupno svuda, jednostavno za korišćenje i mogu koristiti veliki broj usluga.		0,772
32. Imam poverenje u elektronsko plaćanje preko svoje banke.		0,767
35. Bankomati su potpuno bezbedan način podizanja novca.		0,725
47. Klijenti osećaju sigurnost prilikom obavljanja transakcija sa inostranstvom.		0,710
42. Platna kartica je način da novac uvek bude na raspolaganju.		0,709
31. Internet bankarstvo je potpuno bezbedno.		0,708
43. Siguran sam u bankarske proizvode i usluge (tekući računi, platne kartice, krediti, štednja...).		0,698
40. Svi podaci o transakcijama klijenata banke su strogo poverljivi.		0,686
41. Uvid u stanje računa u banci ima samo klijent i ovlašćeni službenici banke.		0,670
45. Sefovi u banci su potpuno bezbedni i sigurni.		0,666
36. Plaćanje računa preko interneta štedi vreme klijenta.		0,659
46. Štednja u banci je sigurna.		0,651
39. Banka neće zloupotrebiti lične podatke svojih klijenata.		0,634
37. Svi prilazi banci su pokriveni kamerama radi veće bezbednosti.		0,634
33. Službenici banke ne saopštavaju poverljive podatke svojih klijenata drugim licima.		0,625
30. Kako ocenjujete izgled veb stranice internet bankarstva i korisnički interfejs?		0,597
38. Banka ima fizičko obezbeđenje radi veće sigurnosti klijenata.		0,542
15. Ocenite ispravnost bankomata (radi/ne radi, ima/nema dovoljno sredstava za isplatu).		0,510
28. Prebacivanje novca u inostranstvo vrši se bez greške.		0,477
44. Kontakt centar banke pruža klijentu tačne informacije o svojim proizvodima i uslugama.	0,332	0,469
29. Kako ocenjujete slanje obaveštenja o proizvodima i uslugama preko call centra, imejla vaše banke?	0,343	0,377
14. Ocenite dostupnost bankomata.		0,321

Izvor: Samostalna izrada autora

U tabeli 11. prikazani su rezultati dobijeni oblimon rotacijom, odnosno korelacijom faktora i faktorskih težina tvrdnji. Najveća korelacija na prvom faktoru dobijena je tvrdnjom 22 – *Bankarski službenici obezbeđuju brzo i efikasno pružanje usluga*, a na drugom faktoru najveća

korelacija dobijena je u odnosu na tvrdnju 43 – *Siguran sam u bankarske proizvode i usluge (tekući računi, platne kartice, krediti, štednja...)*.

Tabela 11: Koeficijenti korelacije tvrdnji i faktora (Strukture matrix – za dva faktora)

Tvrdnja	Faktor 1	Faktor 2
22. Bankarski službenici obezbeđuju brzo i efikasno pružanje usluga.	0,828	0,582
7. Kada klijenti imaju problem, osoblje u banci je puno razumevanja.	0,787	0,410
26. Zaposleni u banci su stručni i profesionalni.	0,785	0,573
21. Bankarski službenici su dovoljno stručni da odgovore na sve zahteve klijenta.	0,782	0,552
3. Bankarski službenici pažljivo slušaju svaki zahtev klijenta.	0,780	0,441
5. Zaposleni u banci stavljaju potrebe klijenta na prvo mesto.	0,765	0,368
6. Osoblje je puno entuzijazma i razume potrebe korisnika usluga.	0,760	0,377
24. Zaposleni u banci poštuju svoje klijente i njihovo vreme.	0,759	0,592
4. Osoblje u banci izdvaja dovoljno vremena za sve svoje klijente.	0,754	0,422
19. Brzo i efikasno rešavanje zahteva je prioritet banke.	0,750	0,533
12. Kako biste opisali vreme koje vam je posvećeno (od blagajnika do upravnika).	0,730	0,441
17. Banka uliva poverenje svojim korisnicima.	0,725	0,577
10. Zaposleni su sposobni da pruže brzu uslugu.	0,721	0,457
8. Banci je zadovoljstvo klijenata na prvom mestu.	0,721	0,451
20. Banka ispunjava sve svoje obaveze na vreme (odobrenje kredita u obećanom roku, poštovanje kamatne stope).	0,700	0,597
1. Bankarski službenici pružaju detaljna objašnjenja svih procedura.	0,687	0,392
25. Banka ima besprekornu evidenciju i ne pravi greške.	0,682	0,538
16. Kvalitet usluge je u skladu sa cenom proizvoda.	0,672	0,518
18. Banka ne pravi greške u administraciji.	0,668	0,562
11. Zaposleni redovno pružaju informacije klijentima o vremenu u kojem će usluga biti izvršena.	0,659	0,415
27. Banka se čvrsto pridržava rokova.	0,656	0,580
13. Pogodnosti za lojalne klijente i pojedine proizvoda usluga (niža provizija, povoljnije kamatne stope).	0,544	0,442
23. Banka ima radno vreme pogodno svim korisnicima usluga.	0,486	0,473
2. Banka organizuje društveno korisne programe.	0,485	
9. Banka je učesnik u brojnim humanitarnim akcijama.	0,479	0,312
43. Siguran sam u bankarske proizvode i usluge (tekući računi, platne kartice, krediti, štednja...).	0,550	0,770
47. Klijenti osećaju sigurnost prilikom obavljanja transakcija sa inostranstvom.	0,536	0,768
34. Elektronsko bankarstvo je dostupno svuda, jednostavno za korišćenje i mogu koristiti veliki broj usluga.	0,431	0,742
40. Svi podaci o transakcijama klijenata banke su strogo poverljivi.	0,507	0,736

32. Imam poverenje u elektronsko plaćanje preko svoje banke.	0,422	0,733
41. Uvid u stanje računa u banci ima samo klijent i ovlašćeni službenici banke.	0,482	0,711
39. Banka neće zloupotrebiti lične podatke svojih klijenata.	0,513	0,708
42. Platna kartica je način da novac uvek bude na raspolaganju.	0,436	0,706
31. Internet bankarstvo je potpuno bezbedno.	0,407	0,687
35. Bankomati su potpuno bezbedan način podizanja novca.	0,384	0,684
46. Štednja u banci je sigurna.	0,454	0,681
44. Kontakt centar banke pruža klijentu tačne informacije o svojim proizvodima i uslugama.	0,623	0,676
33. Službenici banke ne saopštavaju poverljive podatke svojih klijenata drugim licima.	0,447	0,661
45. Sefovi u banci su potpuno bezbedni i sigurni.	0,396	0,655
37. Svi prilazi banci su pokriveni kamerama radi veće bezbednosti.	0,402	0,639
28. Prebacivanje novca u inostranstvo se vrši bez greške.	0,509	0,609
30. Kako ocenjujete izgled veb stranice internet bankarstva i korisnički interfejs?	0,376	0,600
36. Plaćanje računa preko interneta štedi vreme klijenta.	0,307	0,595
29. Kako ocenjujete slanje obaveštenja o proizvodima i uslugama preko <i>call</i> centra, imejla vaše banke?	0,577	0,590
38. Banka ima fizičko obezbeđenje radi veće sigurnosti klijenata.	0,304	0,522
15. Ocenite ispravnost bankomata (radi/ne radi, ima/ nema dovoljno sredstava za isplatu).	0,327	0,516
14. Ocenite dostupnost bankomata.	0,349	0,414

Izvor: Samostalna izrada autora

8.3.3. Pouzdanost instrumenta

Nakon faktorske analize i ekstrahovanja faktora, odnosno dimenzija, potrebno je proveriti pouzdanost kako same skale, tako i dobijenih dimenzija (tabela 12). Rezultati istraživanja pokazali su da se sva tri dobijena koeficijenta pouzdanosti mogu smatrati vrlo visokim ($\alpha > 0,90$). Na nivou cele skale Kronbahov alfa koeficijent je $\alpha = 0,967$ (N=47). Za dimenziju empatija pouzdanost je $\alpha = 0,956$ (N=25), a za dimenziju sigurnost Kronbahov alfa koeficijent je $\alpha = 0,937$ (N=22).

Tabela 12: Pouzdanost skale ESPBU

Skala/dimenzija	Kronbahov koeficijent (α)	Broj ajtema (N)
ESPB	0,967	47
Empatija	0,956	25
Sigurnost	0,937	22

Izvor: Samostalna izrada autora

8.3.4. Normalnost distribucije

Nakon provere pouzdanosti korišćenih instrumenata, proverava se normalnost distribucije ili raspodele uz pomoć Kolmogorov-Smirnovljevog testa normalnosti. Rezultati ovog testa određuju da li će se u daljoj analizi koristiti parametrijske ili neparametrijske metode.

Tabela 13: Provera normalnosti distribucije

Skala/dimenzije	Kolmogorov-Smirnovljev test	p
ESPBU	0,044	0,001**
Empatija	0,042	0,002**
Sigurnost	0,037	0,010**

$df=1015, p<0,01^{**}$;

Izvor: Samostalna izrada autora

Tabela 13. prikazuje proveru normalnosti distribucije rezultata, kao i značajnost odstupanja od normalnosti. Statistički značajna odstupanja od normalne distribucije dobijene su kako za skalu u celosti (ESPBU), tako i za obe dimenzije (empatija i sigurnost). Prva dva odstupanja od normalnosti značajna su na nivou $p<0,01$, a treće odstupanje (sigurnost) nalazi se na samoj granici $p<0,01$ i $p<0,05$. Ovim nalazom odbacuje se hipoteza o normalnosti distribucije rezultata, a u naknadnim analizama koristiće se neparametrijske statističke tehnike i metode.

8.3.5. Kvalitativna analiza

Kvalitativna analiza ima za cilj da prikaže strukturu odgovora ispitanika koja je izražena kroz proseke dobijene za svaku od 47 tvrdnji korišćenog upitnika (empatija – 25, sigurnost – 22) (tabele 14 i 15). Veći skor, odnosno veća izraženost na ajtemu, pokazuje veće slaganje sa tvrdnjom.

Na dimenziji empatija najveća izraženost dobijena je za tvrdnje: 27. *Banka se čvrsto pridržava rokova* (AS=3,44, SD=1,079), 20. *Banka ispunjava sve svoje obaveze na vreme (odobrenje kredita u obećanom roku, poštovanje kamatne stope)* (AS=3,40, SD=1,061) i 3. *Bankarski službenici pažljivo slušaju svaki zahtev klijenta* (AS=3,39, SD=0,062). Najmanja izraženost dobijena je za tvrdnje: 2. *Banka organizuje društveno korisne programe* (AS=2,53, SD=0,954), 9. *Banka je učesnik u brojnim humanitarnim akcijama* (AS=2,68, SD=0,990) i 8. *Banci je zadovoljstvo klijenata na prvom mestu* (AS=2,72, SD=1,135) (tabela 14).

Generalno, može se reći da je za sve ajteme u okviru ove dimenzije dobijena nadprosečna izraženost, a raspon skorova kreće se od minimalnih 2,53 (oko teorijskog proseka) do maksimalnih 3,44. Svi ostali ajtemi nalaze se između ove dve vrednosti.

Zanimljivo je i da je najveća izraženost dobijena upravo na ajtemima koji su prvobitno, pre provere faktorske strukture upitnika, bili dodeljeni dimenziji pouzdanost, dok su najniži

skorovi dobijeni na ajtemima iz dimenzije empatija (grafikon 15). Najmanja izraženost dobijena je na ajtemima koji se tiču društveno korisnog angažovanja banaka, kao i postavljanja klijenata na prvo mesto.

Tabela 14: Empatija kao atribut bankarskih usluga

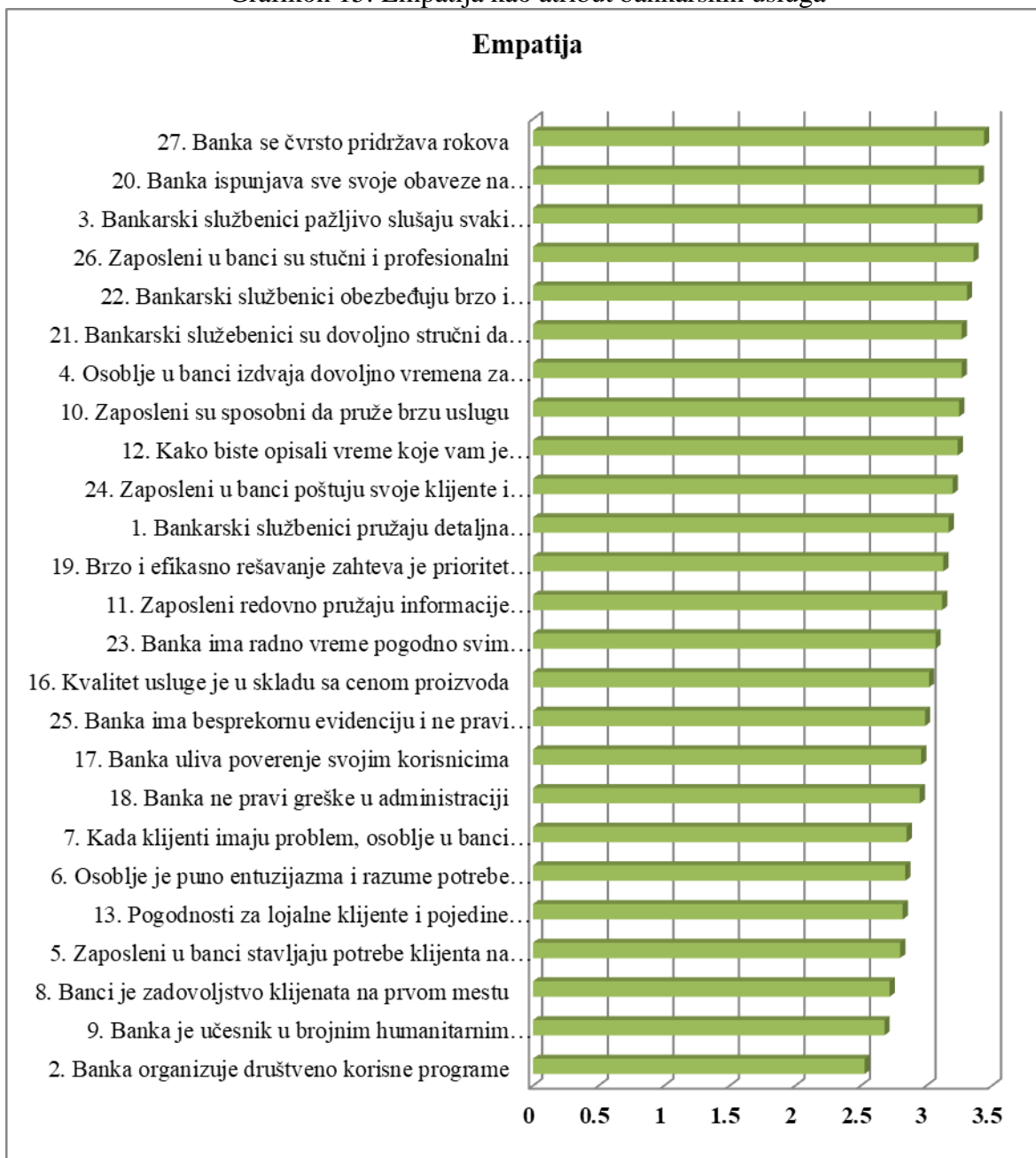
Tvrđnja	AS	SD
1. Bankarski službenici pružaju detaljna objašnjenja svih procedura.	3,17	1,066
2. Banka organizuje društveno korisne programe.	2,53	0,954
3. Bankarski službenici pažljivo slušaju svaki zahtev klijenta.	3,39	1,062
4. Osoblje u banci izdvaja dovoljno vremena za sve svoje klijente.	3,27	1,016
5. Zaposleni u banci stavljaju potrebe klijenta na prvo mesto.	2,80	1,116
6. Osoblje je puno entuzijazma i razume potrebe korisnika usluga.	2,84	0,946
7. Kada klijenti imaju problem, osoblje u banci je puno razumevanja.	2,85	1,053
8. Banci je zadovoljstvo klijenata na prvom mestu.	2,72	1,135
9. Banka je učesnik u brojnim humanitarnim akcijama.	2,68	0,990
10. Zaposleni su sposobni da pruže brzu uslugu.	3,25	0,990
11. Zaposleni redovno pružaju informacije klijentima o vremenu u kojem će usluga biti izvršena.	3,12	1,057
12. Kako biste opisali vreme koje vam je posvećeno (od blagajnika do upravnika)?	3,24	1,005
13. Pogodnosti za lojalne klijente i pojedine proizvoda usluga (niža provizija, povoljnije kamatne stope).	2,82	1,137
16. Kvalitet usluge je u skladu sa cenom proizvoda.	3,02	1,045
17. Banka uliva poverenje svojim korisnicima.	2,96	1,043
18. Banka ne pravi greške u administraciji.	2,95	1,174
19. Brzo i efikasno rešavanje zahteva je prioritet banke.	3,13	1,059
20. Banka ispunjava sve svoje obaveze na vreme (odobrenje kredita u obećanom roku, poštovanje kamatne stope).	3,40	1,061
21. Bankarski službenici su dovoljno stručni da odgovore na sve zahteve klijenta.	3,27	1,054
22. Bankarski službenici obezbeđuju brzo i efikasno pružanje usluga.	3,31	1,016
23. Banka ima radno vreme pogodno svim korisnicima usluga.	3,07	1,247
24. Zaposleni u banci poštuju svoje klijente i njihovo vreme.	3,20	1,080
25. Banka ima besprekornu evidenciju i ne pravi greške.	2,99	1,138
26. Zaposleni u banci su stručni i profesionalni.	3,36	0,979
27. Banka se čvrsto pridržava rokova.	3,44	1,079

Izvor: Samostalna izrada autora

Na dimenziji sigurnost (tabela 15) najveća izraženost dobijena je za ajteme: 36. *Plaćanje računa preko interneta štedi vreme klijenta* (AS=4,40, SD=0,824), 42. *Platna kartica je način da*

novac uvek bude na raspolaganju (AS=4,08, SD=0,943) i 15. Ocenite ispravnost bankomata (radi/ne radi, ima/nema dovoljno sredstava za isplatu) (AS=4,07, SD=0,921). Najmanja izraženost dobijena je za ajteme: 31. Internet bankarstvo je potpuno bezbedno (AS=3,40, SD=1,067), 39. Banka neće zloupotребiti lične podatke svojih klijenata (AS=3,40, SD=1,068) i 46. Štednja u banci je sigurna (AS=3,44, SD=1,063).

Grafikon 15: Empatija kao atribut bankarskih usluga



Izvor: Samostalna izrada autora

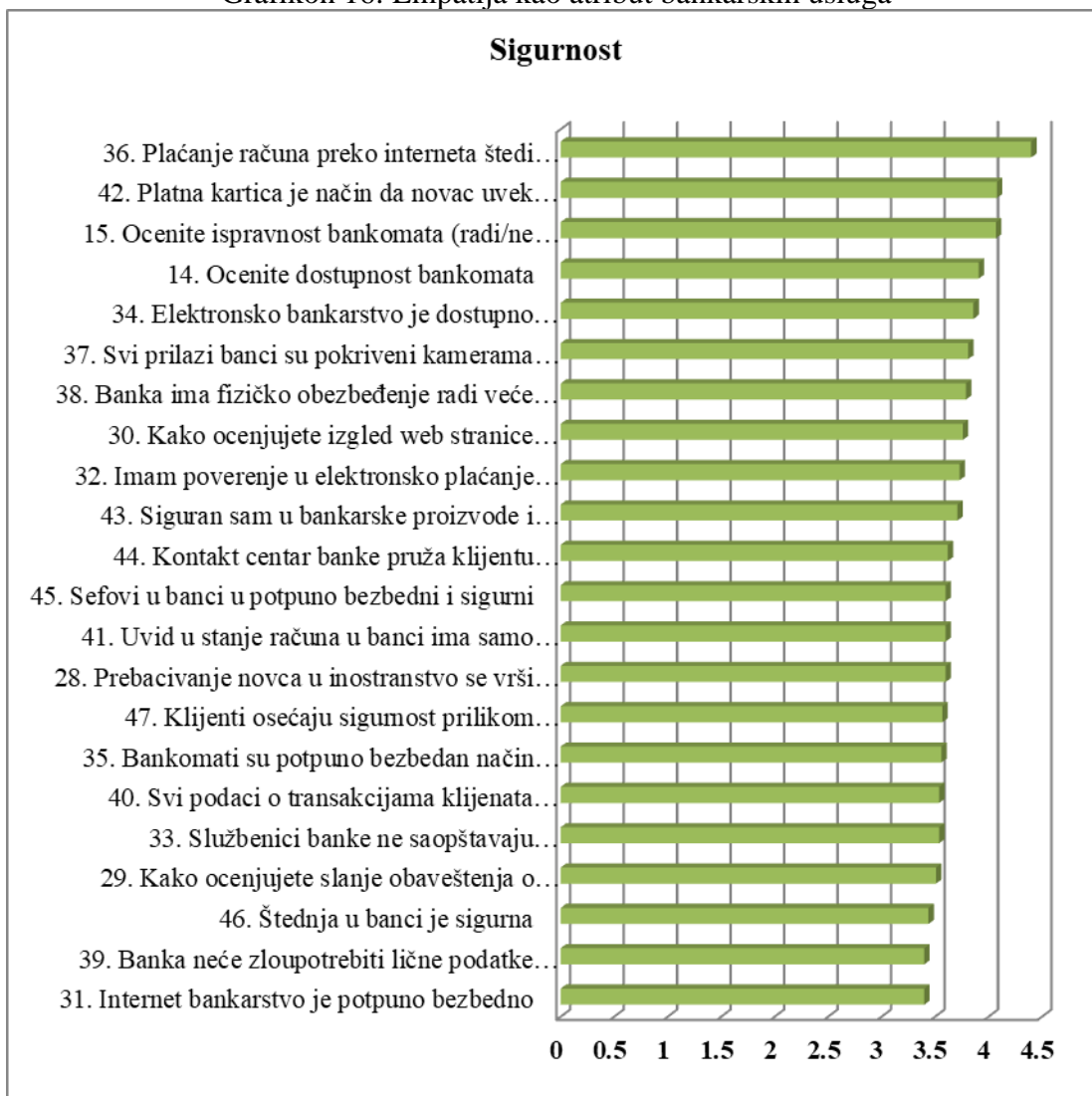
Raspon skorova kreće se od minimalnih 3,40 (što je mnogo iznad teorijskog proseka subskale) do maksimalnih 4,40. Najmanje poverenja ispitanici su pokazali u odnosu na internet bankarstvo, zaštitu ličnih podataka klijenta i bezbednost štednje (grafikon 16).

Tabela 15: Sigurnost kao atribut bankarskih usluga

Tvrđnja	AS	SD
14. Ocenite dostupnost bankomata.	3,91	1,025
15. Ocenite ispravnost bankomata (radi/ne radi, ima/nema dovoljno sredstava za isplatu).	4,07	0,921
28. Prebacivanje novca u inostranstvo se vrši bez greške.	3,60	0,959
29. Kako ocenjujete slanje obaveštenja o proizvodima i uslugama preko <i>call</i> centra, imejla vaše banke?	3,51	1,055
30. Kako ocenjujete izgled veb stranice internet bankarstva i korisnički interfejs?	3,76	1,003
31. Internet bankarstvo je potpuno bezbedno.	3,40	1,067
32. Imam poverenje u elektronsko plaćanje preko svoje banke.	3,73	1,061
33. Službenici banke ne saopštavaju poverljive podatke svojih klijenata drugim licima.	3,54	1,105
34. Elektronsko bankarstvo je dostupno svuda, jednostavno za korišćenje i mogu koristiti veliki broj usluga.	3,86	0,973
35. Bankomati su potpuno bezbedan način podizanja novca.	3,56	1,001
36. Plaćanje računa preko interneta štedi vreme klijenta.	4,40	0,824
37. Svi prilazi banci su pokriveni kamerama radi veće bezbednosti.	3,81	0,981
38. Banka ima fizičko obezbeđenje radi veće sigurnosti klijenata.	3,79	1,072
39. Banka neće zloupotrebiti lične podatke svojih klijenata.	3,40	1,068
40. Svi podaci o transakcijama klijenata banke su strogo poverljivi.	3,54	1,026
41. Uvid u stanje računa u banci ima samo klijent i ovlašćeni službenici banke.	3,60	1,043
42. Platna kartica je način da novac uvek bude na raspolaganju.	4,08	0,943
43. Siguran sam u bankarske proizvode i usluge (tekući računi, platne kartice, krediti, štednja...).	3,71	1,010
44. Kontakt centar banke pruža klijentu tačne informacije o svojim proizvodima i uslugama.	3,62	1,001
45. Sefovi u banci su potpuno bezbedni i sigurni.	3,60	0,981
46. Štednja u banci je sigurna.	3,44	1,063
47. Klijenti osećaju sigurnost prilikom obavljanja transakcija sa inostranstvom.	3,57	0,940

Izvor: Samostalna izrada autora

Grafikon 16: Empatija kao atribut bankarskih usluga



Izvor: Samostalna izrada autora

8.3.6. Kvantitativna analiza

Kvantitativna analiza pokazala je da je na obe dimenzije skale ESPBU dobijena nadprosečna izraženost skorova (tabela 16). Nešto viši skor dobijen je na dimenziji sigurnost ($AS=3,82$, $SD=0,685$), a nešto niža izraženost na dimenziji empatija ($AS=3,07$, $SD=0,731$). Na obe merene dimenzije dobijeni skorovi nalaze se iznad teorijskog proseka (1 do 5).

Tabela 16: Izraženost atributa bankarskih usluga

Skala/dimenzije	MIN	MAX	AS	SD
ESPB	1	5	3,45	0,651
Empatija	1	5	3,07	0,731
Sigurnost	1	5	3,82	0,685

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju država porekla ispitanika (tabela 17), statistički značajna razlika dobijena je za dimenziju sigurnost ($\chi^2=32,625$, $p=0,000$), kao i za zbirni prosek cele skale ESPBU ($\chi^2=19,852$, $p=0,001$). Obe dobijene razlike značajne su na nivou $p<0,01$, a naknadna analiza pokazala je da je, kako na dimenziji sigurnost, tako i na proseku skale ESPBU, značajno niži skor dobijen kod ispitanika iz Crne Gore i to u odnosu na ispitanike iz Bosne, Hrvatske, Slovenije i Slovačke, praktično u odnosu na sve ostale ispitanike izuzev ispitanika iz Srbije.

Tabela 17: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od države porekla ispitanika

Skala/dimenzija	Država	AS	SD	χ^2	p
ESPBU	Srbija	3,37	0,706	19,852	0,001**
	Crna Gora	3,31	0,692		
	BIH i Republika Srpska	3,49	0,533		
	Hrvatska	3,49	0,652		
	Slovenija	3,61	0,616		
	Slovačka	3,61	0,498		
Empatija	Srbija	3,01	0,771	10,529	0,062
	Crna Gora	2,98	0,744		
	BIH i Republika Srpska	3,15	0,666		
	Hrvatska	3,01	0,818		
	Slovenija	3,21	0,641		
	Slovačka	3,22	0,610		
Sigurnost	Srbija	3,73	0,758	32,625	0,000**
	Crna Gora	3,63	0,702		
	BIH i Republika Srpska	3,81	0,551		
	Hrvatska	3,97	0,601		
	Slovenija	4,00	0,695		
	Slovačka	4,00	0,515		

$df=5$; $p<0,01$ **;

Izvor: Samostalna izrada autora

Na dimenziji empatija nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova u odnosu na zemlju porekla ispitanika. Na ovoj dimenziji najveća izraženost dobijena je kod ispitanika iz Slovačke (AS=3,22, SD=0,610) i Slovenije (AS=3,21, SD=0,641), a najniža kod ispitanika iz Crne Gore (AS=2,98, SD=0,744).

Kada je u pitanju pol ispitanika, nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova, kako na zbirnom proseku skale ESPBU, tako ni na njenim dimenzijama empatija i sigurnost (tabela 18). Nešto viši skor na skali ESPBU (AS=3,46, SD=0,652), kao i na dimenziji

sigurnost, dobijen je kod ispitanika muškog pola (AS=3,87, SD=0,693), a na dimenziji empatija nešto viši skor dobijen je kod ispitanika ženskog pola (AS=3,09, SD=0,719).

Tabela 18: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od pola ispitanika

Skala/dimenzija	Pol	AS	SD	Z	p
ESPBU	Muški	3,46	0,652	-0,667	0,505
	Ženski	3,44	0,650		
Empatija	Muški	3,05	0,744	-1,027	0,305
	Ženski	3,09	0,719		
Sigurnost	Muški	3,87	0,693	-1,954	0,051
	Ženski	3,78	0,676		

$df=1015;$

Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na starost ispitanika (tabela 19) takođe nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti empatije i sigurnosti, kao ni izraženosti proseka cele skale ESPBU. Na dimenziji empatija najviši skor je dobijen kod ispitanika koji imaju više od 65 godina (AS=3,14, SD=0,734), a najniži kod ispitanika starosti od 56 do 65 godina (AS=3,03, SD=0,756). Na dimenziji sigurnost najviši skor je, paradoksalno, kod ispitanika starosti od 17 do 24 godina (AS=3,85, SD=0,643) i ispitanika starosti preko 65 godina (AS=3,85, SD=0,677), a najniži skor dobijen je kod ispitanika starosti 36 do 55 godina (AS=3,78, SD=0,688). U pitanju su zaista minimalne razlike u izraženosti skorova koje nisu pokazale statističku značajnost.

Tabela 19: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od starosti ispitanika

Skala/dimenzija	Starost	AS	SD	χ^2	p
ESPBU	17-24	3,46	0,598	0,507	0,973
	25-35	3,43	0,695		
	36-55	3,43	0,641		
	56-65	3,44	0,672		
	Više od 65	3,50	0,649		
Empatija	17-24	3,06	0,669	1,209	0,877
	25-35	3,04	0,783		
	36-55	3,09	0,714		
	56-65	3,03	0,756		
	Više od 65	3,14	0,734		
Sigurnost	17-24	3,85	0,643	1,560	0,816
	25-35	3,81	0,722		
	36-55	3,78	0,688		
	56-65	3,83	0,700		
	Više od 65	3,85	0,677		

$df=4;$

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju stepen stručne spreme ispitanika (tabela 20), takođe nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova na dimenzijama empatija i sigurnost, kao ni na proseku zbira cele skale ESPBU. Na dimenziji empatija najviši skor dobijen je kod ispitanika sa završenom višom/visokom školom (AS=3,19, SD=0,607), a najniži skor kod ispitanika sa završenim fakultetom (AS=3,04, SD=0,687). Na dimenziji sigurnost najveća izraženost skorova dobijena je, takođe, kod ispitanika sa završenom višom/visokom školom (AS=3,91, SD=0,626), a najniži skor kod ispitanika sa završenim osnovnim, odnosno srednjim obrazovanjem (AS=3,76, SD=0,718). Kao i u odnosu na starost ispitanika, tako i u odnosu na stepen stručne spreme ispitanika, razlike u izraženosti skorova na dimenzijama empatija i sigurnost su minimalne i nisu pokazale statističku značajnost.

Tabela 20: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od stručne spreme ispitanika

Skala/dimenzija	Stručna sprema	AS	SD	χ^2	p
ESPBU	OŠ+SSS	3,41	0,688	2,970	0,563
	Viša/visoka	3,56	0,543		
	Fakultet	3,44	0,619		
	Magistar/master	3,43	0,661		
	Doktor nauka	3,47	0,751		
Empatija	OŠ+SSS	3,07	0,758	3,605	0,462
	Viša/visoka	3,19	0,607		
	Fakultet	3,04	0,687		
	Magistar/vaster	3,05	0,751		
	Doktor nauka	3,10	0,864		
Sigurnost	OŠ+SSS	3,76	0,718	2,168	0,705
	Viša/visoka	3,91	0,626		
	Fakultet	3,82	0,666		
	Magistar/master	3,81	0,692		
	Doktor nauka	3,84	0,742		

$df=4;$

Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na bračni status ispitanika (tabela 21) takođe nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova na dimenzijama empatija i sigurnost, kao ni na skali ESPBU. Na dimenziji empatija najveća izraženost dobijena je kod ispitanika koji su razvedeni/ne (AS=3,11, SD=0,575), a najniža kod ispitanika koji su udovci/ice (AS=2,53, SD=1,175), dok je na dimenziji sigurnost najveća izraženost dobijena kod ispitanika koji su u braku/zajednici (AS=3,84, SD=0,683), a najniža kod udovaca/ica (AS=3,37, SD=1,188).

Kada je u pitanju visina mesečnih prihoda ispitanika (tabela 22), statistički značajne razlike u izraženosti skorova dobijene su za obe dimenzije – empatiju i sigurnost i za skalu ESPBU. Najveća razlika dobijena je na proseku skale ESPBU ($\chi^2=23,672$, $p=0,000$), zatim na dimenziji empatija ($\chi^2=22,071$, $p=0,000$), pa na dimenziji sigurnost ($\chi^2=21,720$, $p=0,000$). Sve tri dobijene razlike su visoke i značajne na nivou $p<0,01$, a naknadna analiza je pokazala da, kako na dimenzijama empatija i sigurnost, tako i na skali ESPBU, značajno niže skorove imaju

ispitanici sa prihodima od 25.001 do 40.000 rsd (251-400 eur) u odnosu na sve ostale ispitanike izuzev ispitanika koji ne žele da otkriju visinu svojih mesečnih prihoda.

Tabela 21: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od bračnog statusa ispitanika

Skala/dimenzija	Bračni status	AS	SD	χ^2	p
ESPBU	Slobodan/a	3,45	0,657	1,367	0,713
	U braku	3,46	0,647		
	Razveden/a	3,44	0,497		
	Udovac/ica	2,95	1,133		
Empatija	Slobodan/a	3,06	0,740	1,233	0,745
	U braku	3,09	0,728		
	Razveden/a	3,11	0,575		
	Udovac/ica	2,53	1,175		
Sigurnost	Slobodan/a	3,83	0,681	2,703	0,440
	U braku	3,84	0,683		
	Razveden/a	3,74	0,596		
	Udovac/ica	3,37	1,188		

$df=3;$

Izvor: Samostalna izrada autora

Tabela 22: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od visine mesečnih prihoda ispitanika

Skala/dimenzija	Mesečni prihodi	AS	SD	χ^2	p
ESPBU	150-250 eur	3,56	0,351	23,672	0,000**
	251-400 eur	3,16	0,588		
	401-600 eur	3,43	0,699		
	Više od 600 eur	3,53	0,634		
	Ne želim reći	3,24	0,638		
Empatija	150-250 eur	3,03	0,388	22,071	0,000**
	251-400 eur	2,77	0,673		
	401-600 eur	3,07	0,775		
	Više od 600 eur	3,14	0,737		
	Ne želim reći	2,87	0,648		
Sigurnost	150-250 eur	4,09	0,370	21,720	0,000**
	251-400 eur	3,55	0,632		
	401-600 eur	3,77	0,722		
	Više od 600 eur	3,90	0,651		
	Ne želim reći	3,61	0,744		

$df=4; p<0,01**;$

Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na socijalni status ispitanika (tabela 23) nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova na dimenzijama empatija i sigurnost i na skali ESPBU. Na dimenziji empatija najviši skor dobijen je kod ispitanika koji studiraju (AS=3,19, SD=0,455), a najniži kod ispitanika koji su nezaposleni (AS=2,52, SD=1,045). Na dimenziji sigurnost najviši skor dobijen je kod ispitanika koji su u penziji (AS=4,01, SD=1,016), a najniži kod ispitanika nezaposlenih (AS=3,23, SD=1,221). Kao što je već navedeno, u pitanju su minimalne razlike

koje nisu pokazale statističku značajnost, a ovakav nalaz može biti i posledica neujednačenosti u strukturi uzorka (čak 94,9% ispitanika čine zaposlene osobe).

Tabela 23: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od socijalnog statusa ispitanika

Skala/dimenzija	Socijalni status	AS	SD	χ^2	p
ESPBU	Zaposlen/a	3,45	0,644	2,556	0,465
	Penzioner/ka	3,60	0,934		
	Student	3,56	0,370		
	Nezaposlen/a	2,88	1,116		
Empatija	Zaposlen/a	3,07	0,729	1,653	0,647
	Penzioner/ka	3,18	0,936		
	Student	3,19	0,455		
	Nezaposlen/a	2,52	1,045		
Sigurnost	Zaposlen/a	3,82	0,675	3,693	0,297
	Penzioner/ka	4,01	1,016		
	Student	3,94	0,515		
	Nezaposlen/a	3,23	1,221		

$df=3$;

Izvor: Samostalna izrada autora

Tabela 24: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od prebivališta ispitanika (Srbija)

Skala/dimenzija	Prebivalište (Srbija)	AS	SD	χ^2	p
ESPBU	Beogradski region	3,39	0,698	1,185	0,881
	Region Vojvodine	3,28	0,774		
	Šumadija i zapadna Srbija	3,35	0,656		
	Južna i istočna Srbija	3,38	0,714		
	Region Kosova	3,44	0,805		
Empatija	Beogradski region	3,02	0,763	1,137	0,888
	Region Vojvodine	2,95	0,890		
	Šumadija i zapadna Srbija	2,98	0,713		
	Južna i istočna Srbija	3,00	0,768		
	Region Kosova	3,08	0,819		
Sigurnost	Beogradski region	3,76	0,747	1,827	0,768
	Region Vojvodine	3,62	0,788		
	Šumadija i zapadna Srbija	3,72	0,726		
	Južna i istočna Srbija	3,76	0,766		
	Region Kosova	3,65	0,902		

$df=4$;

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada je u pitanju mesto prebivališta ispitanika iz Srbije (tabela 24), nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova na dimenzijama empatija i sigurnost, kao ni na skali ESPBU. Na dimenziji empatija najviši skor dobijen je kod ispitanika iz regiona Kosova (AS=3,08, SD=0,819), a najniži kod ispitanika iz Vojvodine (AS=2,95, SD=0,890). Na dimenziji sigurnost najveća izraženost dobijena je kod ispitanika iz beogradskog regiona (AS=3,76, SD=0,747) i iz južne i istočne Srbije (AS=3,76, SD=0,766), a najniži skor kod ispitanika iz regiona Vojvodine (AS=3,62, SD=0,788). U pitanju su minimalne razlike u izraženosti koje nisu pokazale statističku značajnost.

Na poduzorku ispitanika iz Crne Gore, kada je u pitanju mesto prebivališta ispitanika (tabela 25), nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova na dimenzijama empatija i sigurnost, kao ni na proseku skale ESPBU. Na dimenziji empatija najveća izraženost dobijena je kod ispitanika iz severoistočnog regiona (AS=3,47, SD=0,593), a najmanja kod ispitanika iz centralnog regiona (AS=2,95, SD=0,758). Na dimenziji sigurnost najveća izraženost je takođe dobijena kod ispitanika iz severoistočnog regiona (AS=4,14, SD=0,424), dok je kod ispitanika iz centralnog regiona i regiona primorja dobijena ista izraženost na ovoj dimenziji (AS=3,60).

Tabela 25: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od prebivališta ispitanika (Crna Gora)

Skala/dimenzija	Prebivalište (Crna Gora)	AS	SD	χ^2	p
ESPBU	Severoistočni region	3,80	0,407	4,815	0,090
	Centralni region	3,27	0,713		
	Region primorja	3,31	0,614		
Empatija	Severoistočni region	3,47	0,592	3,672	0,159
	Centralni region	2,95	0,758		
	Region primorja	3,02	0,693		
Sigurnost	Severoistočni region	4,14	0,424	4,501	0,105
	Centralni region	3,60	0,722		
	Region primorja	3,60	0,627		

$df=2$;

Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz BiH i Republike Srpske takođe nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova na dimenzijama empatija i sigurnost, kao ni na skali ESPBU (tabela 26). Blizu statističke značajnosti (ali nije značajno) nalaze se razlike u izraženosti dobijene na dimenziji sigurnost ($\chi^2=15,331$, $p=0,053$), koja je na samoj granici statističke značajnosti od $p<0,05$. Na ovoj dimenziji najveći skor dobijen je kod ispitanika iz Trebinja (AS=4,24, SD=0,640), a najniži kod ispitanika koji imaju prebivalište u Brčkom (AS=3,48, SD=0,522). Na dimenziji empatija najviši skor dobijen je kod ispitanika koji žive u Banjoj Luci

(AS=3,41, SD=0,550), a najniži kod ispitanika koji imaju prebivalište u Mostaru (AS=2,86, SD=0,864).

Tabela 26: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od mesta prebivališta ispitanika (BIH i Republika Srpska)

Skala/dimenzija	Prebivalište (BIH i Republika Srpska)	AS	SD	χ^2	p
ESPBU	Sarajevo	3,50	0,496	10,102	0,258
	Banja Luka	3,70	0,472		
	Tuzla	3,26	0,515		
	Zenica	3,37	0,496		
	Mostar	3,23	0,235		
	Brčko	3,36	0,580		
	Prijedor	3,35	0,333		
	Trebinje	3,73	0,613		
	Doboj	3,32	0,840		
Empatija	Sarajevo	3,10	0,662	6,285	0,615
	Banja Luka	3,41	0,550		
	Tuzla	2,95	0,532		
	Zenica	3,07	0,725		
	Mostar	2,86	0,864		
	Brčko	3,16	0,919		
	Prijedor	3,08	0,506		
	Trebinje	3,23	0,716		
	Doboj	2,91	0,859		
Sigurnost	Sarajevo	3,89	0,460	15,331	0,053
	Banja Luka	3,99	0,501		
	Tuzla	3,57	0,531		
	Zenica	3,57	0,408		
	Mostar	3,58	0,596		
	Brčko	3,48	0,522		
	Prijedor	3,63	0,232		
	Trebinje	4,24	0,640		
	Doboj	3,73	0,862		

$df=8$;

Izvor: Samostalna izrada autora

Tabela 27: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od prebivališta (Hrvatska)

Skala/ dimenzija	Prebivalište (Hrvatska)	AS	SD	χ^2	p
ESPBU	Zagrebačka župan.	3,10	0,715	28,563	0,000**
	Splitsko-dalmatinska žup.	3,65	0,605		
	Primorsko-goranska županija	3,75	0,657		
	Sisačko-moslavačka županija	3,17	0,668		
	Šibeničko-kninska županija	4,70	0,621		
	Virovitičko-podravska županija	3,61	0,623		
	Koprivničko-križevačka županija	3,60	0,645		
	Krapinsko-zagorska županija	4,01	0,669		
Empatija	Zagrebačka župan.	2,70	0,909	20,153	0,005**
	Splitsko-dalmatinska županija	3,10	0,787		
	Primorsko-goranska županija	3,36	0,566		
	Sisačko-moslavačka županija	2,45	0,698		
	Šibeničko-kninska županija	4,38	0,688		
	Virovitičko-podravska županija	2,96	0,551		
	Koprivničko-križevačka županija	3,57	0,596		
	Krapinsko-zagorska županija	3,80	0,601		
Sigurnost	Zagrebačka župan.	3,51	0,554	45,271	0,000**
	Splitsko-dalmatinska žup.	4,21	0,525		
	Primorsko-goranska županija	4,13	0,524		
	Sisačko-moslovačka županija	3,89	0,568		
	Šibeničko-kninska županija	4,65	0,323		
	Vitrovitičko-podravska županija	4,26	0,340		
	Koprivničko-križevačka županija	3,63	0,452		
	Krapinsko-zagorska županija	4,22	0,330		

$df=7; p<0,01^{**};$

Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske (tabela 27), kada je u pitanju mesto prebivališta ispitanika, statistički značajne razlike dobijene su za obe dimenzije – empatiju i sigurnost i na proseku skale ESPBU. Prema visini χ^2 statistika najveće razlike u odnosu na prebivalište postoji na dimenziji sigurnost ($\chi^2=45,271$, $p=0,000$), zatim na proseku skale ESPBU ($\chi^2=28,563$, $p=0,000$) i na dimenziji empatija ($\chi^2=20,153$, $p=0,005$). Sve tri dobijene razlike su visoke i značajne na nivou $p<0,01$ (odnosno $p<0,001$), a naknadna analiza pokazala je da na dimenziji empatija i skali ESPBU značajno niži skor imaju ispitanici iz Sisačko-moslavačke županije i to u odnosu na ispitanike iz svih ostalih županija, izuzev ispitanika iz Zagrebačke županije u odnosu na koje ne postoji statistička značajnost. Na dimenziji sigurnost ispitanici iz Zagrebačke i Koprivničko-križevačke županije imaju značajno niže skorove u odnosu na ispitanike iz Šibeničko-kninske i Krapinsko-zagorske županije.

Tabela 28: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od mesta prebivališta ispitanika (Slovenija)

Skala/ dimenzija	Prebivalište (Slovenija)	AS	SD	χ^2	p
ESPB	Podravska i Pomurska reg.	3,23	0,427	12,693	0,013*
	Koroška, Savinjska, Srednjeposavska reg.	3,18	0,534		
	Osrednjeslovenska reg.	3,84	0,623		
	Goriška, Gorenjska reg.	3,69	0,786		
	Kraška	3,47	0,511		
Empatija	Podravska i Pomurska reg.	2,95	0,565	9,096	0,059
	Koroška, Savinjska, Srednjeposavska reg.	2,82	0,385		
	Osrednjeslovenska reg.	3,42	0,649		
	Goriška, Gorenjska reg.	3,28	0,866		
	Kraška	3,07	0,519		
Sigurnost	Podravska i Pomurska reg.	3,51	0,411	15,369	0,004**
	Koroška, Savinjska, Srednjeposavska reg.	3,53	0,684		
	Osrednjeslovenska reg.	4,26	0,691		
	Goriška, Gorenjska reg.	4,09	0,751		
	Kraška	3,85	0,649		

$df=4$; $p<0,01$ **; $p<0,05$ *;

Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz Slovenije, kada je u pitanju mesto prebivališta ispitanika (tabela 28), statistički značajne razlike u izraženosti skorova dobijene su za dimenziju sigurnost ($\chi^2=15,369$, $p=0,004$) i zbirni prosek skale ESPBU ($\chi^2=12,693$, $p=0,013$). Prva razlika je visoka i značajna na nivou $p<0,01$, a druga je značajna na nivou $p<0,05$. Naknadna analiza pokazala je

da, kako na dimenziji sigurnost, tako i na skali ESPBU, ispitanici iz Podravske i Pomurske regije imaju značajno niže skorove u odnosu na ispitanike iz Osrednjeslovenske, Goriške i Gorenjske i Kraške regije, ali ne i u odnosu na ispitanike iz Koroške, Savinjske i Srednjeposavske regije. Na dimenziji empatija nije dobijena statistički značajna razlika u izraženosti skorova u odnosu na mesto prebivališta ispitanika iz Slovenije. Najviši skor na ovoj dimenziji dobijen je kod ispitanika iz Osrednjeslovenske regije (AS=3,42, SD=0,649), a najniži kod ispitanika iz Koroške, Savinjske i Srednjeposavske regije (AS=2,82, SD=0,385).

Tabela 29: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od mesta prebivališta ispitanika (Slovačka)

Skala/ dimenzija	Prebivalište (Slovačka)	AS	SD	χ^2	p
ESPB	Bratislava	3,56	0,492	8,250	0,311
	Trnava	3,38	0,156		
	Košice	3,51	0,666		
	Trenčín	3,58	0,436		
	Njitra	3,75	0,572		
	Žilina	3,62	0,351		
	Banska Bistrica	3,54	0,000		
	Prešov	3,38	0,305		
Empatija	Bratislava	3,15	0,621	9,688	0,207
	Trnava	2,94	0,090		
	Košice	3,17	0,782		
	Trenčín	3,04	0,488		
	Njitra	3,39	0,654		
	Žilina	3,22	0,587		
	Banska Bistrica	3,60	0,000		
	Prešov	2,85	0,287		
Sigurnost	Bratislava	3,97	0,574	6,845	0,445
	Trnava	3,81	0,283		
	Košice	3,85	0,613		
	Trenčín	4,12	0,445		
	Njitra	4,11	0,576		
	Žilina	4,03	0,217		
	Banska Bistrica	3,48	0,000		
	Prešov	3,91	0,322		

$df=7$;

Izvor: Samostalna izrada autora

Na poduzorku ispitanika iz Slovačke u odnosu na mesto prebivališta ispitanika (tabela 29) nisu dobijene statistički značajne razlike na dimenzijama empatija i sigurnost, kao ni na

proseku skale ESPBU. Na dimenziji empatija najviši skor dobijen je kod ispitanika iz Banske Bistrice (AS=3,60, SD=0,000), a najniži kod ispitanika iz mesta Prešov (AS=2,85, SD=0,287), dok je na dimenziji sigurnost najveća izraženost dobijena kod ispitanika iz Trenčina (AS=4,12, SD=0,445), a najniža kod ispitanika iz Banske Bistrice (AS=3,48, SD=0,000). U pitanju su male razlike koje nisu pokazale statističku značajnost.

8.4. Diskusija o rezultatima

Cilj ovog istraživanja (Nivo II) jeste detaljniji uvid u attribute bankarskih usluga kao što su sigurnost, pouzdanost i empatija. U delu istraživanja (Nivo I) koji prethodi ovom istraživanju potvrđeno je da su upravo to dimenzije bankarskih usluga na kojima postoji najveća neusklađenost opaženih i očekivanih atributa bankarskih usluga. Ovim nivoom istraživanja izvršen je pokušaj kvalitativne i kvantitativne analize navedenih atributa, a sve radi sticanja znanja koja će se koristiti radi poboljšanja bankarskih usluga.

Bitno je napomenuti da su oba nivoa istraživanja sprovedena na približno istom broju ispitanika (Nivo I - N=1032; Nivo II - N=1015) iz Srbije, Crne Gore, BiH i Republike Srpske, Hrvatske, Slovenije i Slovačke. Pored toga, nacrtom istraživanja predviđena je provera faktorske strukture upitnika kreiranog u svrhu ovog istraživanja. Upitnik se sastoji od 47 tvrdnji tipa Likerta i nazvan je ESPBU (empatija, sigurnost, pouzdanost bankarskih usluga).

Rezultati istraživanja pokazali su da je veličina uzorka, kao i visina KMO pokazatelja, pogodna za primenu faktorske analize, a eksplorativnom analizom izdvojeno je 8 faktora koji objašnjavaju 65,1% ukupne varijanse. Uvidom u matricu faktora, obrazac, matricu i dijagram prevoja odlučeno je da se za dalje istraživanje zadrže dva faktora koji objašnjavaju 47,8% ukupne varijanse. U prvi faktor grupisalo se 25 tvrdnji: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 i tvrdnja 27. Ovaj faktor je, u skladu sa postavkama istraživanja, nazvan empatija. U drugi faktor grupisale su se 22 tvrdnje: 14, 15, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46 i tvrdnja 47. Ovaj faktor ili dimenzija nazvan je sigurnost. Dobijene dimenzije pokazale su vrlo visoku pouzdanost (Kronbahov alfa koeficijent), kao i odstupanje od normalne distribucije (Kolmogorov-Smirnovljevi test).

Rezultati istraživanja pokazali su da je na dimenziji empatija najveća izraženost dobijena za ajteme *Banka se čvrsto pridržava rokova* i *Banka ispunjava sve svoje obaveze na vreme*, a najmanja izraženost za ajteme *Banka organizuje društveno korisne programe* i *Banka je učesnik u brojnim humanitarnim akcijama*. Ovakav nalaz može da ukazuje na to da banke nisu dovoljno društveno angažovane niti učestvuju u humanitarnim akcijama. Na dimenziji sigurnost najveća izraženost dobijena je za ajteme *Plaćanje računa preko interneta štedi vreme klijenta* i *Platna kartica je način da novac uvek bude na raspolaganju* a najmanja izraženost dobijena je za ajteme *Internet bankarstvo je potpuno bezbedno* i *Banka neće zloupotребiti lične podatke svojih klijenata*. Prema dobijenim rezultatima ispitanici najmanje imaju poverenja u internet bankarstvo i smatraju da banka donekle može da zloupotřebi njihove lične podatke. Ovaj nalaz

može biti koristan posebno u oblasti internet bankarstva koje je potrebno dodatno prezentovati potencijalnim korisnicima usluga kao bezbedan i brz način korišćenja novčanih sredstava.

Pored toga kvantitativna analiza pokazala je da je, kako na nivou cele skale ESPBU, tako i na nivou proseka dimenzija empatija i sigurnost, dobijena nadprosečna izraženost (ako se ima u vidu teorijski raspon skale). Nešto viši skor dobijen je na dimenziji sigurnost u odnosu na empatiju.

Iz rezultata istraživanja vidi se da postoje statistički značajne razlike u izraženosti na dimenziji sigurnost u odnosu na državu porekla ispitanika. Naime, ispitanici iz Crne Gore imaju značajno niže skorove na ovoj dimenziji u odnosu na ispitanike iz BiH i Republike Srpske, Hrvatske, Slovenije i Slovačke, praktično u odnosu na sve ostale ispitanike izuzev ispitanika iz Srbije. Pored toga, statistički značajne razlike u izraženosti skorova dobijene su i u odnosu na visinu mesečnih prihoda ispitanika, i to za obe merene dimenzije – empatiju i sigurnost. Naknadna analiza pokazala je da ispitanici sa prihodima od 25.001 do 40.000 rsd (251-400 eur) imaju značajno niže skorove na ovim dimenzijama u odnosu na sve ostale ispitanike. Izuzetak čine ispitanici koji ne žele da otkriju visinu svojih mesečnih prihoda u odnosu na koje nije dobijena statistički značajna razlika. Takođe, statistički značajne razlike u izraženosti skorova na dimenzijama empatija i sigurnost, dobijene su u odnosu na mesto prebivališta ispitanika iz Hrvatske i Slovenije. Na poduzorku ispitanika iz Hrvatske (N=167), značajne razlike dobijene su za obe dimenzije, a naknadna analiza pokazala je da na dimenziji empatija značajno niži skor imaju ispitanici iz Sisačko-moslavačke županije i to u odnosu na ispitanike iz svih ostalih županija, izuzev ispitanika iz Zagrebačke županije u odnosu na koje ne postoji statistička značajnost. Na dimenziji sigurnost ispitanici iz Zagrebačke i Koprivničko-križevačke županije imaju značajno niže skorove u odnosu na ispitanike iz Šibeničko-kninske i Krapinsko-zagorske županije. Na poduzorku ispitanika iz Slovenije (N=172), statistički značajna razlika dobijena je za dimenziju sigurnost, a dodatna analiza pokazala je da ispitanici iz Podravske i Pomurske regije na ovoj dimenziji imaju značajno niže skorove u odnosu na ispitanike iz Osrednjeslovenske, Goriške i Gorenjske i Kraške regije, ali ne i u odnosu na ispitanike iz Koroške, Savinjske i Srednjeposavske regije.

U odnosu na pol, starost, stepen obrazovanja, bračni i socijalni status ispitanika, nisu dobijene statistički značajne razlike u izraženosti skorova na dimenzijama empatija i sigurnost. Ovakav nalaz može biti i posledica neujednačenosti u strukturi uzorka, posebno u odnosu na bračni status i socijalni status ispitanika.

8.5. Opšte preporuke i smernice koje banke mogu da koriste

Na osnovu sprovedenog istraživanja dobijeni rezultati pokazuju satisfakciju individualnih korisnika bankarskih usluga što je predmet ove distertacije. Međutim, istraživanjem nisu obuhvaćeni zaposleni u banci, kao ni pravna lica koja takođe koriste bankarske usluge. Kako je istraživanje sprovedeno sa ciljem merenja satisfakcije individualnih korisnika bankarskih usluga, u Srbiji i drugim državama koje su predmet istraživanja, tako se smatra da je cilj ispunjen, ali bi

svakako dobijeni podaci mogli biti dopunjeni istraživanjem zaposlenih i organizacionih klijenata, jer bi to obogatilo fond znanja, kao i preciznost smernica. Takođe, s obzirom na to da se u prvom i drugom nivou istraživanja ne zna kod koje banke klijent koristi usluge, zbog čega se ne može izvoditi zaključak koji se odnosi na pojedinačne banke, ovo istraživanje se odnosi na smernice u svim bankama u državama iz ukupnog uzorka.

Generalni zaključak u formi smernice je da je važno da banke ovakva i slična istraživanja sprovode u skladu sa promenama na tržištu, a posebno u ponašanju klijenata, sa težnjom da to bude kontinuirano radi postizanja vremenske serije i analize podataka. U svim državama u kojima je rađeno istraživanje postoje i agencije koje se time bave. Svaka banka poseduje sve potrebne informacije o klijentu, tj. bazu podataka, pa ne postoji potreba da se dodatno angažuje u vezi s tim. Ukoliko se porede dobijene vrednosti indeksa satisfakcije potrošača bankarskih usluga, svaka banka može uspešno kreirati vrednosti za budući period, odnosno konkretne akcije. Takođe, treba napomenuti da je potrebno ispitivati i stavove zaposlenih, kao i pravnih lica, i na taj način pospešiti, kako interni marketing, tako i satisfakciju potrošača bankarskih usluga. S tim u vezi, treba napomenuti da buduća istraživanja treba da obuhvate ispitivanje stavova top menadžmenta, srednjeg tipa menadžmenta, kao i zaposlene u operativi. Misli se, prevashodno, na rukovodioce razvoja, kadrova, ekonomske funkcije, direktore filijala, zatim zaposlene koji pružaju servisne usluge za banku, blagajnike, kao i zaposlene na šalterskim radnim mestima. U buduća istraživanja treba uključiti i pravna lica, kako preduzetnike, tako i državne institucije.

Pri budućim istraživanjima moguće je koristiti i postojeći upitnik koji je formiran na osnovu *Servqual* modela, a dat u prilogu ovog rada. Ipak, preporuka je da se isti modifikuje u pravcu dopune seta konkretnih pitanja iz oblasti informacionih tehnologija. Naime, u postojećem modelu postoje pitanja koja ukazuju na neke aspekte integracije novih tehnologija u bankarstvo, ali su trendovi na ovu temu progresivni, te se očekuje sve veća implementacija istih. Upitnik za motivaciono istraživanje koje obuhvata izabrane dimenzije kvaliteta usluge koje su prepoznate kao problematične, može biti u potpunosti korišćen za naredna istraživanja koje bi banke i drugi subjekti realizovali na ovu temu. Današnje okruženje je dinamičnije nego ikada pre, te se percepcija društva i odnosa stalno menja, posebno u pravcu podizanja očekivanja korisnika usluga. Na primer, ako planiramo nov bankarski proizvod, potrebno je da istražimo mišljenje potencijalnih korisnika o njemu, odnosno da li postoji potreba za njim. U skladu sa promenama treba raditi i na modifikaciji upitnika, odnosno načina istraživanja, što istovremeno znači da se primenjuje proaktivni pristup koji je odlika uspešnog preduzetničkog okruženja. Kontinuiranim interesovanjem za satisfakciju klijenata, pokazujemo i brigu i uvažavanje, čime takođe utičemo na povećanja njegove satisfakcije.

U cilju dobijanja potpunijih zaključaka, u budućem periodu neophodno je izvršiti slična istraživanja na celoj teritoriji svih država koje su bile predmet istraživanja i to na uzorku koji obuhvata najmanje 100 ispitanika po banci. Istraživanja treba da se rade u kontinuitetu, jer budući da je u pitanju uslužna delatnost i neopipljiv proizvod, samo tako rezultati mogu biti verodostojni.

Dobijeni rezultati mogu unaprediti satisfakciju klijenata samo ukoliko je menadžment banaka spreman da ih prihvati. Istraživanje koje je sprovedeno uz pomoć komparativnog metoda a odnosi se na prvi nivo istraživanja, ukazuje na to da je najveća satisfakcija korisnika bankarskog sektora u Slovačkoj i Sloveniji. Razlozi za to jesu, pored ostalog: manja provizija, niža kamatna stopa, dostupnost bankomata drugih banaka bez provizije na podizanje gotovine u zemlji i u inostranstvu, niža kamatna stopa na stambene i hipotekarne kredite, kao i izdavanje kartica koje su sredstvo plaćanja sa nižom kamatnom stopom u odnosu na države koje su predmet istraživanja – Srbiju, Crnu Goru, BiH i Republiku Srpsku i Hrvatsku. Treba napomenuti i da je ekonomska situacija u odnosu na pomenute država bolja, veći je standard, odnosno veće su zarade. Tako je, na primer, u Slovačkoj država obezbedila mladima da stambeni kredit dobiju uz minimalnu kamatnu stopu na godišnjem nivou, uz dostavljanje određene dokumentacije.

Takođe, satisfakcije korisnika bankarskih usluga u Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj je na osnovu raspoloživih podataka iz sekundarnih izvora na visokom nivou, te marketinške aktivnosti banaka u navedenim zemljama mogu biti primer drugima. Međutim, imajući u vidu da poziciju banaka u okruženju razvijenih zemalja, zaključak je da veliki uticaj imaju i faktori makro okruženja, te odgovore treba tražiti u kontekstu istih, zbog čega smo u radu i dali kraći osvrt kroz pestel analizu za navedene države.

Kroz prvi nivo istraživanja došlo se do određenih smernica na bazi merenja kvaliteta usluga u dimenzijama – empatija, sigurnost i pouzdanost, koje menadžment banke može usvojiti i primeniti u cilju unapređenja satisfakcije korisnika usluga. Naime, pokazalo se da su najčešće primedbe na poslovanje banaka: nerešavanje korisnikovog problema, neispunjavanje obećanja, nepoštovanje roka za realizaciju usluge, kao i neažurna evidencija. Kod dimenzije empatija korisnici više očekuju od zaposlenih, što bi značilo da ih treba povremeno testirati, ali, sa druge strane, i neprestano edukovati i motivisati. Korisnici očekuju i da banke uvek imaju vremena za njih, da im posvećuju pažnju, kao i da im izađu u susret u pogledu njihovih potreba. Takođe, istraživanje je pokazalo da i elemente dimenzije sigurnost treba poboljšati.

Ovo istraživanje govori o trenutnom stanju kvaliteta bankarskih usluga u državama koje su bile predmet istraživanja sa stanovišta ispitanih korisnika, ali i na bazi sekundarnih izvora podataka. Kao takvo, ono bi moglo da predstavlja pravac kojim bi banke trebalo da se usmere, ukoliko žele da unaprede satisfakciju postojećih korisnika i pridobiju nove. Taj pravac je određen uočenim gapovima između očekivanja i percepcije dimenzija kvaliteta usluga prema korišćenom modelu. Naime, uočeni nedostaci ukazuju istovremeno i na mogućnosti koje se mogu iskoristiti. Takođe, primeri poslovanja u razvijenim zemljama koje smo posebno posmatrali u ukupnom uzorku, potvrđuju da je ulaganjem u kvalitet usluga, satisfakcija korisnika je veća.

Na osnovu dobijenih informacija iz istraživanja na bazi *Servqual* modela, zatim informacija dobijenih iz sekundarnih izvora za isti uzorak, kao i informacija dobijenih iz preseka istraživanja koja su realizovana u razvijenim zemljama, moglo bi se preporučiti bankarskom sistemu Srbije da primenjuje standarde koji postoje u Republici Slovačkoj, i u Sloveniji, kao i u Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj. Međutim, imajući u vidu sličnost u socio-kulturnim varijablama, preporuke se primarno odnose na prve dve države.

9. TREĆI NIVO ISTRAŽIVANJA – KOMPARATIVNA ANALIZA

9.1. Razlike i sličnosti u ponudi bankarskih usluga u Srbiji i razvijenim zemljama

U ovom naslovu analiziraćemo ponudu usluga koje banke pružaju u razvijenim državama (Nemačka, Francuska, Češka i Slovačka).

Naime, Nemačka je poznata kao najrazvijenija država. U Nemačkoj je pristup bankama dosta lakši u odnosu na druge države. Svaki poslodavac ima obavezu da svom zaposlenom otvori račun i to Nemci zovu *Girokonto*. U Nemačkoj kao i u Srbiji svaka banka ima svoje predosti i nedostatke. Neke banke ne naplaćuju održavanje računa, i podizanje gotovine može se obaviti na svim bankomatima bez provizije nekoliko puta mesečno, a ako se pređe taj limit onda banke to naplaćuju. Neke banke pružaju mogućnost podizanja gotovine i u inostranstvu bez naplate provizija. Nemci najčešće biraju banku koja pruža besplatno otvaranje računa, besplatno održavanje kreditnih kartica kao i kupovinu preko interneta, dobru mobilnu aplikaciju i internet sadržaj koji pruža informacije, dostupnost automata u većim trgovinskim centrima kao i korisnički servis koji je dostupan i može da reši nastali problem.

Usluge koje gotovo sve banke u Nemačkoj pružaju su usluge investiranja u razne modele štednje, tako da mesečne uplate najčešće iznose od 25 evra na period od 4 do 18 godina. Investira se u hartije od vrednosti, depozite sa kamatom, i dr. Različitim kombinovanjem ponude za najmlađe, savetnici vrše njihovo usmeravanje na izbor najboljeg načina investiranja. Za pravna lica banke u Nemačkoj imaju posebne ponude investicija. Takođe, zastupljena usluga jeste tzv. „prevencija“ koja podrazumeva privatnu penziju tj. investiranje za starije dane. Banke u Nemačkoj pružaju kreditiranje klijenata za kupovinu nekretnina i za razliku od Srbije one nude razne modele finansiranja istih. Usluge kreditiranja sastoje se iz ličnog zajma gde je kamatna stopa povoljna i iznosi 1,95% na godišnjem nivou i odobrava se na godinu dana. Takođe, Nemačke banke omogućavaju svojim klijentima veliki broj kredita u odnosu na Srbiju, po nižoj kamatnoj stopi gde je najveća kamatna stopa do 5,55 %. Standardna štednja je zastupljena u više opcija, ali kamatna stopa je izuzetno mala i iznosi na godišnjem nivou oko 0,01 % na godišnjem nivou. U Srbiji posluje Nemačka banka pod nazivom ProCredit i Unicredit.

U Nemačkoj je izuzetno razvijeno mobilno i elektronsko bankarstvo.

Francusku karakteriše veliki broj banaka od preko 400. Bankarski sistem podrazumeva četiri jedinice: Banku Francuske, investicione banke, depozitne i banke koje pružaju srednjeročne i dugoročne kredite. Bankarskim poslom se podrazumevaju sledeći poslovi:

- formulisanje kreditne politike,
- osiguranje i funkcionisanje bankarskog sistema,
- postavljanje kamatnih stopa i
- likvidnost banaka i stabilane performanse kredita.

Održavanje tekućeg računa je najčešće do 2 evra. Usluge štednje podrazumevaju set usluga, od štednje za decu, klasične štednje gde je kamata na dobit najviše 0,5% na godišnjem nivou, finansiranje kupovine kuće, depoziti za imovinu, do štednje za penziju. Država pomaže

kod kupovine prvog stana. Najpoznatija Francuska banka u Srbiji jeste Credit Agricole. U Francuskoj je razvijeno mobilno i elektronsko bankarstvo.

Bankarski sektor usluga u Slovačkoj je dosta razvijen. Usluga održavanje računa kreće se u rasponu od 0 do 5 evra na mesečnom nivou. Banke ne naplaćuju podizanje gotovine u filijalama svojim klijentima, podizanje novca na bankomatima kao i kada banka saraduje sa drugim bankama, takozvanim partner bankama, korisnicima je obezbeđeno podizanje gotovine bez naplate. Takođe, banke u Slovačkoj ne naplaćuju od klijenta isplatu gotovine na bankomatima u inostranstvu, kao i do najviše 2-3 podizanja gotovine u drugim bankama ili u pošti. Takođe, većina banaka ima ponudu besplatnih zajmova, a ukoliko klijent vrati novac pre roka ili redovno isplaćuje kreditnu obavezu, banka klijentu daje nagradu na godišnjem nivou. Kamatna stopa za kredite je do 9% na godišnjem nivou. Takođe, banke rade štednju za starost tj. dopunsku penziju gde je poreska osnovica za obračun penzije i do 19% što je ušteda za oko 34,20 evra na mesečnom nivou za klijenta. To država stimuliše. Kamatna stopa za stambene kredite je 0,79% na godišnjem nivou. Banke u Slovačkoj rade i uplatu računa za svoje klijente. U Srbiji posluje ERSTE banka. U Slovačkoj je razvijeno mobilno i elektronsko bankarstvo.

Ponuda bankarskih usluga u Češkoj pored tekućeg računa, kao osnovnu uslugu čija je cena simbolična do 2 evra, čini širok spektar usluga. Gotovinski krediti koji se nude imaju kamatnu stopu do 6%. Hipotekarni krediti za kupovinu nekretnine su sa kamatnom stopom do 2,19%, dok država pomaže kod otplate kredita. Kod usluga štednje, godišnji prinos na štednju iznosi oko 0,60%. Takođe, banke u Češkoj svojim klijentima nude i razne investicije. Na primer ulaganje u fondove štednje ukoliko klijent ulaže 1000CZK mesečno na 120 meseci očekivana dobit biće oko 141280CZK, gde Česi masovno vrše uplatu za starost. Kao i u drugim, zemlja, i banke u Češkoj obavljaju i poslove osiguranja. U Češkoj je razvijeno mobilno i e-bankarstvo. Česi imaju ličnog bankara koji ih savetuje šta je najbolje za njih, što i banke u Srbiji uvode, usmeravajući se ka korišćenju marketinških ishoda personalizovanih odnosa.

Banke u Srbiji pored otvaranja i održavanja tekućeg računa gde klijenti primaju zaradu, takođe, svojim klijentima pružaju razne usluge po ugledu na evropske. Banke u Srbiji naplaćuju osnovno održavanje tekućeg računa do 5 evra. Banke u Srbiji su prepoznatljivije po kreditima u gotovini. Kamatna stopa se kreće do 14%, u zavisnosti da li klijent prima zaradu kod banke. U kreditne proizvode spadaju i krediti za kupovinu vozila. Većina banaka u Srbiji odobrava stambene kredite. Kamatna stopa kreće se od 2.5 do 6% u zavisnosti od vrste i učešća. Banke u Srbiji pružaju usluge digitalnog bankarstva u pogledu elektronskog i mobilnog. Banke obavljaju i poslove štednje sa kamatnom stopom do 3% za nacionalnu valutu dok je za evro do 1% na godišnjem nivou. Treba istaći da se Narodna banka Srbije prati propise i usluge u Evropi i polako ih implementira u Srbiji.

Ipak, Srbija je u odnosu na razvijene države u zaostatku. Naknade u Srbiji su skuplje nego u razvijenim državama. Tako na primer Nemačka ne naplaćuje usluge održavanja računa. Dok ostale države naplaćuju minimalnu cenu do 2 evra, a u Srbiji naknada iznosi više. Krediti su dosta povoljniji i jeftiniji u razvijenim državama u odnosu na Srbiju. U Srbiji kamatna stopa za kredite u gotovini ide do 14% a u razvijenim državama do 6%. Banke u razvijenim zemljama

klijentima pružaju veliki broj investicija. Kako kroz osiguranje, tako i kroz u ulaganje u hartije od vrednosti. U Srbiji su ti poslovi još uvek na samom početku, još uvek mali procenat ljudi koristi i investira u poslove osiguranja, a razlozi za to jesu ekonomke prirode i nesigurnost građana. Poslovi štednje u razvijenim državama se prisutni, ali u manjem obimu zbog kamatne stope, ali u Srbiji interesantno je to da je kamatna stopa za nacionalnu valutu veća. Razvijenost i upotreba mobilnog i elektronskog bankarstva u razvijenim zemljama je standard, dok Srbija polako usvaja i implementira isto. Razlozi jesu ti što je Srbija država starije populacije u odnosu na razvijene države gde mladi ne žele da odlaze u banku i podnose zahteve, već to obavljaju elektronskim putem. Srbija polako ali sigurno implementira usluge razvijenih država, a na državi je da to sve zakonski podrži.

Treba napomenuti da banke u razvijenim državama najveći deo svog prihoda ostvaruju na taj način što klijenti investiraju u osiguranje za budućnost - štednju (III stub penzijskog osiguranja), kao i u hartije od vrednosti. To je zapravo pokazatelj životnog standarda razvijene države.

9.2. Razlike i sličnosti u ponudi bankarskih usluga u Republici Srbiji i državama bliskog okruženja

Pod bliskim okruženjem podrazumevamo Hrvatsku, Crnu Goru, BiH, Republiku Srpsku, Sloveniju i Slovačku, odnosno države koje su obuhvaćene istraživanjem na bazi *Servqual* modela u prvom nivou, dok su u drugom delu istraživanja analizirane kroz motivacioni upitnik na bazi primarnih izvora podataka. U Srbiji posluje 26 banaka. (<https://bankar.rs/2020/03/03/u-srbiji-posluje-26-banaka-cetiri-u-vlasnistvu-drzave/>) Marta 2018. godine organizacionu mrežu čini 1.633 poslovne jedinice i 23.095 zaposlenih. Proizvode koje banke nude individualnim korisnicima sastoje se od tekućih računa, gotovinskih, potrošačkih i refinansirajućih kredita, štednje u nacionalnoj i stranoj valuti, kreditnim karticama, kao i od iznajmljivanja sefova. Održavanje tekućih računa svaka banka naplaćuje od 80 do 500 dinara na mesečnom nivou, u zavisnosti od proizvoda koje korisnik odabere. Usluge kredita banke pružaju klijentima u zavisnosti od njihovih potreba. Kamata se kreće u rasponu od 8% do 17% na godišnjem nivou, u zavisnosti od iznosa i vremenskog perioda. Odobrava se i limit na kreditnim karticama, a kamatna stopa se kreće u rasponu od 12% do 27% na godišnjem nivou, u zavisnosti od banke. Štednja je takođe zastupljena, a kamate se kreću za nacionalnu valutu od 1% do 3,7% na godišnjem nivou, a kod ostalih valuta iznosi od 0,30% do 0,6% na godišnjem nivou. Za korišćenje sefova banke naplaćuju iznose od 400 do 1600 dinara na mesečnom nivou. Takođe, banke pružaju i platne usluge za individualne korisnike, a provizija zavisi od iznosa. Većina banaka u Srbiji želi da ovaj vid usluga pruži putem kanala distribucije elektronskog i mobi bankarstva. Takođe, većina banka u Srbiji odobrava stambene kredite pod određenim uslovima, sa kamatnom stopom na godišnjem nivou od 2,4 do 6,9%.

U Crnoj Gori, prema podacima Centralne banke, posluje 15 licenciranih banaka. (<https://investitor.me/2018/04/12/crna-gora-9-na-svijetu-po-broju-banaka-u-odnosu-na->

populaciju/) Dozvolu za rad dobile su od Centralne banke. Broj zaposlenih je oko 2.500, a njihova prosečna plata je oko 900 eur (prosečna plata u Crnoj Gori je oko 760 eur). Takođe, svih 15 licenciranih banaka najčešće pruža korisnicima sledeće usluge: tekuće račune, štednju, kreditne kartice, kredite i stambene kredite. Usluga održavanja tekućeg računa kreće se od 0,6 do 1,5 eur na mesečnom nivou. Kada je u pitanju štednja, kamata na godišnjem nivou kreće se od 1,5% do 2,2 %, dok je kamata na potrošnju kod kreditnih kartica na godišnjem nivou u rasponu od 9% do 22%. Cena kredita kreće se na godišnjem nivou u rasponu od 7% do 15%, a kamatna stopa kod stambenih kredita kreće se u rasponu od 5% do 10% na godišnjem nivou. Usluge korišćenja sefova koštaju od 8 do 20 eur. Cene platnih usluga kreću se od 0,32 eur do 1% od iznosa uplate.

U BiH posluje 21 banaka (Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine, 2020), a u Republici Srpskoj 10 (Agencija za bankarstvo Republike Srpske, 2020). Broj zaposlenih u 2016. godini bio je 6.677, a u Republici Srpskoj, po podacima iz prve polovine 2018. godine, 2.938 zaposlenih. Svakodnevne usluge koje banke u ovim državama pružaju sastoje se od tekućih računa, kredita (namenskih i nenamenskih), štednje, sefova, kreditnih kartica, stambenih kredita, kao i platnih usluga. Cena održavanja tekućih računa na mesečnom nivou u BiH iznosi od 3 do 6 KM. Cena kredita, u zavisnosti od iznosa, kreće se od 3% do 9% na godišnjem nivou, dok je cena kreditnih kartica u zavisnosti od iznosa na godišnjem nivou u rasponu od 9% do 16%. Kamata na stambene kredite kreće se od 2% do 4% na godišnjem nivou. Štednja u domaćoj valuti je u rasponu od 0,5% do 3% na godišnjem nivou, a u drugim valutama kamata je do 1%. Cena iznajmljivanja sefova kreće se od 20 do 120 KM na mesečnom nivou. Raspon cena platnih usluga je od 1,8 KM po transakciji do 1% od iznosa. Cena usluga kod tekućih računa u Republici Srpskoj na mesečnom nivou kreće se od 1 do 3 KM na mesečnom nivou. Cena stambenih kredita je od 3% do 8% na godišnjem nivou. Kamatna stopa za kreditne kartice iznosi do 15%, a cena kredita (namenskih i nenamenskih) iznosi od 3% do 8% na godišnjem nivou. Kamata na štednju je od 0,30% za stranu valutu na godišnjem nivou, dok je kamata za štednju u domaćoj valuti 2,2%. Cena platnih usluga kreće se od 0,5 do 12 KM po transakciji a na veće iznose 0,3% od iznosa.

U Hrvatskoj posluje 24 banaka prema podacima iz januara 2020. godine. (Statista, 2020). Zaposlenih je 20.028 (Statista, 2018). Usluge održavanja tekućih računa koštaju od 5 do 10 KN. Cena gotovinskih kredita je do 8% na godišnjem nivou. Kamata na štedne uloge za stranu valutu je do 0,88%, a u domaćoj do 1% na godišnjem nivou. Cena stambenih kredita kreće se od 2% do 4% na godišnjem nivou, a cena kreditnih kartica je do 10% na godišnjem nivou od odobrenog limita.

Prema podacima iz januara 2020, u Sloveniji posluje 17 banaka. (Statista, 2020) Ukupan 2020. godini je 2600, dok ih je prema izvoru Statista u 2018 bilo čak 9683 (bankar.rs, 2020; Statista, 2018). Takođe, zabeležen je pad neto dobiti zbog pandemije (bankar.rs, 2020; investitor.me, 2020), Cena gotovinskih kredita kreće se do 6%, dok je cena stambenih kredita do 4% na godišnjem nivou. Kamata na štednju iznosi do 1%. Cena kreditnih kartica kreće

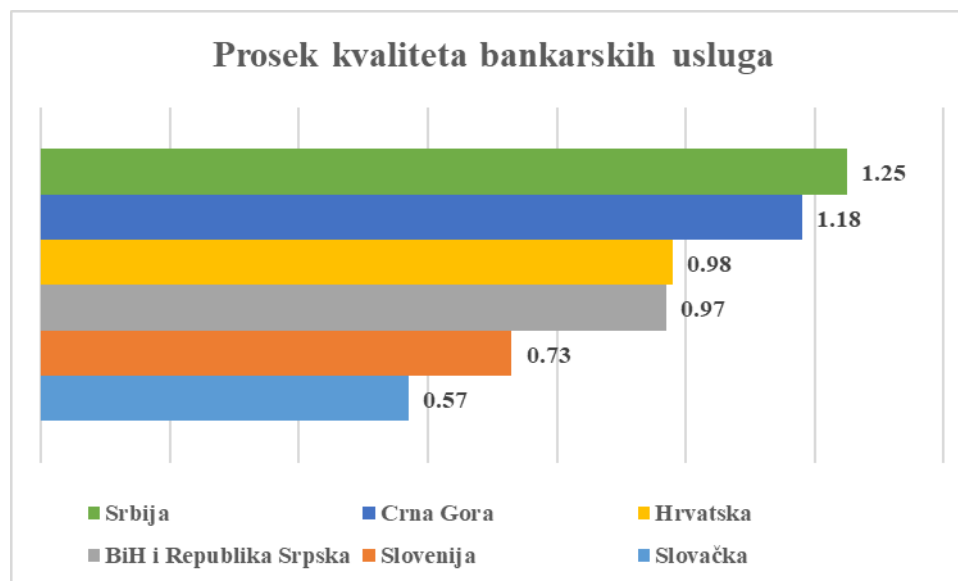
se od 6% do 10% na godišnjem nivou. Cena platnih usluga je od 0,35 do 10 eur po transakciji u zavisnosti od iznosa.

U Slovačkoj posluje 27 banaka i 19.539 zaposlenih (Statista, 2020; Statista, 2018). Cena održavanja tekućih računa je u proseku oko 3,5 eur na mesečnom nivou. Kamata na gotovinske kredite kreće se do 8% na godišnjem nivou od preostalog iznosa za otplatu. Cena stambenih kredita je do 2,5% na godišnjem nivou uključujući i osiguranje u slučaju gubitka posla. Mladi parovi imaju od države određene beneficije i olakšice. Cena kreditnih kartica je od preostalog iznosa za otplatu do 22% na godišnjem nivou, s tim što kod većine banaka postoji grejs period otplate bez kamate i to do 60 dana od dana transakcije. Kod većih iznosa procenat kamate je manji. Kod većine banaka podizanje novca na bankomatu u zemlji i inostranstvu se ne naplaćuje dodatno, što omogućava korisnicima veći komfor u odnosu na korisnike u ostalim državama koje su predmet istraživanja. Kamata na štednju je do 1,5% od iznosa na godinu dana. Cena platnih usluga se kreće od 0,50 eur do 1,0% od iznosa. Korisnici u Slovačkoj najčešće ulažu u razne fondove koje sami biraju: u hartije od vrednosti, životno osiguranje, investicione programe, kao i u dobrovoljne penzijske fondove.

9.3. Razlike u percepcijama kvaliteta usluga u Srbiji i državama bliskog okruženja

Komparativna analiza rezultata dobijenih primenom gep modela za svih šest zemalja je najvalidnija ako se prikaže kao zbirni prosek razlika dobijenih za svaku od zemalja (Grafikon 1). Na ovaj način prosek označava globalno zadovoljstvo svim aspektima bankarskih usluga i može se porediti prema zemlji porekla ispitanika, šta više imajući u vidu veličinu uzorka ($N > 1000$) i poduzoraka ($N > 100$) ovaj nalaz se može i generalizovati na opštu populaciju ovih zemalja.

Grafikon 1: Prosek kvaliteta bankarskih usluga (sve države)

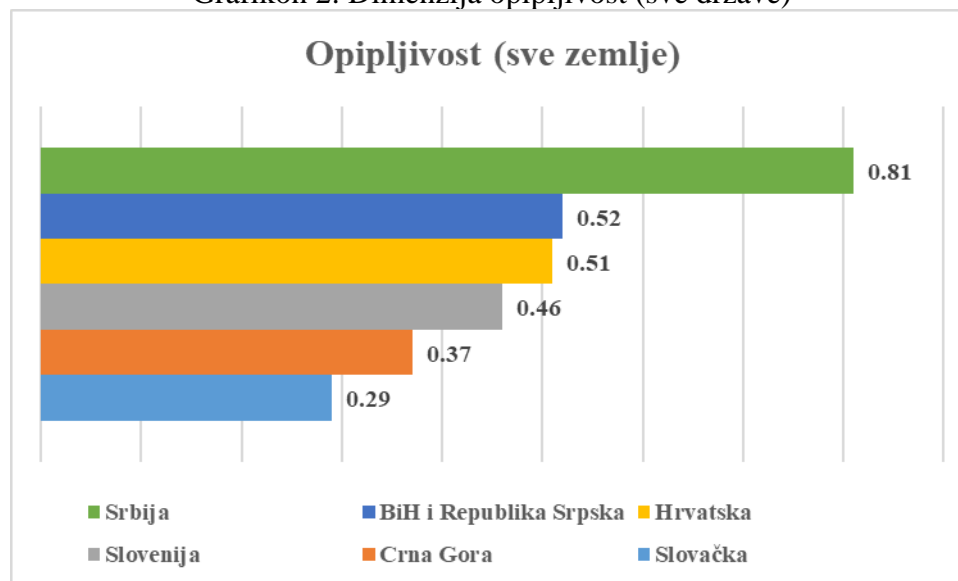


Izvor: Samostalna izrada autora

Dobijeni nalazi pokazuju da je kvalitet bankarskih usluga najbolji u Slovačkoj (-0,57) a najslabiji u Srbiji (-1,25). Iz ugla *Serqual* modela ovo su drastične razlike (od čak -0,68) pa nalaz ukazuje da je kvalitet bankarskih usluga u Slovačkoj više nego duplo bolji u odnosu na kvalitet bankarskih usluga u Srbiji! Globalno gledano premisa da je kvalitet bankarskih usluga slabiji u manje razvijenim zemljama koje nisu članice EU potvrđena je za Srbiju i Crnu Goru (-1,18). Ova premisa nije potvrđena za BiH i Republiku Srpsku (-0,97) koja takođe nije članica EU ali je pokazala bolji kvalitet bankarskih usluga u odnosu na Hrvatsku (-0,98) koja jeste članica EU. Iako je razlika izražena apsolutnim ciframa mala (svega 0,01) ona postoji i ima svoj značaj u analizi kvaliteta bankarskih usluga za ove dve države. Pored toga, najveće zadovoljstvo bankarskim uslugama dobijeno je kod ispitanika iz Slovačke i Slovenije (-0,73) koje jesu članice EU.

Kada su u pitanju dimenzije skale kvaliteta bankarskih usluga za svih šest zemalja uključenih u istraživanje dobijeni su slični rezultati kao u odnosu na prosek cele skale kvaliteta usluga. Naime, za dimenziju *opipljivost* su dobijene generalno male razlike u kvalitetu opažene opipljivosti u odnosu na opaženu opipljivost za svih šest zemalja (Grafikon 2). Najveća razlika dobijena je za Srbiju (-0,81) a najmanja za Slovačku (-0,29). Pored Slovačke zadovoljstvo opipljivošću kao kvalitetom bankarske usluge pokazali su i ispitanici iz Crne Gore (-0,37) i ispitanici iz Slovenije (-0,46). Manje zadovoljstvo opipljivošću bankarskih usluga pored Srbije, dobijeno je i za Bosnu (-0,52) i Hrvatsku (-0,51).

Grafikon 2: Dimenzija opipljivost (sve države)

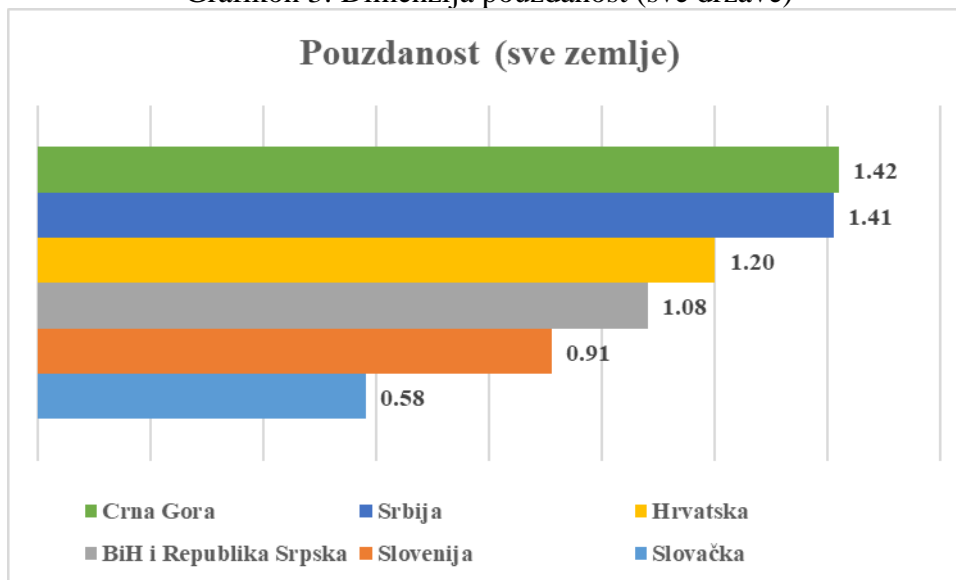


Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na *pouzdanost* kao atribut kvaliteta bankarskih usluga, najveće zadovoljstvo pouzdanošću bankarske usluge je dobijeno kod ispitanika iz Slovačke (-0,58). Najveća razlika odnosno najmanje zadovoljstvo pouzdanošću bankarskih usluga dobijeno je kod ispitanika iz Crne Gore (-1,42) i odmah zatim kod ispitanika iz Srbije (-1,41). Nadalje, pouzdanost u

bankarske usluge raste preko Hrvatske (-1.20), Bosne (-1.08), Slovenije (-0.91) sve do Slovačke gde je dobijeno najveće zadovoljstvo bankarskim uslugama (grafikon 3).

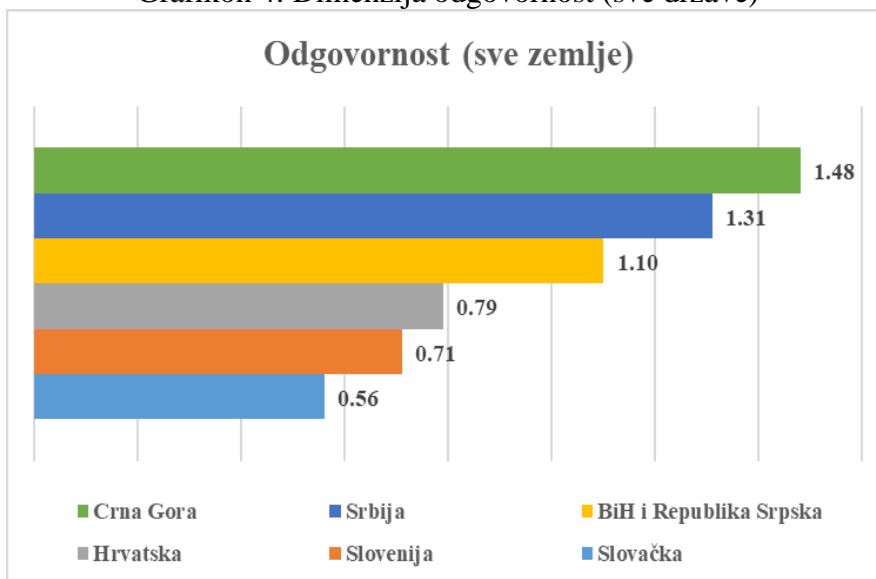
Grafikon 3: Dimenzija pouzdanost (sve države)



Izvor: Samostalna izrada autora

Za dimenziju *odgovornost* (Grafikon 4) dobjeni su slični nalazi kao za dimenziju pouzdanost. Najmanje zadovoljstvo odgovornošću bankarskih usluga dobijeno je kod ispitanika iz Crne Gore (-1.48).

Grafikon 4: Dimenzija odgovornost (sve države)

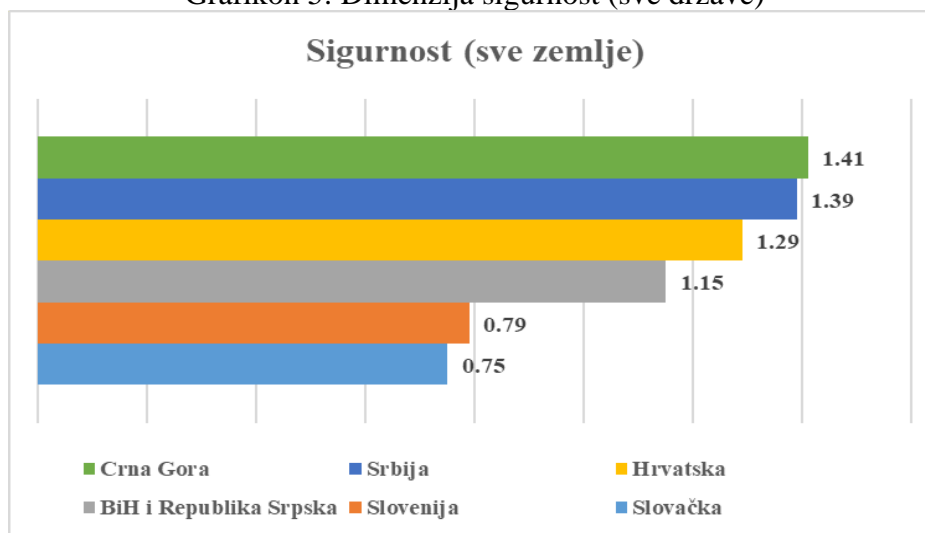


Izvor: Samostalna izrada autora

Na daljem drugom mestu je odgovornost bankarskih usluga u Srbiji (-1,31) a na trećem u BiH i Republici Srpskoj (-1,10). Ovaj nalaz u potpunosti potvrđuje premisu da je kvalitet bankarskih usluga lošiji u manje razvijenim zemljama koje nisu članice EU u odnosu na države članice EU. Zadovoljstvo odgovornošću bankarskim uslugama raste preko Hrvatske (-0,79), preko Slovenije (-0,71) sve do Slovačke (-0,56) kod čijih ispitanika je zabeleženo najveće zadovoljstvo odgovornošću banaka. Ovaj nalaz se može posmatrati i iz ugla koliko dugo su navedene države članice EU. Slovačka i Slovenija su članice od 2004 godine a Hrvatska se priključila tek 2013 godine, naravno ovaj nalaz se ne generalizuje ali jeste jedan od potencijalnih načina tumačenja dobijenih razlika.

Kada je u pitanju dimenzija *sigurnost* skale kvaliteta usluga komparativna analiza u odnosu na zemlju porekla ispitanika je pokazala da najveće zadovoljstvo sigurnošću bankarskim uslugama imaju ispitanici iz Slovačke (-0,75). Zadovoljstvo ovim aspektom kvaliteta usluga opada preko Slovenije (-0,79), BiH i Republike Srpske (-1,15), Hrvatske (-1,29) i Srbije (-1,39) sve do Crne Gore u kojoj je zabeleženo najniže zadovoljstvo sigurnošću bankarskim uslugama (-1,41) (grafikon 5).

Grafikon 5: Dimenzija sigurnost (sve države)



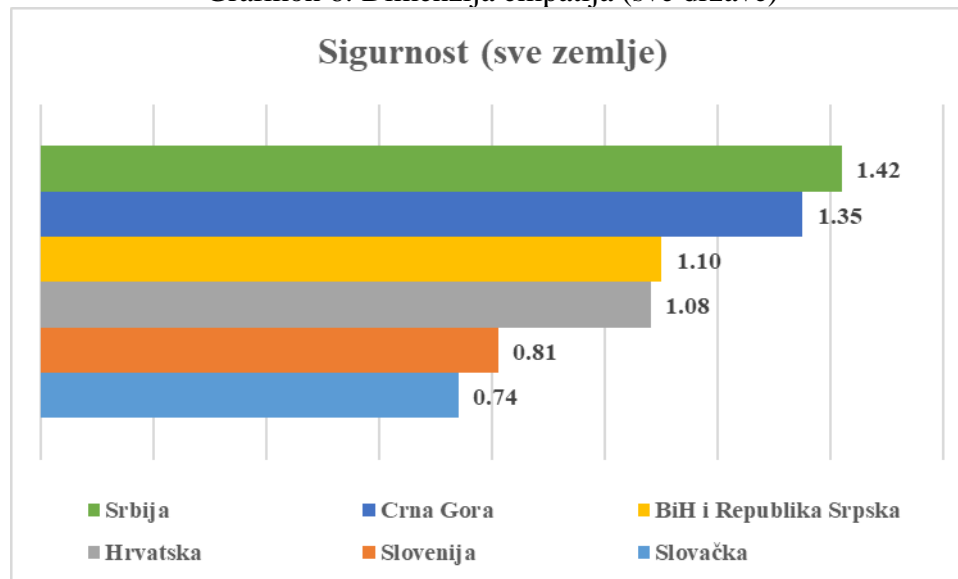
Izvor: Samostalna izrada autora

U odnosu na empatiju kao dimenziju kvaliteta bankarskih usluga (Grafikon 6), najveće zadovoljstvo ovim aspektom usluga dobijeno je kao i na svim ostalim dimenzijama na poduzorku ispitanika iz Slovačke (-0,74). Zadovoljstvo empatijom opada preko Slovenije (-0,81), Hrvatske (-1,08), BiH i Republike Srpske (-1,10) i Crne Gore (-1,35) sve do Srbije gde je zabeleženo najmanje zadovoljstvo empatijom (-1,42).

Globalno posmatrano komparativna analiza pokazala je da je i na nivou cele skale kvaliteta bankarskih usluga, kao i na nivou svih dimenzija ove skale da je najveće zadovoljstvo dobijeno kod ispitanika iz Slovačke. Ovaj nalaz pokazuje da u Slovačkoj banke posluju na taj način da gep između onoga što klijenti očekuju od banke i onoga što banka stvarno daje svojim

klijentima nije veliki. Na drugom mestu se nalazi Slovenija čiji ispitanici su pokazali visoko zadovoljstvo uslugama koje pružaju njihove banke i zauzimaju drugo mesto na zbirnom proseku skale kvaliteta usluga i na dimenzijama pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija.

Grafikon 6: Dimenzija empatija (sve države)



Izvor: Samostalna izrada autora

Kada govorimo o najslabijem kvalitetu bankarskih usluga prednjače Srbija i Crna Gora. Za dimenzije opipljivost i empatija najniže zadovoljstvo bankarskim uslugama dobijeno je kod ispitanika iz Srbije a za dimenzije pouzdanost, odgovornost i sigurnost najmanje zadovoljstvo je dobijeno kod ispitanika iz Crne Gore. Zbirni skor cele skale je ipak pokazao da je generalno najslabiji kvalitet bankarskih usluga ipak u Srbiji i na ovaj rezultat je u velikoj meri uticao skor dobijen za opipljivost kod ispitanika iz Crne Gore. Indikativno je da banke u Srbiji i Crnoj Gori treba da porade na praktično svim aspektima usluga izuzev možda dimenzije opipljivosti. Preporuka je da se u cilju većeg zadovoljstva klijenata uradi analiza i menjanje politike poslovanja. Na osnovu dobijenih nalaza stiče se utisak da je edukacija zaposlenih u bankama, kako u aspektu odnosa sa klijentima tako u aspektu stručnosti i poznavanja proizvoda i usluga koje banka nudi značajno doprinela poboljšanju percepcije kvaliteta usluga.

Države BIH i Republika Srpska i Hrvatska u velikoj meri imaju slične skorove i zadovoljstvo njihovim bankarskim uslugama je negde između ova dva kraja: Srbija i Crna Gora sa jedne strane i Slovačka i Slovenija sa druge strane.

9.4. Komparativna analiza Srbije i razvijenih zemalja

U ovom naslovu predstavice komparativnu analizu percepcije kvaliteta bankarskih usluga između razvijenih zemalja koje smo predstavili na bazi sekundarnih izvora i Srbije. U cilju stvaranja kompletnije slike sličnosti i razlika, biće prikazani i relevantni elementi urađenih

pestel analiza. Države koje su predmet upoređivanja sa Srbijom na ovu temu su Nemačka, Francuska i Češka. One su u sedmom poglavlju prikazane kroz sekundarne izvore podataka koji čine relevantna istraživanja uticajnih autora iz ove oblasti. Srbija je istraživana i kroz sekundarne i kroz primarne izvore podataka, te će zaključci istraživanja iz oba izvora biti korišćeni za upoređivanje.

9.4.1. Komparativna analiza – Srbija i Nemačka

Kao što je već pomenuto u I nivou istraživanja na poduzorku ispitanika iz Srbije (N=300), najveće razlike očekivanih u odnosu na opažene attribute bankarskih usluga dobijene su za dimenzije empatija i pouzdanost. Ovo su dimenzije na kojima je dobijen najveći gep odnosno najmanje zadovoljstvo aspektima bankarskih usluga. Slični nalazi dobijeni su 2002 godine u Nemačkoj (Witkowski & Wolfenbarger, 2002). Ovo istraživanje je sprovedeno kao uporedna studija zadovoljstva različitim uslugama (banke, zdravstvo, pošte, ugostiteljstvo) kod ispitanika iz Nemačke i ispitanika iz Amerike. Dobijeni nalazi su pokazali da na poduzorku ispitanika iz Nemačke (N=575) najveća razlika očekivanih u odnosu na opažene attribute postoji upravo za dimenziju empatija. Na drugom mestu po gepu očekivanih u odnosu na opažene attribute je dimenzija sigurnost a na trećem, kao i u I nivou istraživanju je dimenzija pouzdanost. Pored toga, u oba istraživanja (Srbija i Nemačka) je potvrđeno da najmanje razlike očekivanih atributa u odnosu na opažene attribute postoje za dimenziju opipljivost. Bitno je napomenuti, da iako je najveći gep dobijen na istim dimenzijama posmatrano u aposolutnim brojkama u Srbiji postoji daleko veće neslaganje očekivanih atributa bankarskih usluga u odnosu na opažene attribute, čak i u odnosu na istraživanje koje je sprovedeno pre dve decenije.

Nakon dve decenije, istraživanja u Nemačkoj potvrđuju da je generalno zadovoljstvo korisnika bankarskih usluga statistički značajno povezano sa tri dimenzije skale kvaliteta usluga: *pouzdanost*, *odgovornost* i *sigurnost* bankarskih usluga. (http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/33455/1/PubSub8614_Ramanathan.pdf) Ovo istraživanje je sprovedeno na uzorku od 130 ispitanika (N=130), a objavljeno 2018 godine. Zaključak je da su u Nemačkoj utvrdili pre dve decenije najvažnije parametre kvaliteta usluga (sigurnost i pouzdanost), te da su ulaganjem u unapređenje istih postigli da se skroz uklone razlike između očekivanja i percepcije klijenata banaka po pitanju navedenih dimenzija. Naime, ove razlike su već bile minimalne u periodu pre 20 godina, ali ta razlika danas ne postoji (ili je statistički zanemarljiva). Što se tiče empatije, ona nije identifikovana u kontekstu statistički značajne povezanosti sa kvalitetom usluga u današnje vreme, ili je zamenjena za odgovornost. Pretpostavlja se da u odnosu na mentalitet Nemaca, njihovu kulturu i odlike društva, potrebne karakteristike empatije su dovoljno prisutne, te je primat postala odgovornost kao osobina poslovanja banke, odnosno dimenzija kvaliteta usluga.

Imajući u vidu navedeno, očigledna je razlika između satisfakcije klijenata u Nemačkoj i Srbiji, kroz sledeće: u Nemačkoj su pre 20 godina identifikovane ključne dimenzije usluga, na kojima treba raditi i one su unapređene tokom vremena, dok su Srbiji iste dimenzije još uvek

sporne sa aspekta kvaliteta. Istaknute bitne dimenzije prema istraživanju iz ove disertacije za Srbiju su empatija i pouzdanost, i one se mogu staviti u kontekst kulturoloških i društvenih karakteristika, ali i problematike zaposlenih u odnosima sa klijentima, odnosno u kontekst nestabilne ekonomije i nepoverenja u nove tehnologije, kada je u pitanju druga navedena. Takođe, i u jednom i drugom istraživanju je prisutna dimenzija sigurnosti usluga, što se u najvećoj meri odnosi na korišćenje novih tehnologija sa aspekta klijenata, te njihove ocene da je ova karakteristika usluga zadovoljavajuća (nema razlike između očekivanja i percepcije) i bitna. I u istraživanju u ovoj disertaciji je ova dimenzija istaknuta kao bitna, ali gap između očekivanja i percepcije postoji, čime dolazimo do dela informacija za analizu osnovne hipoteze.

Razlike u mnogim aspektima ispoljavanja makro faktora svakako definišu različite nivoe satisfakcije između klijenata u ovim državama na bankarskom tržištu, i one se moraju poznavati pre bilo koje analize na temu njihovog ponašanja. U ovom slučaju, bez obzira na relativnu blizinu Srbije i Nemačke, kulturološki, sociološki, ekonomski i tehnološki faktori pozicioniraju navedene zemlje na različitim stranama, čime je i satisfakcija klijenata na bankarskom tržištu direktno određena. Imajući u vidu veliki broj različitosti, stav autora ove disertacije je da banke u Srbiji moraju svoju politiku odnosa da prilagode domaćem okruženju, te da u skladu sa karakteristikama stanovništva definišu odnose u kojima će više biti izražen ljudski elemenat u odnosu na banke u Nemačkoj, odnosno da više ulože u sigurnost svojih klijenata, edukujući ih i informišući ih o potencijalima novih tehnologija, a po ugledu na banke u Nemačkoj u ovom slučaju. Naravno, ne treba zanemariti ni ulogu države po pitanju stvaranja sigurnog okruženja, odnosno njihovog uključivanja u obezbeđenju sigurnosti transakcija na *online* bankarskom tržištu. Kako se pretpostavlja, budućnost bankarskog tržišta je u formiranju većeg broja neo banaka, kao i tzv. banaka izazivača, značaj sigurnosti postaje karakteristika usluga koja se podrazumeva, i čijim unapređenjem ne dobijamo veću satisfakciju, međutim, jer je treba da svakako bude prisutna kao integralna karakteristika aktivnosti koje se realizuju preko ovih e-kanala. Sa druge strane, ako sigurnost izostane, klijent će sasvim sigurno biti nezadovoljan, te će efekti njegovog zadovoljstva biti mnogostruko veći nego na primer ukoliko izostane empatija kao karakteristika uslužnog procesa koja je bitna u tradicionalnom bankarstvu. Korišćenjem Kano modela se navedeno može mnogo bolje objasniti.

Dakle, banke u Srbiji bi trebalo da idu putem usvajanja modela bankarskog poslovanja iz razvijenih zemalja kada se stvore uslovi za prihvatanje inovacija, ali tom procesu se moraju pridružiti marketinški potencijali koji će biti zasnovani kako na globalnim informacijama, tako i na informacijama o ponašanju potrošača na lokalnim tržištima.

9.4.2. Komparativna analiza – Srbija i Francuska

Kada je u pitanju kvalitet bankarskih usluga u Francuskoj, prema izveštaju Francuske bankarske federacije iz 2012 godine (<http://www.fbf.fr/Management-report-FBF-2012/files/docs/all.pdf>), francuske banke se kontinuirano prilagođavaju korisnicima održavajući visok nivo kvaliteta u oblasti pouzdanosti servisa. Prema istraživanju „Slika banke“ (IFOP:

2012) 6 od 10 Francuza ima pozitivno mišljenje o svojoj banci a čak 82% ispitanika smatra svoje bankarske službenike kompetentnim da vrše svoj posao, što nije bio slučaj u prošlosti kada su imali problema sa bankarskim sektorom (Matais, 2000). Ako se podsetimo I nivoa istraživanja, prema skali kvaliteta bankarskih usluga pouzdanost je ocenjena -1,41 što je veoma velika razlika između percepcije i očekivanja po pitanju ove dimenzije, i istovremeno pokazuje različiti stanje satisfakcije u odnosu na klijente u Francuskoj. Takođe, na poduzorku ispitanika iz Srbije dimenzija sigurnost se našla na trećem mestu po visini razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga odmah posle empatije i pouzdanosti, što takođe pokazuje razliku u odnosu na satisfakciju klijenata u Francuskoj na osnovu navedenog istraživanja, ali i istraživanja koje je predstavljeno u poglavlju 7. Pored toga, prema istom istraživanju (IFOP) čak 75% Francuza smatra da je dobro informisano o načinu na koji način banka održava njihov račun na svakodnevnom nivou. Informisanje korisnika usluga o aktuelnim dešavanjima je u *Servqual* modelu u istraživanju u Srbiji pokriveno dimenzijom odgovornost, koja jedna od bolje rangiranih odnosno za koju je dobijen manji gap očekivanih i opaženih atributa. Ovo implicira da po pitanju informisanosti, klijenti i u jednoj i u drugoj državi imaju visok stepen satisfakcije. Budući da je navedeno istraživanje u Francuskoj realizovano 6 godina pre dobijanja podataka iz istraživanja u Srbiji, pretpostavlja se da je satisfakcija klijenata u Francuskoj unapređena, budući na tadašnji trend ulaganja u odnose sa klijentima.

Navedeni trend potvrđuju i zaključci istraživanja koje je realizovano 4 godine kasnije Naime, prema komparativnoj studiji iz 2016 godine „Analiza Zadovoljstva finansijskim servisima kod korisnika iz Slovačke i Francuske“ (Tarhaničová et al., 2016), potvrđeno je da banke moraju da porade na osećaju klijenta da on nije samo broj i da imaju više otvorenih kanala za komunikaciju sa klijentima. U ovom istraživanju je 74% klijenata bilo potpuno zadovoljno uslugom u banci (u odnosu na zaposlene), što se smatralo nedovoljnim procentom, čime je potvrđena spremnost ulaganja u odnose. Pored toga, navedeno istraživanje utvrđuje i da zadovoljstvo korisnika usluga ne zavisi od pola ili mesta prebivališta ispitanika. U I nivou istraživanja na poduzorku ispitanika iz Srbije je upravo najproblematičnija oblast odnosno najmanje zadovoljstvo korisnika dobijeno za dimenziju empatija. Generalno, stiče se utisak da je empatija oblast kojoj banke pridaju manji značaj u odnosima sa svojim klijentima, ali iz ugla klijenta ona je veoma značajna i doprinosi osećaju personalizovane usluge koja prati očekivanja klijenta. Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da je neslaganje između očekivanja i percepcije klijenata u Francuskoj i Srbiji u negativnom kontekstu pristupno kod dimenzije empatija, imajući u vidu da je razlika značajno veća kod klijenata u Srbiji.

Istraživanje predstavljeno u sedmom poglavlju (D-ranking, 2019) ističe sve bitniju poziciju internet i neo banki u Francuskoj, u meri da one u 2019. godini su mnogostruko bolje pozicionirane u odnosu na prošlu, te da su po korišćenju digitalnih kanala najčešće prvi izbor velike većine klijenata u ovoj zemlji. Navedeno predstavlja značajan trend koji je pristupno i u drugim razvijenim zemljama, dok je u Srbiji tek na početku. Kašnjenje banaka u Srbiji nije iznenađujuće, budući na okolnosti koje su posledica određenih faktora iz makro okruženja, ali se

one svakako moraju spremite za nove izazove koji će sasvim sigurno doći i na domaće tržište vrlo brzo.

Upoređivanje u ovom naslovu zasnovano je na zaključcima istraživanja koja su realizovana različitim metodologijama, što ograničava njihovu analizu, odnosno komparaciju. Naime, bez obzira na detaljnu analizu raspoloživih naučnih radova, u periodu pisanja ove disertacije nije se moglo doći do istraživanja koja su u Francuskoj realizovana primenom *Servqual* modela na bankarskom tržištu.

9.4.3. Komparativna analiza – Srbija, Češka i Slovačka

Kada govorimo o zadovoljstvu korisnika bankarskim uslugama u Češkoj, prema istraživanju iz 2014 godine (Belas & Demjan, 2014), 66.23% ispitanika je zadovoljno bankarskim uslugama i proizvodima. Pored toga, prema istom istraživanju, 16.34% ispitanika je nezadovoljno a 17.43% ispitanika je dalo odgovor „Ne znam”. Zaključak ovog istraživanja je da je sveobuhvatno zadovoljstvo korisnika bankarskim uslugama na nivou evropskog proseka, ali ipak upoređujući sa gore navedenom Francuskom, za par procenata je niže.

U poređenju sa percepcijom kvaliteta bankarskih usluga u Srbiji i imajući u vidu da je od svih šest zemalja (računajući BiH i Republiku Srpsku kao jedno tržište) uključenih u I nivo istraživanja najveće nezadovoljstvo dobijeno upravo kod ispitanika iz Srbije i Crne Gore može se zaključiti da je kvalitet banakarskih usluga u Češkoj daleko bolji u odnosu na kvalitet usluga u Srbiji. Takođe, prema istraživanju (Deloitte, 2012) nivo zadovoljstva bankarskim uslugama u Češkoj, Poljskoj i Slovačkoj je iznad 50,0% i stalno raste (što je potvrđeno u istraživanju iz 2014. godine). Ako se ima u vidu da je u I nivou istraživanja na poduzorku ispitanika iz Slovačke za svih pet dimenzija skale kvaliteta bankarskih usluga dobijen najniži gep očekivanih u odnosu na opažene attribute može se zaključiti da je zadovoljstvo korisnika bankarskim uslugama u Češkoj daleko bolje u odnosu na Srbiju.

Prema istraživanju (Paulík, et al., 2015) “CSR as a driver of satisfaction and loyalty in commercial banks in the Czech Republic”, sprovedenom na dva poduzorka ispitanika – klijenti banaka i zaposleni u bankama, potvrđeno je da je čak 86,8% korisnika banaka zadovoljno uslugama koje im banke pružaju. U istom istraživanju je potvrđeno da 34,9% ispitanika nije zadovoljno visinom cena bankarskih proizvoda i provizija, odnosno nezadovoljstvo se odražava u visini cena i provizija koje banka naplaćuje za svoje usluge. U vezi sa tim, banke uopšteno treba da pronađu način da ostanu konkurentne na tržištu i da optimizuju odnos cena - kvalitet usluga.

9.4.4 PESTEL analiza Srbije i razvijenih država

Pestel analiza Srbije i razvijenih država biće prikazana kroz tabelu u cilju bolje preglednosti razlika i sličnosti. Razlog predstavljanju Pestel analize je u boljem razumevanju percepcije kvaliteta bankarskih usluga u zemljama koje su predmet istraživanja, a na bazi

relevantnih makroekonomskih i drugih pokazatelja tržišta. Tabela 1. prikazuje Pestel analizu Srbije, Nemačke, Francuske i Češke.

Ove analize su već predstavljene u radu, u naslovima koje se odnose pojedinačno na sve zemlje. Na ovom mestu je je cilj njihovog predstavljanja bolji uvid u karakteristike tržišta sa aspekta relevantnih faktora koje uključuje ova analiza. Imajući u vidu razliku u stepenu razvoja po svima parametrima Srbije u odnosu na pomenutu grupu razvijenih zemalja, rezultati istraživanja percepcije očekivanja i satisfakcije korisnika bankarskih usluga su tumačeni u odnosu na taj kontekst. Upravo to je i razlog potenciranja Pestel analize u ovoj disertaciji.

Tabela 1: Prikaz Pestel analize Srbije i drugih razvijenih država

	Srbija	Nemačka	Francuska	Češka
Politika	- Nestabilna politička situacija.	- Savezna, parlamentarna i demokratski uređena republika - Članica EU, NATO-a, OECD-a, G8, G20, Svetske banke i MMF-a.	- Politika u Francuskoj bila je problematična. Postojao je jaz između bogatih i siromašnih.	- Češka je samostalna parlamentarna ustavna republika.
	- Korupcija.		- Francuska je prihvatila političke i ekonomske reforme.	- Zakonodavno telo čini precdnik i poslanici.
	- Neefikasnost sudstva.	- Nemačka odvaja najveći doprinos budžetu EU.	- Kapitalizam nije ojačao Francusku.	- Politički sistem je višestranački.
	- Zemlja u tranziciji.	- Sudstvo u Nemačkoj je nezavisno od izvršne vlasti i zakonodavnog tela, dok je uobičajeno da vodeći članovi budu i članovi zakonodavne vlasti.	- Francuska se fokusirala na kreiranje akcionih planova, kao što je akcioni plan za bezbednost na putevima.	- Češka politika ima širok spektar stranaka. Od komunističkih, levičara pa do raznih nacionalnih partija krajnje desnice.
	- Proces evropskih integracija.	- Politički sistem je utvrđen ustavom iz 1949. godine, koji je ostao na snazi sa manjim dopunama nakon ponovnog ujedinjenja 1990. godine.	- 2015. godine dogodili su se teroristički napadi.	- Češka je sprovela velike reforme i privatizaciju bankarstva kao i telekomunikacija.
	- Usklađivanje sa stavovima EU.	- Ustav štiti prava slobode pojedinca u pogledu ljudskih i građanskih prava.	- Posle ovih napada Francuska nudi zaštitu građanima od terorista.	- Stabilna ekonomija.
	- Angažovanje vlade u privlačenje stranih investicija.	- Nemačka održava mrežu od 229 diplomatskih misija u inostranstvu i održava odnose sa više od 190 zemalja.	- Članica je Nato-a, UN i ima važnu ulogu u EU-i.	- Izvršene su reforme penzijskog i zdravstvenog sistema uz fiskalnu održivost.
	- Pitanje Kosova.	- Obuhvata 16 država koje se zajedno nazivaju Lander.	- Saveznik je SAD-a i Nemačke.	- I dalje postoji velika borba opozicije i pozicije.
		- Podeljena na 403 okruga na opštinskom nivou, a sastoji se od 301 ruralnog okruga i 102 urbana okruga.	- "Žuti prsluci" kao posledica nezadovoljstva Francuza.	

Ekonomija	<ul style="list-style-type: none"> - Nekonkurentna privreda, - Nerazvijena industrija. - Slaba kupovna moć stanovništva. - Budžetski deficit. - Spoljnotrgovinski deficit. - Razvijen bankarski sektor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nemačka privreda je visoko razvijena. - Posедуje najveću nacionalnu ekonomiju u Evropi i na 4 je mestu po nominalnom BDP-u u svetu a peta po BDP-u u (PPP). - Nemačka je članica osnivača EU i evrozone. - Poseduje veliki broj izuma lokomotiva i pronalasku automobila. - Najveći je izvoznik u svetu sa robom i uslugama izvršenih u milijardima dolara u 2017. god. - Sektor usluga doprinosi oko 70% BDP-a, industrija 29,1% poljoprivreda 0,9%. - Izvoz čini 41% domaće proizvodnje. - Nemačka je bogata prirodom drveta, lignitom, soli i kalijem. - Najveći je proizvođač vetrobrana u svetu. - Nemačka je sagovornik bliže evropske, ekonomske i političke integracije. 	<ul style="list-style-type: none"> - Snažno bankarstvo u Francuskoj i Evropi. - Građani plaćaju veliki porez. - U Francuskoj postoje 4 vrste poreza: standardni za robe i usluge, prevozne, lekarske recepte i radove na obnovi. - Porez na zaposlenost je velika. - Visok nivo nezaposlenosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Privreda Češke je razvijena izvorno, orijentisana na socijalnoj ekonomiji, važnost daje uslužnom sektoru, proizvodnji i inovacijama. - Češka učestvuje na jedinstvenom evropskom tržištu kao članica EU. - Koristi sopstvenu valutu - češku krunu. - Članica je OECD-a. - Industrijski sektor čini 37,5% privrede, 60% usluga i 2,5% poljoprivrede. - Osnovne industrije su visokotehnološko inženjerstvo, elektrotehnika i mašinstvo. - Poseduje veliku automobilsku industriju, železničku i vazduhoplovnu. - Glavne usluge su istraživanje i razvoj ITK i razvoj softvera. - Češka proizvodi žitarice, biljna ulja i hmelj. - Najniža je stopa nezaposlenosti svega 1,9% kao i stopa siromaštva najniža među članicama OECD-a. - Najveći trgovinski partner za izvoz i uvoz joj je Nemačka kao i druge članice EU.
------------------	---	---	--	---

Socijalno okruženje	<ul style="list-style-type: none"> - Nepovoljne demografske promene. - Poljuljan sistem vrednosti. - Mali procenat visoko obrazovanih. - Odliv mozgova. - Slabo ulaganje u obrazovanje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prepoznatljiva je po svom bogatstvu, obrazovanju, zdravlju i kvalitetu života. - Nemačka ima oko 82 miliona stanovnika. - Ona je moderna, multikulturna država. - Društvo je oblikovano različitim životnim stilovima. - Posедуje različite etnokulturne raznolikosti. - Bez obzira na veliki broj društvenih promena porodica je i dalje najvažnija socijalna referenca društva. - Mladi ljudi imaju dobre odnose sa roditeljima. - Lokalna arhitektura, muzika, književnost, umetnost i sport su polja koja održavaju sociokulturnu scenu Nemačke. - Nemačka ima slab natalitet. 	<p>U Francuskoj stopa kriminala raste.</p> <p>Zaposleni često štrajkuju zbog zarade i produktivnosti.</p> <p>Problemi sa migrantima.</p> <p>Francuska se suočila sa nasiljem jer je više od polovine stanovništva su rimokatolici.</p> <p>Koriste se bicikli kao glavni izvor prevoza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trajanje života je oko 79 godina. - Češka je sigurna u pogledu ličnih sigurnosti. - Skroman narod, neformalni, sa malim očekivanjima. - Princip jeste da se deca uče da štede novac za gore vreme. - Porodica je tradicija kojoj svi teže. - Uglavnom se ne sele iz sela u grad, već, putuju. - Kulturno utemeljenje oslanja se na potrebe kupaca. - Poznati su po tačnosti i preciznosti.
Tehnologija	<ul style="list-style-type: none"> - Razvijena fiksna i mobilna tehnologija. - Zadovoljavajući broj korisnika interneta (30 mesto u svetu). - Slaba ulaganja u IT sektor. - Neinovativnost. - Zastarela tehnologija. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nemačka na više načina podržava nauku i tehnologiju. - Poseduje veliki broj laboratorija za razna istraživanja. - Država podržava nekoliko vrsta bitnih istraživanja i razvoja. - Ministarstvo nauke organizuje i koordinira naučnim tehnološkim programima. - Postoje naučna društva koja se bave poljoprivredom, veterinarstvom, prirodnim naukama, medicinom i tehnologijom. 	<ul style="list-style-type: none"> - Francuska je veliki izvoznik nuklearne tehnologije. - Francuska pridaje važnost zdravstvenim tehnologijama. - Francuzi se oslanjaju na internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Spada u zemlje sa visokom stopom (iznad proseka) integracije tehnologija. - Integracija javnih digitalnih servisa je ispod evropskog proseka. - Mladi najčešće kupuje samo

		<ul style="list-style-type: none"> - Država obezbeđuje sredstva za široko evropsko istraživanje i razvoj. - Posедуje veliki broj Univerziteta i koledža koji izučavaju osnovne i primenjene nauke. - Nemačka je inovirala dosta u automobilskoj industriji. - Nemci se nadaju da će proizvođači automobila pronaći računarski sistem pomoću koga će se voziti automobil i da će vožnja biti sigurnija i udobnija. 		<p>preko interneta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - U 2018.god. 86% koristi internet, dok u 2019.god. manje od 10% nikada nije koristilo internet. - Pridaje se značaj istraživanjima. - Izazovi u prihvatanju automatizacije, robotizacije i veštačke inteligencije u automobilskoj industriji.
Ekologija	<ul style="list-style-type: none"> - Neracionalna potrošnja drveta. - Nedostatak strategija recikliranja. - Nedovoljno društveno odgovornih inicijativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - 107 km obnovljivih izvora vode poseduje Nemačka. - Veliko zagađenje vazduha. - Nemačka je u periodu od 2012. - 2013. godine odustala od nuklearnih projekata i rezultat je bio vidljiv. - Nemačka efikasno koristi obnovljive energije. - Uglavnom se oslanja na fosilna goriva kao izbor energije. - 40% potrošnje energije je petrolej. - 30% potrošnje domaćih ležišta uglja. - Potrošnja prirodnog gasa od 17%. - 10% potrošnje nuklearne energije. - Zagađenje vazduha koje je posledica industrije i emisije iz uticaja sagorevanja uglja. - Kisele kiše koje padaju u Nemačkoj dosta štete nameću šumama. - Zagađenje u Baltičkom moru od sirove kanalizacije i industrijskih 	<ul style="list-style-type: none"> - 1/3 Francuske je pod šumom. - Francuska se suočava sa zagađenjem vode koja je zagađena zbog kisele kiše. - Francuzi podstiču razvoj poljoprivrede. - Francuska je najpoznatija lokacija za industrijski ugljen dioksid. 	<ul style="list-style-type: none"> - Češka poseduje program za brigu o pejzažima koji podrazumeva zaštitu zemljišta, kulturni status države, zaštitu biljaka i životinja. - Program o očuvanju rečnih sistema. - Stanje životne sredine se redovno prati i procenjuje. - Češka poseduje programe ruralnog razvoja.

		otpadnih voda.		
Pravo	<ul style="list-style-type: none"> - Sporo unapređenje postojećeg zakonodavstva. - Ne postoji sveobuhvatna zakonska politika za drveni sektor u Srbiji. - Delimična zakonska regulativa drvnog sektora (samo šumarstvo ima zakonodavstvo) - Nedovoljna saradnja sa pravosudnim i inspeksijskim organima u borbi protiv sive ekonomije. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem za spovođenje zakona je podeljen na 3 nivoa: savezni, državni i lokalni. - Zakon usvaja i prilagođen je EU. - Nemačka je imala uticaj na međunarodno pravo. - 1900 pravnih akata i 3000 statutih instrumenata. - Poslovanje se odvija na osnovu konkurencije. - Pravna stabilnost privlači forenzičke banke. - Zaštita konkurencije je regulisana zakonom. - Zaštitni znakovi i patentni uživaju veliku zaštitu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zakon o radu je drugačiji u odnosu na susede. - Pravo je podeljeno na 2 dela, privatno i javno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ugovor o radu kao i zakon o zaštiti korisnika u skladu sa standardima EU. - Češki pravni sistem pripada nemačkoj grani. - Stalno se zakoni razvijaju i menjaju. - Smatra se da postoji korupcija, odnosno da se politika meša u sudstvo.

Izvor: Samostalna izrada autora

9.5 Studija slučaja - Analiza poslovanja Credit Agricole banke u Francuskoj i Srbiji

Predstavljena studija slučaja poslužiće kompletiranju dobijenih informacija i zaključaka u vezi sa percepcijom kvaliteta bankarskih usluga. Izabran primer je banka iz Francuske koja posluje na tržištu Srbije. Takođe, banka Credit Agricole, posluje u svim zemljama obuhvaćenim uzorkom u istraživanju iz primarnih i sekundarnih izvora, što je i razlog za izbor ove studije slučaja.

Credit Agricole je jedna od vodećih banaka u Francuskoj. Nastala je kao grupa pod nazivom Credit Agricole Group koja se nekad nazivala „Zelena banka“ zbog toga što je istorijski gledano vezana za poljoprivredu. Čini je 39 regionalnih banaka i centralni institut. Ona je

poznata kao međunarodna bankarska grupa sa ponudom svih bankarskih usluga. Gledano kroz istoriju u polovini 19. veka francuski farmeri borili su se da dobiju dugoročne, fleksibilne kredite po razumnoj ceni. Pamti se da je bilo nekoliko pokušaja da se poljoprivredne banke ujedine sa Credit Foncier de France 1861. godine, ali nijedan nije bio uspešan. Credit Agricole posluje od 23. februara 1885.godine i to kao prva banka u Francuskoj ("History of Credit Agricole group", 2013).

Credit Agricole ima dugu istoriju koja uključuje lokalne banke, regionalne banke i Credit Agricole S.A. Naime, lokalne i regionalne banke predstavljaju deo ove banke, dok Credit Agricole S.A. je anonimno društvo. Lokalne banke čine oko 2.509 filijala. Imaju 7,4 miliona zainteresovanih strana, koje su i klijenti i vlasnici akcijskog kapitala putem vlasničkih udela, lokalnih banaka u skladu sa principom zadružnog upravljanja. Lokalne banke drže kapital regionalnih banaka. Dok regionalne banke predstavljaju zadružni entitet i punopravne su banke koje pružaju širok spektar finansijskih proizvoda i usluga za svojih 20 miliona klijenata. Oni se mogu pohvaliti svojom mrežom od oko 7200 filijala o 12000 bankomata, i više od 7000 ispostava koji klijentima pružaju osnovne bankarske usluge. Takođe ova banka promovise zapošljavanje osoba sa invaliditetom. Treba istaći to da je ova banka zaposlila oko 800 osoba sa invaliditetom.

U tabelama 2. i 3. biće prikazana SWOT analiza pozicije ove banke u Francuskoj i Srbiji. Cilj izbora ovog načina predavljanja zaključaka analize unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja u obe države jeste bolja preglednost.

Prilikom ove SWOT analize pojavila su se određena ograničenja i to na taj način da određene sposobnosti ili faktori organizacije mogu biti snaga i slabost. Tako da je ovo jedno od glavnih ograničenja u SWOT analizi. SWOT analiza ne pokazuje na koji način se postiže konkurentna prednost, pa to nije sam cilj. Matrica je polazište za dalju diskusiju o tome kako se predložene strategije mogu promeniti. Omogućen je okvir za ocenu, ali ne i za plan sprovođenja koji je zasnovan na strateškoj konkurentnosti. Tako da SWOT analiza može navesti menadžment banke da potencira jedan unutrašnji ili spoljašnji faktor kod formiranja strategije. U nastavku je predstavljena SWOT analiza Credit Agricole banke u Srbiji.

Razlike u zaključcima prikazanim kroz *swot* analizu proističu iz razlika u ekonomskom okruženju Francuske i Srbije. Takođe, socio-kulturno okruženje ima direktnog uticaja na pozicioniranje banaka, te razlike mogu biti i rezultat ovog faktora makro ekonomskog okruženja. Međutim, glavne razlike u ovom slučaju proističu iz dužine vremena postojanja i činjenice da je Credit Agricole domaća banka u Francuskoj. U tom smislu, bilo bi relevantnije poređenje između dve domaće banke iz dve države, ali kako obim rada ne dozvoljava dužu analizu, tako se ovo preporučuje u daljim istraživanjima na ovu temu.

Tabela 2: SWOT analiza Credit Agricole banke u Francuskoj

Snaga	Slabost
<ul style="list-style-type: none"> - Raznolika ponuda proizvoda i usluga kao i servisna ponuda. - Najveća maloprdajna baza u Francuskoj i u Evropi. - Širok portfolio brenda. - Poslovanje u državama koje imaju nerazvijen bankarski sektor. - Stabilan finansijski rejting. - Diferencijacija proizvoda svojih usluga kao osnov među fršnjacima. 	<ul style="list-style-type: none"> - Slabija procena potreba klijenata u odnosu na konkurenciju. - Finansijsko planiranje se ne vrši pravilno i efikasno. - Organizaciona struktura je prilagodljiva u sadašnjem trenutku, samo sa sadašnjim modelom proizvoda i usluga, a to ograničava mogućnost prilagođavanja drugim proizvodima i uslugama banke. - Postoje razlike u asortimanu proizvoda i usluga koje banka pruža klijentima. - Banka se ne suočava sa izazovima i potrebama novih klijenta. - Banka ne dobija povratnu informaciju od prodajnog tima. - Neuspešna integracija sa drugim kompanijama u različitim oblastima rada.
Prilike	Pretnje
<ul style="list-style-type: none"> - Nova poreska politika značajno utiče na poslovanje i otvaranje novih mogućnosti radi povećanja profita. - Ekonomski napredak i povećanje potrošnje klijenata, nakon nekog vremena recesije i slabijeg rasta u industriji. - Novi klijenti sa društvenih mreža tokom poslednjih godina. - Nova tehnologija omogućava banci da praktikuje različite strategije cena na novom tržištu. - Smanjenje troškova prevoza zbog niže cene opreme takođe smanjuje troškove proizvoda. - Osnovne kompetencije organizacije mogu biti uspešne u sličnim i drugim proizvodima. - Otvaranje novog tržišta zbog vladinog dogovora i usvajanje novog tehnološkog standarda i vladin sporazum o slobodnoj trgovini omogućio je banci ulazak na nova tržišta u razvoju. 	<ul style="list-style-type: none"> - Improvizacija falsifikovanog i nekvalitetnog proizvoda jeste pretnja banci. - Banka posluje sa brojnim državama, izložena je problemom fluktuacijom valuta. - U mnogim državama gde banka posluje postoje politički problemi koji utiču na tržište šitom sveta. - Intenzivna konkurencija tj. stabilna profitabilnost povećala je broj banaka u godini tokom zadnjih desetak godina naručito što dosta utiče na profitabilnost i prodaju usluga. - Rast snaga lokalnih distributera jeste jedna od pretnji na nekim tržištima jer konkurencija plaća veće marže lokalnim distributerima. - Veći je trend izolacionalizma američkoj ekonomiji koji dovodi do sličnih reakcija drugih vlada. - Povećanje nivoa plata, posebno u Kini može dovesti do ozbiljnog pritiska na profitabilnost Credit Agricole banke. - Zakon o odgovornosti u različitim državama su drugačiji u odnosu na sedište banke. - Promena ponašanja potrošača pri kupovini putem interneta može biti pretnja postojećem modelu lanca snadbevanja usluga. - Globalna kriza kao posledica Covid-19.

Izvor: Prilagođeno prema: <http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/1433/1339-credit-agricole.php> i <https://www.swotandpestle.com/credit-agricole/> (26.7.2020)

Tabela 3: SWOT analiza Credit Agricole banke u Srbiji

Snaga	Slabost
<ul style="list-style-type: none"> - Jedan od lidera u banakarstvu u Srbiji po pokazateljima koje je banka ostvarila. - Stabilnost zasnovana na snazi kapitala, kvalitetu i dobom upravljanju rizicima. - Veliki izbor usluga kako fizičkim tako i pravnim klijentima. - Moćna strategija za koju postoji podrška resursa i kompetencija u bankarstvu. - Dobar pristup tržištu i jaka finansijska moć. - Mogućnost korišćenja efekta ekonomije obima i iskustva iz prošlosti. - Poznavanje superiornih veština i resursa banke. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manja prepoznatljivost u odnosu na konkurenciju. - Nedovoljno promovisane aktivnosti DOP-a. - Stalna promena kadrova. - Nedovoljno razvijena svest o snazi Credit Agricole banke čije je sedište u Francuskoj. - Nejasno strategijsko usmerenje. - Tehnologija je jednim delom zastarela, a postojeća se postepeno unapređuje. - Opterećenost operativnim problemima (administracija). - Slabo razvijen brend banke. - Nizak nivo primene mobilnog i elektronskog bankarstva. - Stalna promena zaposlenih. - Nedovoljna fleksibilnost organizacione strukture.
Prilike	Pretnje
<ul style="list-style-type: none"> - Mogućnost uvođenja novih usluga za klijente u skladu sa potrebama tržišta. - Jačanje imidža banke u Srbiji. - Korišćenje novih marketinških alata radi pridobijanje novih klijenata. - Proširenje mreže tj. kapaciteta banke u Srbiji. - Proširenje proizvodnih linija. - Mogućnost vertikalne integracije. - Upotreba novih marketinških alata radi pridobijanje novih klijenata (društvene mreže). - Partnerstvo sa preduzećima u Srbiji radi finansiranja individualnih korisnika. - Poznavanje tržišta. - Poslovanje na tržištu koje se razvija. 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurencija. - Mogućnost prenošenja loše slike o finansijskim problemima koje banke u nekim trenucima ima. - Jačanje konkurencije postojećih rivala. - Smanjenje tražnje usled smanjenja broja stanovnika ili zasićenosti tržišta. - Mere državne regulative koje ugrožavaju banku. - Produbljiivanje krize poverenja u bankarski sektor. - Jačanje nivoa konkurentnosti. - Globalna kriza kao posledica Covid-19.

Izvor: Samostalna izrada autora

9.6. Ograničenja u istraživanju

Neophodno je naglasiti da su postojala određena ograničenja prilikom ovog istraživanja koje je sprovedeno na uzorku od 2047 (I nivo 1032, II nivo 1015) ispitanika u šest država. U Srbiji je sprovedeno sa 300 ispitanika u prvom i drugom nivou. U ostalim državama, na osnovu komparativnog metoda, ispitivano je minimalno 100 klijentata. Naime, u slučajevima istraživanja percepcije krajnjih korisnika kada se radi o većem delu javnosti, ovaj broj predstavlja mali uzorak. Takođe, s obzirom na broj banaka u svakoj državi, broj ispitanika je mali, ali je reč

o uzorku koji se često koristi u marketinškim istraživanjima, pa se može reći da je reprezentativan.

Deo prvog i drugog nivoa istraživanja obavljen je putem imejla, odnosno uz pomoć *google* upitnika koji omogućava i olakšava ovakav vid istraživanja. Ograničenje se ogleda u tome što nije vođen lični intervju sa ispitanikom, već posredstvom imejla. U motivacionom istraživanju ovo se odnosi samo na ispitanike u Slovačkoj. Takođe, u prvom nivou istraživanja, ispitanici sa nižim nivoom obrazovanja uglavnom nisu bili zainteresovani da učestvuju, zbog čega ta činjenica umanjuje reprezentativnost uzorka.

Treba reći i to da banke u Srbiji nisu dozvolile da se izvrši ispitivanje stavova zaposlenih, kao ni menadžmenta banaka u vezi sa satisfakcijom korisnika. Dakle, ne postoji celokupan uvid u satisfakciju individualnih korisnika bankarskih usluga u Srbiji, kao ni u drugim državama u kojima su istraživanja vršena.

Centralna baza potrošača svakako bi olakšala istraživanje i omogućila bi da se dođe do velikog broja ispitanika svih starosnih dobi, obrazovnih profila i podataka o mestu boravka. S obzirom na to da je određeni broj upitnika popunjavao preko internet kanala, obuhvaćeni su korisnici višeg obrazovnog nivoa u određenoj regiji, što ne predstavlja generalizaciju rezultata za celu populaciju. Ali, s obzirom na to da je ova struktura ispitanika primarna (korisnika bankarskih usluga), kao i da je uzorak u većini svojih karakteristika reprezentativan, tj. da je statistički prihvatljiv, ovi rezultati se mogu smatrati indikativnim i upućuju na pravac kojim je potrebno ići kako bi se pospešila satisfakcija potrošača. Veći odziv je bio kod ispitanika koji su visoko obrazovani, i ovo je ograničenje koje se često sreće kod naučnih istraživanja. Naime, imejl liste koje poseduju istraživači u većem delu sadrže slične ili iste profile prema profesionalnom opredeljenju, a kako je ova populacija većinom visoko obrazovana, tako je i odziv iste u odnosu na druge veći. Pored toga što ih na mejling listama ima više, oni su načelno i spremniji da učestvuju u istraživanjima. Međutim, kao što je već rečeno, navedeno ne ruši reprezentativnost uzorka.

U prvom nivou istraživanja korišćen je upitnik, sastavljen pomoću *Servqual* modela, koji određeni broj ispitanika nije hteo da popuni smatrajući da ga je sastavila određena banka, bez obzira što je na samom početku navedeno u koje se svrhe radi. Istovremeno, ovo govori o određenom nivou nespremnosti ispitanika za učešće u istraživanju kada je naručilac i banka. Kod drugog nivoa istraživanja, nije bilo ovog ograničenja.

U ovoj doktorskoj disertaciji, zbog prirode istraživanja i metodologije kao rezultata, ne možemo tvrditi da je bilo istih ispitanika u prvom i u drugom delu istraživanja, što može umanjiti relevantnost istraživanja. U cilju umanjivanja ovog ograničenja, treba napomenuti i to da je drugo sledilo neposredno po završetku prvog nivoa istraživanja, te da je korišćena ista imejling lista.

Istraživanje je realizovano tokom dužeg vremenskog perioda od oktobra 2017.godine do juna 2018. godine, te se može smatrati da neki odgovori, posebno oni koji se odnose na prvi nivo istraživanja, danas mogu biti drugačiji. Navedeno se odnosi i na činjenicu u vezi pandemije izazvane prisustvom Covid 19, odnosno merama kao posledicom na globalnom nivou.

Pored navedenog, što je zasigurno zakomplikovalo analizu podataka, zaključci iz primarnih izvora proističu iz dela uzorka ispitanika u zemljama koje su analizirane. Naime, Srbija, Slovenija, Hrvatska, BIH i Republika Srpska, Slovačka i Crna Gora su obuhvaćene primarnim istraživanjem koje se odnosi na primarne izvore podataka, koji su dopunjeni sekundarnim izvorima, dok se istraživanje percepcije korisnika bankarskih usluga u Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj radilo samo na bazi sekundarnih. Ovo ograničenje proističe iz činjenice da se na samom početku istraživanja uočila nepremnost populacije u navedenim zemljama da učestvuju u istom. Kao što je navedeno na početku, ovo je u velikoj meri podiglo kompleksnost metodologije i ukupnog istraživanja, jer u određenim slučajevima nije bilo moguće upoređivati, ali, sa druge strane, došlo se do određenih informacija koje nisu bile deo polazišta istraživanja, što otvara neke nove buduće pravce rada istraživačima iz ove oblasti.

Pod planiranim uzorkom podrazumevamo svih šest zemalja iz primarnog uzorka, kao i dodatne tri koje su analizirane u kontekstu sekundarnih izvora. Planiom uzorku je dodata BiH, zbog malog odziva u Republici Srpskoj. Ovo je umanjilo relevantnost naučnog zaključivanja kada je u pitanju Republika Srpska, ali je svakako obogatilo fond znanja za navedene teritorije koje su po većini makro pokazatelja identične. U primarnom uzorku imamo i dve države koje bi po određenim parametrima smatrali razvijenim – Slovenija i Slovačka, međutim, samo smo Slovačku uzeli za poređenje, dok u sekundarnom su sve tri razvijene, i to po svim parametrima. Ovako mešovito definisanom uzorku razlozi su sledeći:

1. Identifikovanje karakteristika poslovanja banaka u razvijenim zemljama koje se mogu posmatrati u marketinškom kontekstu, a sa ciljem benčmarkinga radi povećanja satisfakcije korisnika bankarskih usluga u Srbiji;

2. Već navedeno ograničenje da se u Nemačkoj, Francuskoj i Češkoj nije mogao dobiti reprezentativan uzorak kroz primarne izvore;

3. Sa druge strane i pretpostavka koja je implementirana naknadno u polazištima (što je ne čini manje verovatnom sa naučne tačke gledišta), da su u razvijenim zemljama poput navedenih, korisnici usluga zadovoljni više nego u zemljama koje su na nižem nivou ekonomskog razvoja;

4. Globalnu dimenziju današnjeg društva koje se ne rukovodi nacionalnim granicama, već ekonomskim interesima kod kojih se granice država ne priznaju, što pokazuju posebno strane banke prisutne na većini nacionalnih tržišta. Ovo implicira da će se manje istraživati pojave na nacionalnom nivou, a više one koje se odnose na poslovanje i poziciju globalnih korporacija, posebno kada govorimo o ekonomskim dimenzijama poslovanja. Imajući u vidu da je i kultura više nego ikada globalna, izbor uzorka u savremenim istraživanjima ne može biti ograničen teritorijom jedne države.

5. U odnosu na Srbiju, drugih pet zemalja u primarnom uzorku su one koje su po određenim socio-kulturnim faktorima slične Srbiji.

6. U izabranim zemljama u primarnom uzorku identične banke (Raifaisen banka, Adikoo, Procredit, Intesa, Erste, Credit Agricole i druge), zauzimaju veći deo tržišta, te se smatra da su osnovni paketi ponude u marketinškom kontekstu slični, te da se prilagođavanjem kroz

socio-kulturne karakteristike mogu postići isti efekti u poslovanju, ali i dobiti relevantni rezultati koji se mogu primeniti i na tim tržištima.

Navedeni razlozi izbora uzorka su prihvatljivi, ali ostaje pitanje da li se zaista moralo ovim putem ići, kao i rizik da se u moru podataka moglo negde nenamerno pogrešiti.

ZAKLJUČAK

U uslovima novih, prilagođenih koncepata satisfakcije i lojalnosti potrošača, uvidom u raspoloživu literaturu, kao i na osnovu sprovedenog istraživanja u dva nivoa, mogu se konstatovati bitni zaključci u pravcu poboljšanja poslovnih rezultata bankarskog poslovanja u Srbiji. Pre svega, treba istaći da su lojalni klijenti najbitnija imovina jednog uslužnog preduzeća, koja obezbeđuje dugoročnu profitabilnost, te se unapređenje njihove satisfakcije smatra glavnim potencijalom koji razmatramo u marketinškom kontekstu. Analizirajući dobijene rezultate u ovom radu na osnovu prvog i drugog nivoa istraživanja, možemo zaključiti da je važno kako banka upravlja odnosima sa klijentima, kakav kvalitet usluga obezbeđuje, da li prati nova tehnološka dostignuća iz oblasti bankarstva, kao i to da li vodi računa o društvenoj odgovornosti.

Bankarski sektor u Srbiji je dosta napredovao u odnosu na vreme 90-tih. Povećao se broj zaposlenih u odnosu na period ranije, kao i broj ekspozitura u kojima se pružaju usluge. Gotovo svaka banka u Srbiji u svim većim gradovima, poseduje svoju mrežu. Primećeno je u odnosu na pre da su banke postale otvorene za različite kategorije klijenata, kao i da su proširile i mrežu svojih usluga.

Pretragom relevantnih izvora došlo se do saznanja da su klijenti u Srbiji izgubili poverenje u banke 90-tih godina (npr. stara devizna štednja, kao i sanacija banaka Dafimend i Jugoskandik). Međutim, nakon reforme koja je sprovedena krajem 2000-te pokazalo se da je vraćeno poverenje u bankarski sistem Srbije. Sam kvalitet bankarskih usluga je poboljšan, banke usvajaju nove marketinške pristupe klijentima, nove usluge kao što je elektronsko poslovanje, mobilno bankarstvo, plaćanje usluga na bankomatu (ovu uslugu u Srbiji još uvek pruža samo mali broj banaka), plaćanje beskontaktno putem mobilnog telefona, i dr. Vraćanje poverenja pokazuje i sve veći broj dugoročnih kredita (npr. stambeni krediti).

U sprovedenom istraživanju na osnovu utvrđivanja kvaliteta usluga prema *Servqual* modelu, u Srbiji i drugim državama koje su bile predmet istraživanja u ovoj doktorskoj tezi, a nalaze se u bliskom okruženju, najveća razlika između očekivanja i percepcije dobijena je za dimenziju *sigurnost* (1,2), potom za dimenziju *pouzdanost* (1,17) i za *empatiju* (1,16). Na osnovu ovoga zaključujemo da je neophodno, u cilju poboljšanja satisfakcije klijenata, da banke u Srbiji i drugim državama koje su predmet istraživanja, a koje su iz bliskog okruženja, urade sledeće:

- Unaprede sigurnost svojih usluga u tom smislu da im tajnost podataka bude zagarantovana, a servisi usluga sigurni;
- Unaprede pouzdanost u procesu pružanja usluga i
- Unaprede sposobnost empatije zaposlenih, odnosno parametre saosećanja u odnosima sa klijentima.

Sve navedene smernice za unapređenje kvaliteta usluga i time satisfakcije klijenata odnose se na tradicionalno bankarstvo. U slučaju elektronskog bankarstva, važno je unaprediti sigurnost i pouzdanost kao dimenzije kvaliteta usluge. Naime, kada razmatramo empatiju kao dimenziju, ona se primarno odnosi na direktne odnose između klijenata i zaposlenih, iako su neke njene dimenzije deo i elektronskog bankarstva. Sa druge strane, e-bankarstvo donosi nove

rizike, te se kontekst sigurnosti usluga primarno odnosi na ovo tržište, odnosno dodati su mu i neki novi aspekti.

Utvrdjeni gepovi su različiti u drugim državama koje su bile predmet istraživanja, i oni se razlikuju po pitanju raspona između očekivanja i percepcije, što određuje različit raspored „problematičnih“ dimenzija kvaliteta od države do države. Kod ispitanika iz Srbije dobijeni rezultati ukazuju da klijenti očekuju od banke da bude više pouzdana prilikom izvršenja usluga, da zaposleni budu saosećajniji, kao i da usluga bude sigurnija. Kod ispitanika iz Crne Gore ispitanici očekuju od banke da pre svega bude više odgovorna. Ispitanici iz BiH i Hrvatske očekuju od banaka da usluge koje se pružaju budu sigurnije. Ispitanici u Sloveniji očekuju od banaka da budu pouzdanije, a ispitanici iz Slovačke očekuju od banaka da usluge budu sigurnije. Na osnovu prvog nivoa istraživanja, najveća razlika uočava se na poduzorcima iz Srbije i Crne Gore, a najmanja u Sloveniji i Slovačkoj. Naknadnom analizom, na osnovu Vilkoksonovog testa, dobijene su visoke statističke značajne razlike na svim dimenzijama i na svim poduzorcima. Na osnovu dobijenih rezultata prvog nivoa, možemo zaključiti da je najmanje odstupanje kod ispitanika iz Slovačke. U vezi sa tim, a u skladu sa osnovnim ciljem istraživanja i imajući u vidu socio-kulturne sličnosti sa zemljama iz bliskog okruženja, te i sa Slovačkom, zaključak je da se po marketinškim aktivnostima sa fokusom na proces CRM treba ugledati na ovu državu. Međutim, na osnovu Pestel analize zaključujemo da postoje veće razlike u ekonomskom makro faktoru, te se manja razlika između očekivanja i percepcije u kvalitetu usluga u Slovačkoj, mora uzeti sa rezervom. Svakako, ova zemlja, kao i Nemačka, Francuska i Češka, su izabrane kao reprezentativni primeri dobre bankarske poslovne prakse, te u skladu sa tim i adekvatne primene marketinških alata i celokupnog procesa CRM, i kao takve predstavljaju mogućnost benčmarkinga u domenu navedenih aktivnosti koje su deo procesa isporuke usluge i odnosa sa klijentima. Navedene tri države koje su istraživane iz sekundarnih izvora, te su podaci dopunjeni Pestel analizom, su po svojim makroekonomskim pokazateljima značajnije različite od uzorka država iz bliskog okruženja, te se smatra da mogu pokazati korisnu bankarsku praksu u marketinškom području, ali ne i potpuno primenljivu na Srbiju. Značaj ove tvrdnje ne umanjuje činjenica da iste banke u svim državama u ukupnom uzorku uzimaju veći deo tržišta. Drugim rečima, banke kao globalne korporacije imaju u osnovi istu politiku, ali se moraju prilagoditi ekonomskim i drugim pokazateljima u smislu poslovanja u određenoj državi i svojih očekivanja. Istovremeno, Srbiji slične po makroekonomskim pokazateljima su države koje spadaju u blisko okruženje, a koje su analizirane iz primarnih izvora podataka.

Dakle, zaključke u vezi sa razlikama u percepciji kvaliteta usluga odnose se primarno na Srbiju i države koje smo definisali pod bliskim okruženjem, odnosno one koje smo istraživali primenom *Servqual* modela. Sa druge strane, imamo Nemačku, Francusku i Češku, koje su izabrane da bi reprezentovale primere prakse marketinških alata koja rezultira većim stepenom zadovoljstva klijenata na bankarskom tržištu, a koja se može primeniti i u Srbiji. Navedena postavka istraživanja je u skladu sa ciljevima, te ćemo dalje razmatranje zaključaka podeliti na ova dva pravca, kao i dva nivoa istraživanja, od kojih je prvi zasnovan na pomenutom modelu, i koji ukazuje na gep u percepciji sigurnosti, pouzdanosti i empatije, dok je drugi zasnovan na

motivacionom istraživanju. Istovremeno, treba naglasiti da je Slovačka razmatrana kao zemlja bliskog okruženja, ali istovremeno i u kontekstu razvijenih zemalja, te da se u komparativnoj analizi našla i u delu naslova u kojima se daje poređenje Srbije i razvijenih država.

Otkriveni gepovi između očekivanja i percepcije kvaliteta bankarskih usluga u dimenzijama empatija, sigurnost i pouzdanost, pružaju pravce mogućeg delovanja banaka u Srbiji, te i drugih država iz bliskog okruženja. Iz ovog zaključka koji daje prvi nivo istraživanja, treba izuzeti Slovačku, budući da je razlika u pomenutim dimenzijama u ovoj država vrlo mala, što je dokaz u prilog polazištu u kome smo upravo Slovačku definisali kao razvijenu državu po osnovu izabranih parametara, te smo je posmatrali, bez obzira na istraživanje na bazi primarnih izvora, u kontekstu dobrih marketinških odluka u bankarskom poslovanju, a posebno onih koje čine CRM.

Budući da samo otkrivanje razlika u percepciji i očekivanjima na bazi dimenzija kvaliteta usluga koje sadrži *Servqual* model, nije dovoljno za ozbiljnije zaključke u pravcu otkrivanja razloga ovim gepovima, u osmom poglavlju se postavlja motivaciono istraživanje. Na osnovu dobijenih rezultata iz prvog nivoa istraživanja, urađena je detaljna analiza atributa bankarskih usluga u Srbiji i drugim državama koje su predmet istraživanja, sa posebnim fokusom na sigurnost i empatiju. Uključena je i Slovačka, bez obzira na male, skoro nevažne razlike između očekivanja i percepcije. Dobijeni rezultati primarnog istraživanja na dimenziji empatija ukazuju na to da je najveća izraženost dobijena za ajteme *Banka se čvrsto pridržava rokova* i *Banka ispunjava sve svoje obaveze* na vreme što pokazuje da korisnici imaju najviše poverenja u ove atribute. Najmanja izraženost dobijena je za ajtem *Banka organizuje društveno korisne programe* i da je *Banka učesnik u brojnim humanitarnim organizacijama* što ukazuje da banke nisu dovoljno spremne da se uključe u humanitarne akcije, ili pak ne promovišu da to rade. Kod dimenzije sigurnost, najveća izraženost je dobijena kod ajtema *Plaćanje računa preko interneta štedi vreme klijenta* i *Platna kartica je način da novac uvek bude na raspolaganju*, što pokazuje da banke imaju usluge koje su prihvatljive za klijente i da su oni upoznati sa istim. A najmanja izraženost je dobijena za sledeće ajteme *Internet bankarstvo je potpuno bezbedno* i *Banke neće zloupotrebiti podatke svojih klijenata*, što ukazuje da klijenti nemaju poverenje u elektronska plaćanja i kupovinu preko svog računa, kao i da nemaju poverenje u to da lični podaci koje su dali banki neće biti zloupotrebjeni. Na osnovu ovih podataka banke bi trebalo da usvoje dodatna akta koja štite klijente kako bi zadobili njihovo poverenje.

Na osnovu dobijenih rezultata iz prvog nivoa istraživanja na uzorku zemalja iz bliskog okruženja, vidimo da su klijenti najzadovoljniji u Slovačkoj i Sloveniji. Zaključak ovog istraživanja jeste da Srbija usvoji model bankarskog sistema Slovačke, odnosno marketinške aktivnosti koje čine proces pružanja usluge i izgradnje odnosa sa klijentima, sa posebnim fokusom na CRM. Dakle, poseban fokus treba biti na aktivnostima koje ističu sigurnost, pouzdanost i empatiju u procesu pružanja usluga i izgradnje dobrih odnosa sa klijentima.

Treba istaći da su svi aspekti marketing odnosa sa klijentima bitni elementi pri postizanju konkurentnosti na bankarskom tržištu jer utiču na stvaranje lojalnosti. Odnos koji uspostavlja dugoročne odnose sa klijentima jeste CRM koncept, koji se pokazao kao primenljiv u bankarstvu

a i u drugim uslužnim organizacijama. Treba istaći da bez finansijske podrške marketing aktivnosti ne mogu pomoći banci da ostvari bolju profitabilnost. Koncept CRM koji podrazumeva integraciju adekvatnog softvera i relevantnih marketinških aktivnosti na svim nivoima odlučivanja, omogućava bankama da prate i analiziraju svakog klijenta ponaosob. Preporuka i jedan od zaključaka je da svaka banka usvoji i primenjuje ovaj koncept.

Treba istaći i to da razvoj novih informacionih tehnologija u velikoj meri menja odnose između banke i klijenta. Korišćenjem elektronskog i mobilnog bankarstva, klijenti su u mogućnosti da iz bilo kog mesta odrade sve neophodne transakcije. Naime, ulaskom na zvaničan sajt banke i unosom korisničkog imena i lozinke, klijenti mogu obaviti više transakcija bez odlaska u banku. U kontekstu dimenzije kvaliteta usluga opipljivost, važno je da korisnički interfejs pri konkretnim aktivnostima elektronskog bankarstva bude jasan i jednostavan. Takođe, *call* centri su važan faktor pri stvaranju superiorne isporučne vrednosti, jer oni isto tako omogućavaju klijentu da dobije odgovore na sve nejasnoće kao i probleme ukoliko ih ima. ATM tj. bankomati koji su dostupni 24 časa omogućavaju klijentima da podignu novac, a trend je da i ti uređaji postanu višefunkcionalni. Banke svoje bankomate instaliraju na svim prometnim lokacijama kao što su tržišni centri ili prometne pešačke zone, jer se na taj povećava dostupnost usluge. Posmatrano u odnosu na tradicionalni koncept marketinga, ovo se odnosi na lokaciju koja je značajan faktor odlučivanja o kupovini, odnosno unapređenja dostupnosti. Opipljivost, i sigurnost su ključne dimenzije kvaliteta usluga u e-elektronskom bankarstvu, dok je obezbeđenje dostupnosti marketinški bitan faktor kod fizičkih lokacija. Elektronsko bankarstvo kao i višefunkcionalni uređaji u velikoj meri su smanjili lični odlazak klijenta u banku, što je velika prednost sa aspekta savremenog načina života, dok ovakav vid ponašanja klijenata smanjuje troškove banke. Trendovi poput neo banaka i banaka izazivača su prisutni na razvijenim tržištima i uzimaju sve više učešća, tako da se bankarsko tržište Srbije treba pripremiti i za prihvatanje ovih novina, odnosno za marketinšku podršku koja bi se odnosila pre svega na infomisanje i edukaciju stanovništva o benefitima. Prednosti mobilnih tehnologija na tržištu Srbije, uočila je Telenor banka 2014. godine, te su tada postavljeni počeci virtuelnog poslovanja u ovom području. MTS je to uradio nakon tri godine, tako da u ovom trenutku na tržištu Srbije posluju dve virtuelne banke. Navedene banke mahom koristi mlađa populacija, što ukazuje na nefleksibilnost tržišta, odnosno rutinsko ponašanje klijenata. Međutim, kako smo u radu nekoliko puta istakli, tržište Srbije tehnološki zaostaje za tržištima razvijenih zemalja, te su neophodna ulaganja u ovom segmentu, ali i edukacija stanovništva o prednostima korišćenja virtuelnih banki, što je zadatak marketinga.

Prilikom merenja satisfakcije potrošača u bankarskom sektoru istraživači mogu naići na veliki broj problema. Merenje satisfakcije ne treba posmatrati samo na potrošačkim iskustvima, a kao što je u ovom radu prikazano, već i na potrošačevim očekivanjima, što će pokazati kvalitet usluge najbliži realnom. Naime, kako percepcija usluga zavisi od mnogih parametara koji na različite načine utiču na ponašanje klijenata, tako je potrebno obezbediti kontinuirana merenja koja će u proseku dati odgovor o kvalitetu usluga. Preporuka je da banke koriste prilagođene modele za merenje satisfakcije svojih klijenata, a u skladu sa rastom inovacijama koje se

integrišu u na bankarskom tržištu. Ne treba zaboraviti i činjenicu da je potrebno da se ispitaju i stavovi zaposlenih i da bi se na taj način dobio kompletan uvid.

Na osnovu rečenog, smatra se da je naučni cilj koji usmerava na *objektivno ukazivanje na značaj merenja i unapređenja satisfakcije individualnih korisnika u bankarskom sektoru u Srbiji, Republici Srpskoj, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj* postignut, te da je u skladu sa dosadašnjim zaključnim razmatranjima, a pre svega sa rezultatima istraživanja koji su detaljno predstavljani u sedmom i osmom poglavlju, kao i devetom kroz komparativnu analizu, moguće zaključiti koje su hipoteze potvrđene, a koje odbačene, odnosno delimično potvrđene. Smatra se da su i ostali pomoćni ciljevi ispunjeni, osim cilja koji se odnosi na Republiku Srpsku.

Na osnovu uvida u praksu poslovanja banaka u Srbiji, ali i zemljama u bliskom okruženju, kako kroz relevantnu literaturu, tako i kroz istraživanja drugih autora, ali i na osnovu prvog nivoa istraživanja, zaključak je da banke koriste novije marketinške pristupe, i oni se zanivaju na tradicionalnim elementima marketinga, ali istovremeno i prate integraciju novih tehnologija. Konkretnije, dobijeni rezultati u prvom nivou istraživanja ukazuju na to da banke treba da se angažuju oko sigurnosti svojih usluga. Tu se pre svega misli na zaštitu podataka o ličnosti, pružanje tradicionalnih usluga kao što je štednja ili usluga sefa, kao i sigurnost novih savremenih usluga kao što su usluge elektronskog bankarstva, mobi bankarstva i usluge na bankomatima (pre svega zlobupotreba platnih kartica). Na osnovu dobijenih rezultata banke moraju da korisnike informišu o tome na koji način su oni sigurni pri korišćenju usluga. Takođe, korisnici očekuju od banaka veću pouzdanost pri korišćenju usluga. To bi značilo da se od banke očekuje da ona usluge realizuje u tačno određenom terminskom planu, da ima tačnu evidenciju podataka, i dr. U prvom nivou istraživanja korisnici očekuju da zaposleni u bankama ispoljavaju veći stepen empatije. To bi značilo za banke da zaposlene dodatno edukuju, što spada u domen internog marketinga. Banke bi trebalo da angažuju stručnjake kako bi se zaposleni edukovali i na taj način odnosili prema korisnicima sa više empatije pri korišćenju usluga.

Dakle, početna hipoteza **H0** - *Banke u Republici Srbiji, Republici Srpskoj, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Sloveniji i Slovačkoj u nedovoljnoj meri koriste nove pristupe marketinga kao način pridobijanja i zadržavanja klijenata* - u navedenom istraživanju je **delimično potvrđena**, zato što banke u državama koje su predmet istraživanja koriste neke novije marketinške pristupe. Međutim, određene dimenzije kvaliteta usluga je potrebno poboljšati, a pre svega bolje promovisati konkretne marketinške aktivnosti. Na primer, drugi nivo istraživanja je pokazao da pored unapređenja društveno odgovornog poslovanja, neophodno je istovremeno i raditi promociju, budući da mnogi klijenti ne znaju za neke postojeće aktivnosti banaka iz područja DOP-a. Pored toga što ovde podrazumevamo i društveno odgovorni marketing, treba da koristimo i marketinške instrumente poput promocije sa ciljem informisanja javnosti o načinima rada, ali i sa ciljem edukacije u pravcu podizanja društveno odgovorne svesti. U ovoj hipotezi smo izuzeli iz razmatranja razvijene zemlje. Takođe, Republiku Srpsku ne možemo posmatrati u iskazima o hipotezama, kako H0 tako i ostalih, zbog razloga navedenih u okviru naslova o opisu uzorka, ali možemo dati osvrt na rezultate, kako u vezi nje, tako i u odnosu na BiH. Dakle, u

nastavku slede smernice za banke iz svake države iz bliskog okruženja koja je bila predmet istraživanja.

Preporuka za banke u Srbiji na osnovi prvog nivoa istraživanja jeste da se više pažnje posveti edukaciji zaposlenih u cilju izgradnje boljih odnosa sa klijentima. Naknadnom analizom utvrđeno je da banke u Srbiji moraju uključiti marketing elemente koji se odnose na dimenziju opipljivosti usluga, kao što je enterijer ekspozitura, izgled zaposlenih (uniforma zaposlenih po kojima se banka može izdvojiti u odnosu na druge), razne brošure, i dr.

Kada je u pitanju Crna Gora preporuka je da banke više resursa ulože u sigurnost svojih usluga u procesu usluživanja. To bi značilo da omoguće veću zaštitu korisnika najpre u pogledu korišćenja bankomata, elektronskog bankarstva i mobilnog bankarstva. Takođe, naknadnom analizom u prvom nivou istraživanja banke u Crnoj Gori moraju da ulože više napora kod odgovornosti, zatim sigurnosti i pouzdanosti pri procesu pružanja usluga. Takođe, i u BiH i Republici Srpskoj, banke moraju da daju značaj sigurnosti i zaštiti klijenata, da budu odgovornije, kao i da više ulažu u aktivnosti internog marketinga, posebno u domenu dodatne edukacije zaposlenih.

Na osnovu zaključaka istraživanja u Hrvatskoj, banke treba da pruže klijentima pouzdane usluge u smislu tačnih evidencija i propisanih procedura. Takođe, očekuje se da banke budu sigurnije u procesu pružanja usluga, te je neophodno da obezbede sigurnost u zaštiti klijenata u elektronskom bankarstvu i novim uslugama. Neophodno je da se preduzmu aktivnosti internog marketinga radi postizanja bolje satisfakcije korisnika.

U Sloveniji na uzorku u prvom nivou istraživanja razlike između očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga u odnosu na prethodne države su manje. Najveća razlika beleži se u dimenziji pouzdanost.

U Slovačkoj korisnici su iskazali najmanju razliku između opaženih i očekivanih atributa usluga. Ali, ipak oni bi trebalo da po mišljenju klijenata poboljšaju sigurnost svojih usluga.

Na osnovu rezultata prvog nivoa istraživanja Slovenija i Slovačka mogu poslužiti kao modeli koji mogu doprineti unapređenju satisfakcije korisnika bankarskih usluga. Ovim možemo odrediti i buduće pravce istraživanja, koji bi morali uključivati i analize studija slučaja banaka u navedenim državama, te prilagođavanje i usvajanje načina rada u kontekstu primenjenih marketinških aktivnosti u CRM.

Rezultati drugog nivoa istraživanja ukazuju na to da klijenti očekuju od banaka da budu društveno odgovorne. Ukoliko pojedine banke jesu, one to moraju jasnije pokazati. Zato su važni odnosi sa javnošću, ali i publicitet kao rezultat ovog načina komunikacija, kao i svih ostalih marketinških aktivnosti. Takođe, klijenti očekuju od banaka veću zaštitu u pogledu internet bankarstva kao i veću zaštitu ličnih podataka. Banke moraju uliti poverenje svojim klijentima, bez obzira što postoje određeni zakonski propisi. One moraju raditi na edukaciji i informisanju svojih klijenata, te umanjiti rizik od pogrešne percepcije i povećati poverenje.

U skladu sa osnovnom, u radu su izvedene i pomoćne hipoteze. Prva, **H1** hipoteza glasi - *Aktivnosti marketinga zasnovane na novim marketinškim pristupima značajno povećavaju satisfakciju i lojalnost klijenata bankarskih usluga u Srbiji i okruženju* – i ona je **potvrđena**.

Naime, novi načini pristupa klijentima zasigurno povećavaju satisfakciju kao i lojalnost klijenata banaka. Na osnovu prvog i drugog nivoa istraživanja može se zaključiti da su aktivnosti marketinga, kao i proces CRM imperativ u cilju sticanja prednosti na bankarskom tržištu. Trendovi predstavljeni u radu su pravac razvoja marketinga u budućnosti, sa akcentom na implementaciju adekvatnih informaciono-komunikacionih mogućnosti i drugih rešenja koje pružaju nove tehnologije. Imajući u vidu da kreiranje dobrih dugoročnih odnosa predstavlja ključni potencijal marketinga, banke moraju stvoriti interaktivne veze sa klijentima na osnovu kojih će unapređivati njihovu satisfakciju, ali i modifikovati svoju ponudu prema novih zahtevima. Ova hipoteza je dokazana u odnosu na sve države iz uzorka, uključujući i grupu koju smo podveli pod razvijene i istraživali na osnovu sekundarnih izvora podataka. Dakle, Nemačka, Francuska i Češka potvrđuju da novi marketinški pristupi poboljšavaju satisfakciju i lojalnost klijenata, mada u ovoj tvrdnji treba imati u vidu da se navedene države razlikuju od Srbije i ostalih iz bliskog okruženja (izuzimajući Slovačku jednim delom) po osnovu bitnih makro pokazatelja, iako ono ne umanjuje naučnu potvrdu postavljene hipoteze.

Druga hipoteza, **H2** glasi da - *Postoji razlika između očekivanja i percepcije klijenata u odnosu na kvalitet bankarskih usluga, na osnovu dimenzija Servqual modela, u Republici Srbiji i drugim državama u okruženju* – i ona je ovim istraživanjem je **potvrđena**. Na osnovu sprovedenog istraživanja došlo se do zaključka da postoji razlika između dimenzije kvaliteta usluga prema ovom modelu, kako u Srbiji, tako i u drugim državama iz bliskog okruženja, bez obzira što je ona u Sloveniji i Slovačkoj mala. Iz ove hipoteze izuzimamo razvijene zemlje. Možemo reći i da klijenti u državama u bliskom okruženju imaju slična očekivanja, odnosno ponašanja. Preporuka i zaključak jeste da se marketinške prakse poslovanja banaka u kreiranju odnosa sa klijentima, posebno one iz Slovačke, preuzmu, te da se prednosti iskoriste u meri koliko je moguće. Sa socio-kulturnog stanovišta, postoje sličnosti između svih država iz bliskog okruženja, te se ponašanje klijenata ne razlikuje u velikoj meri. Ovo je bio i jedna od uslova kreiranja uzorka, a sa ciljem dolaska do kompletnijih zaključaka. Ipak, kao što je već rečeno, postoje razlike u ekonomskom faktoru između Srbije, Slovenije i Slovačke, i one se moraju uzeti kao polazište prilikom kreiranja strategija, a time i izbora marketinških alata i uopšte celokupnog procesa CRM.

Hipoteza **H3** glasi - *Ne postoji statistički značajna razlika u prosečnim ocenama kvaliteta bankarskih usluga koji je meren pomoću Servqual modela u Srbiji i državama u okruženju* – i ona ovim istraživanjem **nije potvrđena** tj. ista je opovrgnuta. Naime, već smo ukazali na rezultate percepcije i očekivanja, te na razlike koje smo otkrili u dimenzijama sigurnost, pouzdanost i empatija. U prvom nivou istraživanja može se videti koje su to razlike u dimenzijama kvaliteta u Srbiji u odnosu na druge države koje su bile predmet istraživanja.

Na kraju, hipoteza **H4** koja glasi - *Ne postoji statistički značajna razlika u prosečnim ocenama kvaliteta bankarskih usluga koja je merena pomoću motivacionog upitnika (drugi nivo istraživanja) u Srbiji i državama u okruženju* - ovim istraživanjem je **delimično dokazana** (ne postoji razlika na dimenziji empatija ali postoji razlika na dimenziji sigurnost).

Dakle, na osnovu rečenog, u kontekstu marketinškog pristupa u poslovanju banaka u Srbiji, možemo zaključiti sledeće:

- Neophodno je po ugledu na razvijene zemlje integrisati nove tehnologije uz prateću marketinšku podršku – biti proaktivan na bazi rezultata istraživanja mikro i makro faktora tržišta;
- Od svih istraživanih zemalja, preporuka je da se Srbija ugleda na Slovačku;
- Razvoj bankarskog sektora je uslovljen stepenom prihvatanja novih tehnologija i drugim makro pokazateljima;
- Marketinške instrumente treba koristiti na način da uvećaju efekte atributa bankarskih usluga (adekvatno uređenje prostora, dobri odnosi sa zaposlenima, poverenje i sigurnost, transparentnost, jednostavnost korišćenja, razumevanje, partnerstvo, lični odnosi, podrazumevajuća sigurnost u transakcijama, edukacija i informisanje, i dr.);
- CRM, Personalizacija, Marketing odnosa, Interni marketing, Odnosi sa javnošću, Društveno odgovorno poslovanje, Promocija i Istraživanje ponašanja klijenata su ključna područja marketinga na kojima treba da bude fokus;
- Istraživanje ponašanja klijenata treba da bude zasnovano na prilagođenim i unapređenim modelima koje nudi marketinška praksa. U ovoj disertaciji je korišćen modifikovani *Servqual*, kao i originalni upitnik za motivacioni deo istraživanja, te su oni preporuka za naredna. Međutim, ovakvih načina merenja satisfakcije, mogu se koristiti i drugi instrumenti o kojima je bilo reči u teorijskom delu disertacije;
- U cilju isticanja pozitivnih efekata društvene odgovornosti, a time i podizanja svesti o društveno odgovornom ponašanju, banke moraju koristiti integrisane marketinške komunikacije;

PRILOG 1: UPITNIK ZA I NIVO ISTRAŽIVANJA¹

DETERMINANTE KVALITETA

OPIPLJIVOST	1	Banke u Srbiji imaju savremenu opremu	Serqval
	2	Enterijer banaka u Srbiji je vizuelno privlačan	Serqval
	3	Zaposleni u bankama deluju uredno	Serqval
	4	Banke imaju pogodnu lokaciju	Novo
	5	Kvalitet bankarskih usluga zadovoljava moje potrebe	Serqval
	6	U budućnosti planiram da koristim bankarske usluge	Serqval
POUZDANOST	8	Kada banka obeća da će učiniti nešto do određenog vremena, ona to i da uradi	Serqval
	9	Kada imate problem banka je puna razumevanja	Serqval
	10	Banka redovno dostavlja izvode po mojim računima	Novo
	11	Banke pružaju svoje usluge u vreme kada obećaju da će to da urade	Serqval
	12	Ostvarenje usluge se realizuje se iz prvog pokušaja	Serqval
	13	Banka mi govori kada će se tačno usluga obaviti	Serqval
	14	Banka treba da vodi tačnu evidenciju	Serqval
ODGOVORNOST	15	Od zaposlenog dobijem brzu uslugu u banci	Serqval
	16	Zaposleni u banci su uvek voljni da Vam pomognu	Serqval
	17	Zaposleni u banci nisu prezauzeti da brzo odgovore na Vaše zahteve	Serqval
	18	Verujem zaposlenima u banci	Serqval
	19	Osećam se sigurno u toku saradnje sa zaposlenima u banci	Serqval
SIGURNOST	20	Ponašanje zaposlenih uliva moje poverenje	Serqval
	21	Zaposleni u banci dobijaju adekvatnu podršku kako bi radili svoj posao	Serqval
	22	Zaposleni u banci imaju dovoljno znanja da odgovore na svako Vaše pitanje	Serqval
	23	Zaposleni u banci znaju šta Vam je potrebno	Serqval

¹ Upitnik je prilagođen za ostale države prema zvaničnom jeziku kao i mestu prebivališta u skladu sa kulturološkim razlikama.

EMPATIJA	24	Zaposleni u bankama znaju da me posavetuju šta je najpovoljnije za mene	Novo
	25	Banka ima Vaše najbolje interese na umu	Serqval
	26	Banka Vam posvećuje individualnu pažnju	Serqval
	27	Banka razmatra moje potrebe i želje	Novo
	28	Banka mi pruža pouzdanu i pristupačnu bankarsku uslugu	Novo

B. VAŠI OSNOVNI PODACI:

1) Pol

- a. muški
- b. ženski

2) Starost

- a. 17-24 godine
- b. 25-35 godina
- c. 36-55 godina
- d. 56-65 godina
- đ. Više od 65 godina.

3) Završena stručna sprema (obrazovanje)

- a. završena osnovna škola
- b. završena srednja škola (SSS)
- c. završena visoka/viša sprema (VŠS)
- d. završena visoka stručna sprema/ fakultet (VSS)
- e. ostalo _____ (navedite naziv stručne spreme).

4) Vaše prebivalište je:

- a. Beogradski region
- b. Region Vojvodine
- c. Region Šumadije i Zapadne Srbije
- d. Region Južne i Istočne Srbije
- đ. Region Kosova

5) Bračni status

- a. Slobodan/na (neoženjen./neudata)
- b. U braku (venčan/zajednički život)
- c. Razveden/a
- d. Udovac/ica

6) Mesečni prihodi

- a. Od 15.000,00 do 25.000,00 dinara = 150-250eur
- b. Od 25.001,00 do 40.000,00 dinara = 251 do 400
- c. Od 40.001,00 do 50.000,00 dinara = 401 do 500
- d. Od 50.001,00 do 60.000,00 dinara = 501 do 600
- e. Od 60.001,00 i više više od 600eur
- f. Ne želim reći
- g. Izdržavano lice.

7) Socijalni status

- a) zaposlen
- b) penzioner
- c) student
- d) poljoprivrednik
- e) nezaposlen

PRILOG 2: UPITNIK ZA II NIVO ISTRAŽIVANJA

Poštovani,

Obraćam Vam se sa molbom da mi pomognete, pri sprovođenju upitnika radi izrade II nivoa istraživanja doktorske teze na Ekonomskom fakultetu iz Beograda.

Upitnik je anoniman i Vaše mišljenje je značajno! Istraživanje obuhvata Srbiju, Crnu Goru, BIH, Hrvatsku, Sloveniju i Slovačku.

Ukoliko imate neki predlog ili pitanje slobodno me kontaktirajte na e-mail.

Ukoliko ste popunili upitnik, smatra se da ste saglasni sa objavljivanjem podataka.

Hvala na pomoći!

**S poštovanjem,
Marko Pavlović**

- 1 - uopšte se ne slažem
- 2- ne slažem se
- 3- niti se slažem, niti se ne slažem
- 4- slažem se
- 5- potpuno se slažem

Rb		1	2	3	4	5
1.	Bankarski službenici pružaju detaljna objašnjenja svih procedura	1	2	3	4	5
2.	Banka organizuje društveno korisne programe	1	2	3	4	5
3.	Bankarski službenici pažljivo slušaju svaki zahtev klijenta	1	2	3	4	5
4.	Osoblje u banci izdvaja dovoljno vremena za sve svoje klijente	1	2	3	4	5
5.	Zaposleni u banci stavljaju potrebe klijenta na prvo mesto	1	2	3	4	5
6.	Osoblje je puno entuzijazma i razume potrebe korisnika usluga	1	2	3	4	5
7.	Kada klijenti imaju problem, osoblje u banci je puno razumevanja	1	2	3	4	5
8.	Banci je zadovoljstvo klijenata na prvom mestu	1	2	3	4	5
9.	Banka je učesnik u brojnim humanitarnim akcijama	1	2	3	4	5
10.	Zaposleni su sposobni da pruže brzu uslugu	1	2	3	4	5

11.	Zaposleni redovno pružaju informacije klijentima o vremenu u kojem će se usluga izvršena	1	2	3	4	5
12.	Kako biste opisali vreme koje vam je posvećeno (od blagajnika do upravnika)	1	2	3	4	5
13.	Pogodnosti za lojalne klijente i pojedine proizvoda usluga (niža provizija, povoljnije kamatne stope)	1	2	3	4	5
14.	Ocenite dostupnost bankomata	1	2	3	4	5
15.	Ocenite ispravnost bankomata (radi/ne radi/ima ili nema dovoljno sredstava za isplatu)	1	2	3	4	5
16.	Kvalitet usluge je u skladu sa cenom proizvoda	1	2	3	4	5
17.	Banka uliva poverenje svojim korisnicima	1	2	3	4	5
18.	Banka ne pravi greške u administraciji	1	2	3	4	5
19.	Brzo i efikasno rešavanje zahteva je prioritet banke	1	2	3	4	5
20.	Banka ispunjava sve svoje obaveze na vreme (odobrenje kredita uočećanom roku, poštovanje kamatne stope)	1	2	3	4	5
21.	Bankarski službenici su dovoljno stručni da odgovore na sve zahteve klijenta	1	2	3	4	5
22.	Bankarski službenici obezbeđuju brzo i efikasno pružanje usluga	1	2	3	4	5
23.	Banka ima radno vreme pogodno svim korisnicima usluga	1	2	3	4	5
24.	Zaposleni u banci poštuju svoje klijente i njihovo vreme	1	2	3	4	5
25.	Banka ima besprekornu evidenciju i ne pravi greške	1	2	3	4	5
26.	Zaposleni u banci su stručni i profesionalni	1	2	3	4	5
27.	Banka se čvrsto pridržava rokova	1	2	3	4	5
28.	Prebacivanje novca u inostranstvo se vrši bez greške	1	2	3	4	5
29.	Kako ocenjujete slanje obaveštenja o proizvodima i uslugama preko Call centra, maila Vaše banke					
30.	Kako ocenjujete izgled web stranice internet bankarstva i korisnički interfejs					
31.	Internet bankarstvo je potpuno bezbedno	1	2	3	4	5
32.	Imam poverenje u elektronsko plaćanje preko svoje banke					
33.	Službenici banke ne saopštavaju povredljive podatke svojih klijenata drugim licima	1	2	3	4	5
34.	Elektronsko bankarstvo je dostupno svuda, jednostavno za korišćenje i mogu koristiti veliki broj usluga	1	2	3	4	5
35.	Bankomati su potpuno bezbedan način podizanja novca	1	2	3	4	5
36.	Plaćanje računa preko interneta štedi vreme klijenta	1	2	3	4	5
37.	Svi prilazi banci su pokriveni kamerama radi veće bezbednosti	1	2	3	4	5
38.	Banka ima fizičko obezbeđenje radi veće sigurnosti klijenata	1	2	3	4	5
39.	Banka neće zloupotrebiti lične podatke svojih klijenata	1	2	3	4	5
40.	Svi podaci o transakcijama klijenata banke su strogo poverljivi	1	2	3	4	5
41.	Uvid u stanje računa u banci ima samo klijent i ovlašćeni službenici banke	1	2	3	4	5
42.	Platna kartica je način da novac uvek bude na raspolaganju	1	2	3	4	5
43.	Siguran sam u bankarske proizvode i usluge (Tekući računi, platne kartice, krediti, štednja...)	1	2	3	4	5

44.	Kontakt centar banke pruža klijentu tačne informacije o svojim proizvodima i uslugama	1	2	3	4	5
45.	Sefovi u banci u potpuno bezbedni i sigurni	1	2	3	4	5
46.	Štednja u banci je sigurna	1	2	3	4	5
47.	Klijenti osećaju sigurnost prilikom obavljanja transakcija sa inostranstvom	1	2	3	4	5

1-16 empatija , 17-30 pouzdanost , 30-47 sigurnost

Pol

1. Ženski
2. Muški

Godine života

1. 17-24
2. 25-35
3. 36-55
4. 56-65
5. više od 65 godina

Završena stručna sprema

1. Osnovna škola
2. Srednja stručna sprema
3. Visoka/Viša stručna sprema
4. Završen Fakultet
5. Magistar/Master
6. Doktor nauka

Vaše prebivalište je:

Mesečni prihodi

1. od 150 do 250 eura
2. od 251 do 400 eura
3. od 401 do 600 eura
4. više od 600 eura
5. ne želim reći

Socijalni status

1. Zaposlen
2. Penzioner
3. Student
4. Poljoprivrednik
5. Nezaposlen
6. Ostalo

Spisak tabela, slika i grafikona po poglavljima

Poglavlje 1

Slika 1: Struktura stranaka po rezidentnosti na dan 31.03.2019. godine

Slika 2: Struktura stranaka rezidenata na dan 31.03.2019. godine

Tabela 1: Pregled odobrenih parametara bankarskog sektora Srbije

Slika 3: Rangiranje kvaliteta banaka na osnovu tajne kupovine u Novom Sadu u 2011. god.

Poglavlje 3

Tabela 1: Opšte poznate definicije transakcionog vs marketing odnosa

Tabela 2: Poređenje koncepata transakcionog marketinga i marketinga odnosa

Tabela 3: Prikaz definicija koncepta internog marketinga kroz razvoj

Slika 1: Interni marketing

Slika 2. Prikaz internog marketinga i menadžmenta ljudskih resursa

Tabela 4: Faze razvoja odnosa sa klijentima

Tabela 5: Aktivnosti DOP-a

Tabela 6: Razlika u tradicionalnom poslovanju i etičkom bankarstvu

Poglavlje 4

Slika 1: Šema CRM kroz faze koje rezultiraju vrednošću potrošača i banke

Slika 2: Odnos satisfakcije potrošača i lojalnosti

Slika 3. Lojalnost klijenata u odnosu na faze procesa CRM i koncepta vrednosti

Slika 4. Determinante isporučene vrednosti za potrošače

Poglavlje 5

Tabela 1: Prikaz kanala distribucije usluga i faktora za merenje

Slika 1: Prikaz originalnog SERVQUAL modela

Tabela 2: Prikaz skale pitanja po *Servqual* modelu

Slika 2: Gepovi uslužne ponude

Slika 3: Kano model zadovoljstva korisnika

Slika 4: Identifikacija korisnikovih problema

Slika 5: Funkcionalna i nefunkcionalna pitanja u Kano upitniku

Tabela 3: Kano tabela procene

Slika 6: ASCI model za merenje satisfakcije korisnika

Tabela 4: Prikaz promenljivih kod satisfakcije

Slika 7: Evropski indeks satisfakcije potrošača

Tabela 5. Poređenje varijabli ACSI i ECSI modela

Tabela 6: Karakteristike banaka koje primenjuju TQM i tradicionalnih organizacija

Poglavlje 6

Slika 1: Funkcionalnosti CRM sistema

Slika 2: Model CRM procesa

Slika 3. Bazični model CRM

Šematski prikaz 1: Minimalni elementi baze podataka

Slika 4: Marketing baze podataka kao sistem učenja
Slika 5: Taktički i strateški nivo korišćenja marketing baze podataka
Slika 6: Prikaz CRM aplikacije
Slika 7: Osnovna podela svih softverskih rešenja za CRM
Tabelarni prikaz 1: Važnost empatije

Poglavlje 7

Tabela 1: Korelacija – očekivanja korisnika
Tabela 2. prikazuje rezultate opisne statističke analize očekivanja individualnih i korporativnih klijenata.
Tabela 3: Rezultati merenja modela kvaliteta usluga
Tabela 4: Analiza grupnih razlika između država
Tabela 5: Procenat korišćenja interneta u Češkoj i EU za 2019. godinu
Tabela 6: Rezultati ukupnog zadovoljstva klijenata Češke banke
Tabela 7: Mere i preporuke banke u kojoj imate račun drugim osobama
Tabela 8: Upotreba sopstvene banke u budućnosti
Tabela 9: Promena sopstvene banke klijenta u budućnosti
Tabela 10: Stopa lojalnosti u odnosu na vlastitu banku klijenta
Slika 1: Pregled ekonomskih kretanja u Srbiji
Slika 2: Broj banaka u Srbiji i bitnih pokazatelja
Tabela 11: Struktura uzorka prema državi porekla ispitanika
Grafikon 1: Struktura uzorka prema državi porekla ispitanika
Grafikon 2: Struktura uzorka prema polu ispitanika
Tabela 12: Struktura uzorka prema polu u zavisnosti od države porekla ispitanika
Grafikon 3: Struktura uzorka prema starosti ispitanika
Tabela 13: Struktura uzorka prema starosti u odnosu na državu porekla ispitanika
Grafikon 4: Struktura uzorka prema stručnoj spremi ispitanika
Tabela 14: Struktura uzorka prema stručnoj spremi u odnosu na državu porekla ispitanika
Grafikon 5: Struktura uzorka prema bračnom statusu ispitanika
Tabela 15: Struktura uzorka prema bračnom statusu u odnosu na državu porekla ispitanika
Grafikon 6: Struktura uzorka prema visini mesečnih prihoda ispitanika
Tabela 16: Struktura uzorka prema visini mesečnih prihoda u odnosu na zemlju porekla ispitanika
Grafikon 7: Struktura uzorka prema socijalnom statusu ispitanika
Tabela 17: Struktura uzorka prema socijalnom statusu u odnosu na državu porekla ispitanika
Grafikon 8: Prebivalište ispitanika iz Srbije
Grafikon 9: Prebivalište ispitanika iz Crne Gore
Grafikon 10: Prebivalište ispitanika iz BiH i Republike Srpske
Grafikon 11: Prebivalište ispitanika iz Hrvatske

Grafikon 12: Prebivalište ispitanika iz Slovenije
Grafikon 13: Prebivalište ispitanika iz Slovačke
Tabela 18: Pouzdanost skale očekivanih i opaženih atributa usluga
Tabela 19: Pouzdanost subskala unutar skala očekivanih i opaženih atributa usluga
Tabela 20: Provera normalnosti distribucije
Tabela 21: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga
Grafikon 14: Razlika očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga
Tabela 22: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga
Tabela 23: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Srbija)
Grafikon 15: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Srbija)
Tabela 24: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Srbija)
Tabela 25: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Crna Gora)
Grafikon 16: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Crna Gora)
Tabela 26: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Crna Gora)
Tabela 27: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (BIH i Republika Srpska)
Grafikon 18: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (BIH i Republika Srpska)
Tabela 28: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (BIH i Republika Srpska)
Tabela 29: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Hrvatska)
Grafikon 19: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Hrvatska)
Tabela 30: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Hrvatska)
Tabela 31: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovenija)
Grafikon 20: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovenija)
Tabela 32: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovenija)
Tabela 33: Izraženost očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovačka)
Grafikon 21: Razlike očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovačka)
Tabela 34: Značajnost razlika u izraženosti očekivanih i opaženih atributa bankarskih usluga (Slovačka)
Grafikon 22: Razlike očekivanih i opaženih atributa u zavisnosti od države porekla
Tabela 35: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na pol ispitanika
Tabela 36: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na starost ispitanika

Tabela 37: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika

Tabela 38: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na bračni status ispitanika

Tabela 39: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na mesečne prihode ispitanika

Tabela 40: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na socijalni status ispitanika

Tabela 41: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (Srbija)

Tabela 42: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (Crna Gora)

Tabela 43: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (BIH i Republika Srpska)

Tabela 44: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (Hrvatska)

Tabela 45: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (Slovenija)

Tabela 46: Značajnost razlika u izraženosti rezultata na skalama očekivanih i opaženih atributa usluga u odnosu na prebivalište ispitanika (Slovačka)

Poglavlje 8

Tabela 1. Struktura uzorka prema državi porekla ispitanika

Grafikon 1. Struktura uzorka prema državi porekla ispitanika

Grafikon 2: Struktura uzorka prema polu ispitanika

Tabela 2: Struktura uzorka prema polu u zavisnosti od države porekla ispitanika

Grafikon 3: Struktura uzorka prema starosti ispitanika

Tabela 3: Struktura uzorka prema starosti u odnosu na državu porekla ispitanika

Grafikon 4: Struktura uzorka prema stručnoj spremi ispitanika

Tabela 4: Struktura uzorka prema stručnoj spremi u odnosu na državu porekla ispitanika

Grafikon 5: Struktura uzorka prema bračnom statusu ispitanika

Tabela 5: Struktura uzorka prema bračnom statusu u odnosu na državu porekla ispitanika

Grafikon 6: Struktura uzorka prema visini mesečnih prihoda ispitanika

Tabela 6: Struktura uzorka prema visini mesečnih prihoda u odnosu na zemlju porekla ispitanika

Grafikon 7: Struktura uzorka prema socijalnom statusu ispitanika

Tabela 7: Struktura uzorka prema socijalnom statusu u odnosu na državu porekla ispitanika

Grafikon 8: Prebivalište ispitanika iz Srbije

Grafikon 9: Prebivalište ispitanika iz Crne Gore

Grafikon 10: Prebivališta ispitanika iz BiH i Republike Srpske

Grafikon 11: Prebivalište ispitanika iz Hrvatske
Grafikon 11: Prebivalište ispitanika iz Hrvatske
Grafikon 13: Prebivalište ispitanika iz Slovačke
Tabela 8: Provera pouzdanosti podataka za faktorsku analizu
Tabela 9: Izdvajanje faktora (komponenti)
Grafikon 14: Dijagram prevoja
Tabela 10: Faktorske težine tvrdnji (Pattern matrica za 2 faktora)
Tabela 11: Koeficijenti korelacije tvrdnji i faktora (Strukture matrix – za dva faktora)
Tabela 12: Pouzdanost skale ESPBU
Tabela 13: Provera normalnosti distribucije
Tabela 14: Empatija kao atribut bankarskih usluga
Grafikon 15: Empatija kao atribut bankarskih usluga
Tabela 15: Sigurnost kao atribut bankarskih usluga
Grafikon 16: Empatija kao atribut bankarskih usluga
Tabela 16: Izraženost atributa bankarskih usluga
Tabela 17: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od države porekla ispitanika
Tabela 18: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od pola ispitanika
Tabela 19: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od starosti ispitanika
Tabela 20: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od stručne spreme ispitanika
Tabela 21: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od bračnog statusa ispitanika
Tabela 22: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od visine mesečnih prihoda ispitanika
Tabela 23: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od socijalnog statusa ispitanika
Tabela 24: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od prebivališta ispitanika (Srbija)
Tabela 25: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od prebivališta ispitanika (Crna Gora)
Tabela 26: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od mesta prebivališta ispitanika (BIH i Republika Srpska)
Tabela 27: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od prebivališta (Hrvatska)
Tabela 28: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od mesta prebivališta ispitanika (Slovenija)
Tabela 29: Izraženost atributa bankarskih usluga u zavisnosti od mesta prebivališta ispitanika (Slovačka)

Poglavlje 9

Grafikon 1: Prosek kvaliteta bankarskih usluga (sve države)

Grafikon 2: Dimenzija opipljivost (sve države)

Grafikon 3: Dimenzija pouzdanost (sve države)

Grafikon 4: Dimenzija odgovornost (sve države)

Grafikon 5: Dimenzija sigurnost (sve države)

Grafikon 6: Dimenzija empatija (sve države)

Tabela 1: Prikaz Pestel analize Srbije i drugih razvijenih država

Tabela 2: SWOT analiza Credit Agricole banke u Francuskoj

Tabela 3: SWOT analiza Credit Agricole banke u Srbiji

LITERATURA

1. Ahire, S. L. (1997). Management science—total quality management interfaces: an integrative framework. *Interfaces*, 27(6), 91-105.
2. Ahmed, P. K., Rafiq, M. & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1221–1241.
3. Aker, A. D., Kumar, V. & Day, G. (2016). *Marketing Research*. Wiley Publishing Inc.
4. Al-Ali, N. (2003). *Comprehensive intellectual capital management: Step-by-step*. John Wiley & Sons
5. Alderson, M. (2001) „Regulation and ethics“. In Pickton, D. & A. Broderick. *Integrated Marketing Communications*, London: Prentice Hall, 141-178.
6. Alhaji, A. & Rosmaini, T. (2012) The Impact of Information and Communication Technology on Banks' Performance and Customer Service Delivery in the Banking Industry, *International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences*, vol. 2, no. 1, 80-90.
7. Alihodžić, A. (2015). Međusobna uslovljenost performansi bankarskog i realnog sektora republike srbije. *Bankarstvo Magazine*, (2), 46-73.
8. Araya, S., Chaparro, J., Orero, A. & Joglar, H. (2007). An integrative view of IS/IT and organizational resources and capabilities. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 4. 629-639.
9. Avlijaš, R. (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum
10. Babić, J. (2008). Etika i moral. *Theoria*, 51(2), 35-48.
11. Babić-Hodović, V. & Mehić, E. (2007). Efekti M&A na kvalitet usluga bankarskog sektora u Bosni i Hercegovini. 5. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2007", Neum, B&H, 06. - 09 juni 2007, 55-62.
12. Babić-Hodović, V. (2005). Internal marketing and internal marketing orientation. *Collection of Papers of School of Economics in Sarajevo*, vol. 25, 115-141.
13. Babin, B. J. & Babin, L. A. (1996). Effects of moral cognitions and consumer emotions on shoplifting intentions. *Psychology and Marketing*, 13(8), 785-802.
14. Babin, B. J. & Harris, E. G. (2012). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Data status.
15. Bala N., Sandhu H.S. & Nagpal N. (2011). Measuring Life Insurance Service Quality: an Empirical Assessment of SERVQUAL Instrument. *International Business Research*, 4(4), 176-190.
16. Bataev, A. (2017) Virtual Banks: The innovative Way to the Banking System Development during the Crisis. *International Review of Management and Marketing*, 7 (1), 537-542.

17. Becker, J. U., Greve, G. & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207-215.
18. Belas, J. & Demjan, V. (2014). BANK CUSTOMERS SATISFACTION: CASE STUDIES FROM CZECH REPUBLIC. *AKTUALJNI PROBLEMI EKONOMIKI* №12(162), 314-323.
19. Belás, J., Burianová, L., Cipovová, E. & Červenka, M. (2013). Customers' satisfaction as the important part of corporate social responsibility's activities in the commercial banking. Proceedings of the 6th International Scientific Conference Finance and the performance of firms in science, education, and practice, April 25-26, Zlín, Czech Republic
20. Bernhardt, K., Donth, N. & Kennet, P. (2000). A Longitudinal analysis of satisfaction and profitability of business research, *Journal of Business Research*, 47(2), 161-171.
21. Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging perspectives on services marketing*, 66(3), 33-47.
22. Berry, L.L., Parasurman, A. & Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing* 67(4), 420-450.
23. Biemans, C. W. (2010). *Business-to Business Marketing. A Value-driven Approach*, McGraw-Hill
24. Binks, M. R. & Ennew, C. T. (1997). The Relationship Between UK Banks and Their Small Business Customers. *Small Business Economics*, 9 (2), 167-178.
25. Bjelajac, Ž. (2017). *Bezbednosna kultura - Umeće življenja*. Novi Sad: Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu
26. Bjelajac, Ž., Dukić-Mijatović, M. & Vojinović, Ž. (2017). Zaštita zemljišta u Republici Srbiji i ekološka bezbednost sa osvrtom na strateški i pravni okvir. *Ekonomika poljoprivrede*, 64(4), 1703-1721.
27. Blattberg, R.C., Kim, P. & Neslin, S.A. (2008). *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. New York: Springer
28. Blomstrom D. (2018). EX—Perspective on Modern Digital Banking. In: *Emotional Banking*. Palgrave Macmillan, Cham. 85-95. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75653-0_6
29. Bojković, N. & Petrović, Lj. (2010). Ocena kvaliteta komunikacionih usluga primenom indeksa zadovoljstva korisnika. XXVIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, PostEL 2010, Beograd, 14. i 15. Decembar 2010. Saobraćajni fakultet Beograd, 185-192.
30. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of marketing*, 69(4), 155-166.
31. Bradic-Martinovic, A. (2013). Strategic Use of Technology in the Financial Sector: E-banking and Forms of Electronic Money. *Entrepreneurship, Finance and Education in Digital Age*, Lambert Academic Publishing, Germany

32. Bradić-Martinović, A., Ranković, M. & Krsmanović, S. (2013). Application of Batch and Automated (STP) Processes in Banking–Case Study Aseba BI. *Economic analysis*, 46(3-4), 72-86.
33. Brdar I., Čavić B., Živković R. & Matović V. (2013). Kvalitet usluga kao preduslov satisfakcije potrošača. *12. Međunarodni naučni skup sa Sinergija 2013*, 484-490.
34. Brodarić, A. (2010). Faze implementacije i funkcionalosti CRM-a. 18. In *Telekomunikacijski forum TELFOR*, 102-105.
35. Buck-Emden, R. & Zencke, P. (2004). “mySAP CRM The Official Guidebook to SAP CRM 4.0”. Bon/Boston: SAP PRESS
36. Buckingham, R. (2011). *Customer Once, Client Forever*. Washington: Kiplinger Books
37. Butigan, R. & Mahnić, I. (2011). Uloga marketinga odnosa u malim i srednjim poduzećima. *Market-Tržište*, 23(1), 89-104.
38. Butzbach, O. & von Mettenheim, K. (2014). *Alternative banks and financial crisis*. London: Chatto and Pickering eds.
39. Bychawska-Siniarska, D. (2019). ZAŠTITA PRAVA NA SLOBODU IZRAŽAVANJA PO EVROPSKOJ KONVENCIJI O LJUDSKIM PRAVIMA. Priručnik za pravnike. Savet Evrope
40. Čačić, K. (2010). *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum
41. Cameron, A. C. & Trivedi, P. K. (2013). *Regression Analysis of Count Data*, 2nd edition. Econometric Society Monograph, no. 53. Cambridge University Press
42. Carrasco, I. (2006). Ethics and Banking. *International Advances in Economic Research*, vol. 12, no. 1. 43-50.
43. Chaffey, D. & PR Smith (2017). *Digital Marketing Excellence*, fifth edition. London & New York: Routledge
44. Chikweche, T. & Fletcher, R. (2013). Customer relationship management at the base of the pyramid: myth or reality?. *Journal of Consumer Marketing*. vol.30. no. 3, 295-309.
45. Chochol'áková, A., Gabcová, L., Belás, J. & Sipko, J. (2015). Bank customers'satisfaction, customers'loyalty and additional purchases of banking products and services: A case study from the Czech Republic. *Economics & Sociology*, 8(3), 82-94.
46. Ciavolino, E. & Dahlgaard, J. J. (2007). ECSI–customer satisfaction modelling and analysis: a case study. *Total Quality Management*, 18(5), 545-554.
47. Činjurević, M., Tatić, K. & Avdić, A. (2010). An integrated model of price, service quality, satisfaction and loyalty: An empirical research in the banking sector of Bosnia and Herzegovina. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 23(4), 142-161.
48. Clemons, E. & Weber, B. (1990). Strategic information technology investments: guidelines for decision making. *Journal of Management Information Systems*, 7(2), 9-28.
49. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2005). *Tourism: Principles and Practice*, 3rd. Harlow: Pearson / Prentice Hal

50. Ćorović, B. & Šekularac Ivošević, S. (2011). Ljudski resursi kao ključna spona menadžmenta ljudskih resursa i marketinga uslužnog privrednog društva. *Ekonomski pogledi*, (3), 89–101.
51. Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring service quality - A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
52. Cvijanović, D., Mihailović, B. & Pejanović, R. (2012). *Poslovna etika i kominiciranje*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd
53. Dašić, D., Mihić, S. & Supić, D. (2014). Quality of service in banks by applying the mystery shopping technique. *Bankarstvo*, 43(6), 120-145.
54. David, J. (2018). PESTEL analysis of France. <https://howandwhat.net/pestel-analysis-france-france-pestel-analysis/>
55. Davis, A. (2008). Public Relations. Novi Sad: Asee
56. Davoudi, S. M. & Kaur, R. (2012). The link between internal marketing and human resource management. *A Journal of Economics and Management*, 1(2), 59–72.
57. Đelošević, I., Dević, Ž. & Spasojević, B. (2017). Do attitudes predict consumer's behavior?. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 12(1), 31-40.
58. DeTienne, K.B. & Thompson, J.A. (1996). Database marketing and organizational learning theory: toward a research agenda. *Journal of Consumer Marketing*, 13(5), 12-34.
59. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M. & Ferrell, O.C. (1995). Marketing. Zagreb: Mate
60. Dietz, M., Härle, Ph. & Khanna, S. (2016). A digital crack in banking's business model, McKinsey Quarterly, <https://integral.ms/wp-content/uploads/2018/03/A-digital-crack-in-bankings-business-model.pdf>
61. Domazet, I. (2011). Uloga internog marketinga u unapređenju kvaliteta ljudskih resursa. U: J. Zubović (ur.), *Aktivne mere na tržištu rada i pitanja zaposlenosti*. Beograd: Institut ekonomskih nauka, 260-280.
62. Domazet, I., Hanić, H. & Hanić, A. (2015). Tehnološka infrastruktura CRM-KAM koncepta: faktor konkurentnosti finansijskih organizacija. *FBIM Transactions: Finance, Business, Information & Industrial Technologies, Management*, 3(2), 23-32.
63. Đukić, B. & Gale, V. (2015). Upravljanje odnosima sa klijentima u funkciji zadržavanja potrošača. *Ekonomski vjesnik*, 28(2), 583-598.
64. Đukić, S. & Stanković, Lj. (2014). Problemi u vrednovanju poslovnih kupaca, *Ekonomске teme*, 52(4), 389-400.
65. Đukić, S. (2013). Elektronski i bankarski marketing u Srbiji u uslovima tranzicije, *Civas*, 3(1), 178-189.
66. Đurić, D. (2020). Saopštenje za medije: Podrška zdravstvu u borbi protiv epidemije korona virusa - Banca Intesa donirala 10 miliona dinara za nabavku medicinske opreme i sredstava. Banka Intesa.

67. Đurović, M. (2008). *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*. Master rad. Beograd: Univerzitet Singidunum.
68. Dvorski, S., Bobrinić, D., Hutinski, Ž. & Vrček, N. (2005). *Izvorni marketing*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin
69. Dvorski, S., Dobrinić, D. & Vranešević, T. (2004). Suvremene tendencije u razvitku marketinga - osvrt na direktni marketing. *Ekonomski pregled*, vol. 55. no. 7-8. 619-640.
70. Dyché, J. (2001). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley
71. Egan, M. (2001). *Constructing a European market: standards, regulation, and governance*. OUP Oxford
72. Erić, D. (2000). *Uvod u menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet
73. Forca, B. & Dostić, S. (2020). CRISIS MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF CORONA VIRUS. Radosavljević, M. & Anđelković, M. (Ed.). *International thematic proceedings: Covid-19 pandemic crisis management: a non medical approach*, Beograd: Univerzitet "UNION – Nikola Tesla", Faculty of information technology and engineering & Faculty for business studies and law, 43-79.
74. Frow, P. E. & Payne, A. F. (2009). Customer relationship management: a strategic perspective. *Journal of business market management*, 3(1), 7-27.
75. Ghalenooie, M. B. & Sarvestani, H. K. (2016). Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City. *Procedia Economics and Finance*, 36, 363-373.
76. Girchenko, T. & Kossmann, R. (2017). IMPLEMENTATION AND DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING IN MODERN BANKING BUSINESS, EUROPEAN COOPERATION, vol. 12. No. 19. 68-85.
77. Gleeson, B. (2017). 2017 Global Leasing Report. White Clarke Group
78. Gligorijević, M. (2009). Marketing odnosa na poslovnom tržištu. *Marketing*, 40(4), 213-220.
79. Gneiser, M. S. (2010). Value-based CRM. *Business & Information Systems Engineering*, 2(2), 95-103.
80. Goldsmith, R. E., Flynn, L.R. & Clark R.A. (2014). The etiology of the frugal consumer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 175-184.
81. Gounaris, P.S. (2006). Internal market orientation and its measurement, *Journal of Business research*, vol. 59. 432-448.
82. Gregoie, Y. & Robert, F.,(2006). The Effect of Relationship Quality on Customer Relation. *Marketing Letters*, 17 (1), 31-46.
83. Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Imolications. *European Journal of Marketing*, vol. 18. no 4. 1-36.
84. Gronroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The marketing review*, 1(1), 5-14.

85. Grubić, G., Ratković, M., Damnjanović, A., Ryapuhina, V., & Marić, (2011). Upravljanje kanalima snadbevanja u savremenim uslovima poslovanja. *14th International Conference Dependability quality managment, ICDQM 2011*, Beograd.
86. Grubić, G., Ratković, M., & Dulović, Đ. (2012). Public relations strategy and crisis communications, *Socioeconomica*, vol. 2. 313–325.
87. Grubor, A. (2009) Stvaranje vrednosti u marketing usluga. *Ekonomске teme*, 47(3), 43-55.
88. Grujić-Rajevac, J. & Radević, I. (2016). Contemporary models of access to bank customers. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 11(2), 1-9.
89. Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of service industry management*, vol. 5. no. 5. 5-20.
90. Gupta, M. & Shukla, S. (2002). Learning from Customer Relationship Managment Implementation in Bank. *Global Business Review*, vol. 3. 99-122,
91. Gupta, S. & Lehmann, D. (2006). Managing customers as investments. New Jersey: Pearson Education
92. Hadžić, M. & Mladenović, V. (2014). Mobilno bankarstvo u Srbiji, stanje i potencijal. Ur. Stanišić Milovan, *Sintesa*, 125-129. doi: 10.15308/SInteZa-2014-125-129.
93. Haghikhah, M., Khadang, M. & Arabi, M. (2016). Internal Marketing: Employee Satisfaction and Word of Mouth in Guilan's Saderat Bank. *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), 147-158.
94. Hague, P. (2002). Market Research. London: Kogan Page Limited
95. Hair, J., Celsi, M., Oritinau, D. & Bush, R. (2013). Essentials of Marketing Research, McGraw-Hill International Edition.
96. Halmi, A. & Crnoja, J. (2003). Kvalitativna istraživanja u društvenim znanostima i humanoj ekologiji. *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline*, 12(3-4), 195-210.
97. Han-Yuh, L. (2007). Development of a Framework for Customer Relationship Management (CRM) in the Banking Industry. *International Journal of Management*, 24(1), 15-32.
98. Harrison, T. (2000). *Financial Services Marketing*. Financial Times / Prentice Hall.
99. Herhausen, D. & Schögel, M. (2013). Profiting from customer relationship management: The overlooked role of generative learning orientation. *Management Decision*, 51(8), 1678-1700.
100. Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. Earl Sasser, & L. A. Schlesinger. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 2. (March–April 1994): 164–174.
101. Hill, N. & Alexander, J. (2006). Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. Hampshire: Gower Publishing Limited

102. Hobby, J. (1999). Looking after the one who matters. *Accountancy age*, 28 (October), 28-30.
103. Hoffman, K. & Bateson, J. (2011). *Marketing usluga*. Beograd: DataStatus.
104. Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. (2012). Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos.
105. Hollanders H, E. S. N. (2014). Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology UNU-MERIT. *Innovation Union*, 14.
106. Horn, C. & Rudolf, M. (2012). Outcomes of service quality in private banking business uncovering a chain of effects. *International Journal of Business and Management*, 7(4), 44-56. DOI: 10.5539/ijbm.v7n4p44
107. Hughes, A.M. (2006). *Strategic Database Marketing*. New York: McGraw-Hill
108. Hutt, D. M. & Speh, W. T. (2001). *Business Marketing Management, A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. Harcourt College Publishers.
109. Ilić, V. (2015). Planiranje primene metoda posmatranja u društvenim naukama. *Issues in Ethnology Anthropology*, 10(2), 71-87.
110. Isac, C. & Driga, I. (2015). INTERNET BANKING SERVICES - A BUSINESS NECESSITY IN THE THIRD MILLENNIUM. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 15(2), 53-62.
111. Ivanković, J. (2008). Relationship marketing and managing value delivery to customers. *Ekonomski pregled*, 59(9-10), 523-548. Preuzeto sa: <http://hrcak.srce.hr/28690>
112. Jankalova, M. (2016). Service Quality - Object of Business Excellence Measuring. *Review of European studies*, 8(2), 71-84.
113. Jefkins, F. (1978). *Public Relations for Marketing Management*. London: The Macmillan Press
114. Jemutai, Ch.R. (2014). *Integrated marketing communication and performance of Kenya post and savings bank*. A RESEARCH PROJECT SUBMITTED TO THE SCHOOL OF BUSINESS IN PARTIAL FULFILMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE AWARD OF THE DEGREE IN MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION (MARKETING OPTION) KENYATTA UNIVERSITY - D53/CTY/PY/22122/2012. preuzeto sa: [www. ir-library.ku.ac.ke](http://www.ir-library.ku.ac.ke) 01.02.2018.
115. Jevtić, P., Mihajlović, Lj. & Beno, K. (2012). Odnosi s javnošću kao profesija. *I međunarodni naučni skup: Moć komunikacije 2012*. Visoka škola za propaganda i odnose sa javnošću, Beograd i Panevropski Univerzitet Apeiron., Banja Luka, 67-75
116. Jobber, D. (1995) *Principles and Practice of Marketing*. Berkshire: McGraw-Hill
117. Johnson, M., Gudtafsson, A., Anderassen, T., Lervik, T. & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, vol. 22. 217-245.
118. Johnson, W. & Weinstein, A. (2004). *Superior customer value in the new economy: concepts and cases*. Boca Raton: CRC Press

119. Jovičević, R. & Žugić, J. (2018). Marketing u savremenom bankarstvu. Podgorica: Univerzitet Mediteran
120. Jovicic, R., Lekic, E. & Jovović, M. (2016). Monitoring the quality of services in electronic banking. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 5(3), 99-119.
121. Jugović, T., Petrović, D. & Kostić-Stanković, M. (2015). Upravljanje odnosima sa klijentima kao izvor konkurentnosti kompanija u promenljivom okruženju. *Marketing*, 46(4), 285-296.
122. Kabirg, S. & Shanmugan, J. (2011). Development of a conceptual framework for brand loyalty: A Euro – Mediterranean perspective. *Brand Management*, vol. 18. no.4/5. 285-299.
123. Kaličanin, M., Kaličanin, Z. & Savić, N. (2018). Upravljanje korporativnim finansijama kao faktor održivog razvoja. *Ekologica*, br. 91. 727-734.
124. Kamal, Y. (2016). Study of Trend in Digital Marketing and Evolution of Digital Marketing Strategies. *IJESC*, vol. 6. no. 5. 5300-5302. DOI 10.4010/2016.1298
125. Kancir, R. (2006). *Marketing usluga* Beograd: Beogradska poslovna škola
126. Kangis, P. & Voukelatos, V. (1997). Private and public banks: A comparison of customer expectations and perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 17(7), 279-287
127. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.
128. Kastratović, E., Kaličanin, M. & Kaličanin, Z. (2017). Features of cash flow compared to profit. *International Review*, br. 3-4. 50-56.
129. Kaye, M. & Dyason, M. (2013). Delivering “more for less” in the public sector: a criminal justice system case study. *Proceeding of 14 International Symposium on Quality, Quality against recession*, Rovinj, 571-581. ISBN 978-953-57036-3-1.
130. Kerin, T., Ramanathan, A., Rivas, K., Grepo, N., Coetzee, G. A. & Campbell, D. B. (2012). A noncoding RNA antisense to moesin at 5p14. 1 in autism. *Science translational medicine*, 4(128), 128ra40-128ra40.
131. Kerste, R. & Muizer, A. (2002). Effective Knowledge Transfer to SMEs: Lessons from Marketing and Knowledge Management. Zoetermeer: EIM, Business & Policy Research
132. Kilibarda, M. & Manojlović, M. (2008). Merenje satisfakcije korisnika logističkih usluga. 35. *Nacionalna konferencija o kvalitetu*, Kragujevac, 13-15 maj 2008. Dostupno na: <http://www.cqm.rs/2008/pdf/35/30.pdf> (01.10.2018)
133. Kingsnorth, S. (2019). Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. Kogan Page Publishers
134. Komnenić, B. & Lukić, R. (2010). Karakteristike preduzeća usmerenih ka stvaranju superiorne vrednosti za kupce i ostale stejkholdere. *Škola biznisa*, br. 1. 53-62.
135. Korda, A. P. & Snoj, B. (2010). Development, validity and reliability of perceived service quality in retail banking and its relationship with perceived value and customer satisfaction. *Managing Global Transitions*, University of Primorska, Faculty of Management Koper, vol. 8(2), 187-205.

136. Korrigane, L. (2019). A demographic snapshot of the IT workforce in Europe. *Communications of the ACM*, 62(4), 32-32.
137. Kotler, P. & Keller, K. (2012) *A framework for marketing management*. Harlow: Pearson Education Limited
138. Kotler P. & Keller K. L. (2009). *A Framework for Marketing Management*, 4th Edition. Prentice Hall
139. Kotler Ph. (1986). *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
140. Kotler, F. & Keller, K.L. (2008). *Upravljanje marketingom*, 12 izdanje. Zagreb: Mate
141. Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. Pearson - Prentice Hall
142. Kotler, P. & Keller, K. L. (2013). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
143. Kotler, P. (2000). *Marketing management*, deseto izdanje. New Jersey: Prentice Hall Inc.
144. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate
145. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*, 2nd. Prentice Hall.
146. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. & Baloglu, S. (2006). *Marketing for hospitality and tourism*. Pearson
147. Kovalenko, V. & Piddubna, V. (2016). IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE MARKETING CHANNELS OF THE PROMOTION OF BANKING PRODUCTS. *Public Policy and Economic Development*, 9(13), 209-217. DOI : 10.14746/pped.2016.9.19
148. Krznarić, R. (2014). *Empatija*. Zagreb: Planetopija
149. Kunac, J. (2011). Novi modeli bankarske komunikacije. *Informatologia*, 44(4), 341-346.
150. Kundid, A. (2014). The Sources of the Permanent Inefficiency in the Banking Regulation. *Financije nakon krize: forenzika, etika i održivost*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
151. Kuzmanović-Đurić, T. (2009). Nekoliko napomena o poslovnoj etici, korupciji i potkazivanju. *Škola biznisa*, VPS Novi Sad, 119-126. Dostupno na: <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/2.18.pdf>
152. Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2013). *Marketnig MKTG*. Beograd: Data Status
153. Lewis, J. R. (1992).. Psychometric evaluation of the post-study system usability questionnaire: The PSSUQ. In *Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting*, vol. 36. no. 16. 1259-1260.
154. Lin, F. H., Tsai, S. B., Lee, Y. C., Hsiao, C. F., Zhou, J., Wang, J. & Shang, Z. (2017). Empirical research on Kano's model and customer satisfaction. *PloS one*, 12(9), e0183888.

155. Lombard, R. & Steyn, T. (2008). Relationship marketing practices of travel agencies in the Western Cape Province. *South African Journal of Business Management*, 39(4), 15-26.
156. Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20-41.
157. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2004). *Services Marketing*, Pearson Education International
158. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Upper Sadle River.
159. Lovreta, S., Berman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J. & Bogetić, Z. (2010). Menadžment odnosa sa klijentima. Beograd: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
160. Madan, R., Agrawal, R. & Matta, M.G. (2015). RELATIONSHIP MARKETING STRATEGIES IN BANKING SECTOR: A REVIEW. *International Journal of BRIC Business Research (IJBBR)*, vol. 4. no. 4. DOI :10.14810/ijbbr.2015.4401
161. Makarević, N. (2015). Comparative Analysis of Perceptions towards IT Security in Online Banking: Serbian Clients vs. Clients of Bosnia and Herzegovina. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 242-257.
162. Maksimović, M. V., Đorđević, B. S., Brzaković, M. D. & Grahovac, M. M. (2017). Transport services quality measurement using SERVQUAL model. *Tehnika*, 72(6), 928-935.
163. Mandić, M. (2011). Upravljanje odnosima sa klijentima kao temeljna odrednica upravljanja marketingom. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
164. Manić, M. (2018). *Strategije prodaje u eri nove komunikacije*. Beograd: Megatrend univerzitet u Beogradu
165. Maričić, B. (2002). *Ponašanje potrošača*. Beograd: CID
166. Maričić, B., (2008), *Ponašanje potrošača*. Beograd: CID
167. Marinković, S. & Stanković, L. (2011). Institucionalna osnova zaštite korisnika finansijskih usluga u Srbiji. *Marketing*, 42(4), 257-267.
168. Marinković, V. & Senić, V. (2012). Analiza elemenata kvaliteta usluga u korporativnom bankarstvu. *Ekonomski horizonti*, 14(1), 13-22.
169. Marinković, V. (2008). Kreiranje baze lojalnih potrošača. *Ekonomski horizonti*, 10(1), 109-127.
170. Marinković, V. (2012). Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti, Orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju. Kragujevac: Ekonomski fakultet u Kragujevcu.
171. Mašić, B. (2009). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum
172. McKenna, R. (1991). Marketing is everything. *Harvard business review*, 69(1), 65-79.

173. Medberg, G. & Heinonen, K. (2014). Invisible value formation: a netnography in retail banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 590-607.
174. Meffert, H. (1998). Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele. 8. vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler
175. Meintjes, H. (2011). The perceived and potential role of a public relations/corporate communication practitioner in central banks of the common monetary area. Master of Technology Dissertation. Cape Town: Cape Peninsula University of Technology
176. Metais, J. (2000). Public Banks in France: Current Problems and Prospective Issues. In: Gardener E.P.M., Falzon J. (eds), *Strategic Challenges in European Banking*. Palgrave Macmillan, London, 211-224. https://doi.org/10.1057/9780230377363_10
177. Mihailović, I. (2009). Kvalitet usluga u internet bankarstvu. Magistarski rad. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
178. Mihajlović, D. & Stojanović, D. (2010). Poslovna etika i moral u biznisu, *Ekonomске teme*, (2), 241-252.
179. Milenović, B. & Ratković, M. (2009). Strategije marketinga: kako ući na tržište i uspešno opstati na njemu. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo
180. Milenović, B. & Ratković, M. (2012), Marketing. Sremski Karlovci: Cekom books
181. Milenović, B. (2014). Ponašanje potrošača. Niš: Stvaralačko društvo
182. Milenović, B. (2014). Ponašanje potrošača: marketinški ishodi I perspektive. Niš: USN
183. Miletić, L., Ilić, M. & Katratović, E. (2018). The role of financial institutions from the aspect of innovated banking products and services as the reply of banks in Serbia to the changes in the environment, *International Review*, no. 1-2. 111-118.
184. Milisavljević, M. (1998). Marketing. Beograd: Megatrend
185. Milisavljević, M. (2007). Marketing. Beograd: Ekonomski fakultet
186. Milisavljević, M. (2013). Vrednosna orijentacija strategijskog marketinga. *Marketing*, 44(4), 299-309.
187. Milisavljević, M., Maričić, B. & Gligorijević, M. (2009). Osnovi marketinga. Beograd: Ekonomski fakultet
188. Milisavljević, M., Maričić, B. & Gligorijević, M. (2012). Osnovi marketinga. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
189. Mitik, M., Korkmaz, O., Karagoz, P. *et al.* (2017). Data Mining Approach for Direct Marketing of Banking Products with Profit/Cost Analysis. *Rev Socionetwork Strat* **11**, 17–31. <https://doi.org/10.1007/s12626-017-0002-5>
190. Mitik, M., Korkmaz, O., Karagoz, P., Toroslu, I.H. & Yucel, F. (2016). Data Mining Based Product Marketing Technique for Banking Products. *2016 IEEE 16th International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)*, Barcelona, 2016, pp. 552-559, doi: 10.1109/ICDMW.2016.0085

191. Njeguš, A. (2009). Poslovni informacioni sistemi. Beograd: Univerzitet Singidunum
192. Nwane, B.U. (2016). Substantiating Public Relations Contributions To Organizational Success In Nigeria's Banking Sector. *International Journal of International Relations, Media and Mass Communication Studies*, 2(1), 21–29.
193. Opoku, R., Yiadom, N., Chong, C. & Abratt, R. (2009). The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: a Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(4), 317–329.
194. Paliaga, M., Strunje, Ž. & Pezo, H. (2010). Primjena internog marketinga u preduzećima Republike Hrvatske. *Ekonomika misao i praksa*, 19 (2), 211–223
195. Palmer, A. (2000). Cultural influences on relationship marketing. In *Relationship Marketing*. Springer, Berlin, Heidelberg. 271-278.
196. Palmer, A. (2001), *Principles of Services Marketing*. McGraw-Hill Publishing Company
197. Pantelić, D., Sakal, M. & Matković, P. (2014). Web 2.0 koncepti u B2B marketingu. *Ekonomski pogledi*, 16 (3/2014), 235-250.
198. Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, vol. 49. 41-50.
199. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
200. PAULÍK, J., KOMBO, F. & KLJUČNIKOV, A. (2015). CSR as a driver of satisfaction and loyalty in commercial banks in the Czech Republic. *Journal of International Studies* [online], vol. 8, iss. 3. 112-127. [cit. 2020-12-08]. Dostupno na: http://www.joiss.eu/files/09_Paulik.pdf
201. Pavlović, M., Marković, J. & Marković, D. (2015). Istraživanje odnosa sa klijentima u bankarskom sektoru. *Ekonomika: teorija i praksa*, 8(1), 47-66.
202. Pejanović, R. (2009). Metodi kvalitativnih istraživanja u društveno-ekonomskoj (i agroekonomskoj) nauci. *Letopis naučnih radova*, Novi Sad: Poljoprivredni fakultet, 33, 5-18.
203. Pereira, H. G., de Fátima Salgueiro, M. & Mateus, I. (2014). Say yes to Facebook and get your customers involved! Relationships in a world of social networks. *Business Horizons*, 57(6), 695-702.
204. Petrović, P. & Živković, A. (2011). *Marketing u bankarskoj industriji*. Beograd: Čigoja štampa
205. Petrović, P., Brčerević, D. & Gligorić, M. (2019). Zašto privredni rast Srbije zaostaje: Radni dokument 19/01. broj 67. (1-2). Dostupno na: <http://www.fiskalnisanet.rs/doc/istrazivacki-radovi/FS-Radni-dokument-2019-01.pdf>
206. Previšić, J. (2011). Leksikon marketinga. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
207. Puška, A., Šadić, S. & Beganović, A. I. (2016). Utjecaj percipirane kvalitete na zadovoljstvo i lojalnost klijenata banaka. *Ekonomika misao i praksa*, (1), 261-282.

208. Raab, G. & Werner, N. (2009). Customer relationship management: Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen; mit 10 Tabellen. Verlag Recht u. Wirtschaft.
209. Radenković, B., Despotović-Zrakić, M., Bogdanović, Z., Barać, D. & Labus, A. (2015). Elektronsko poslovanje. Beograd: Fakultet organizacionih nauka
210. Radić, J. (2017). Determinante kvalitete korporativnog izvještavanja banaka u Republici Hrvatskoj. Doctoral dissertation. Split: University of Split. Faculty of economics Split
211. Radosavljević, D., Anđelković, M., Anđelković, A. & Radosavljević, M. (2020). POST-PANDEMIC PANDEMICS WITH REGARD TO SERBIA. Radosavljević, M. & Anđelković, M. (Ed.). *International thematic proceedings: Covid-19 pandemic crisis management: a non medical approach*, Beograd: Univerzitet "UNION – Nikola Tesla", Faculty of information technology and engineering & Faculty for business studies and law, 347-383.
212. Rafiq, M. & Ahmed, K. P. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, vol. 9. no. 3. 219-232.
213. Rahman, M. (2019). PESTEL analysis of Germany. Dostupno na: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-germany/>
214. Raičević, M. & Medenica-Mitrović, D. (2018). Measurement of the Quality of Banking Services in Montenegro by applying the SERVQUAL model. In *Book of Proceedings of 14th International May Conference on Strategic Management–IMCSM18 Edition: IMCSM Proceedings*, vol. 14. no. 2. 111-123.
215. Raičević, V., Matijašević, J. & Ignjatijević, S. (2012). Ekonomski efekti i pravni aspekti elektronskog novca i elektronskog plaćanja. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, (2)1, 105-118.
216. Rakita, A. (2016). Kanali distribucije bankarskih proizvoda i usluga u savremenom poslovnom okruženju. *Marketing*, 47(1), 66-77.
217. Ramanathan, U., Win, S. & Wien, A. (2018). A SERVQUAL approach to identifying the influences of service quality on leasing market segment in the German financial sector. *Benchmarking*, vol. 25, no. 6. 1935-1955. <https://dx.doi.org/10.1108/BIJ-12-2016-0194>
218. Ramseook-Munhurrun P., Lukea-Bhiwajee S. D. & Naidoo P. (2010). Service Quality in the Public Service. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 37-50.
219. Randheer K., Al-Motawa A. A. & Vijay P. Jr. (2011). Measuring Commuters' Perception on Service Quality Using SERVQUAL in Public Transportation. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 21-34.
220. Ranisavljević, D. (2014). Internet marketing u retail bankarstvu. *Sinteza 2014*, Beograd: Univerzitet Singidunum, <https://doi.org/10.15308/sinteza-2014-324-329>.
221. Ratković, M. & Đorđević, G. (2010). Distribucija u okruženju interneta i novih tehnologija, *Ekonomika*, 56(2), 38-48
222. Ratković, M. (2009). Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca. *Marketing*, 40(4), 269-275.

223. Ratković, M., Pavlović, M. & Bajić, Ž. (2017). Zadovoljstvo korisnika ponudom internet i mobilnog bankarstva u Srbiji. Radosavljević Ž. (Ur.), *Lemina, Proceedings*, vol 2, Univerzitet Union Nikola Tesla Beograd, 309-323.
224. Ratković, M., Pavlović, M. i Pavlović, M. (2020). COMMUNICATIONS AND INFORMATION AT THE TIME OF THE PANDEMIC CAUSED BY THE OUTBREAK OF CORONAVIRUS DISEASE (COVID-19) WITH SPECIAL REFERENCE TO MEDIA SPIN. Radosavljević, M. & Anđelković, M. (Ed.). *International thematic proceedings: Covid-19 pandemic crisis management: a non medical approach*, Beograd: Univerzitet "UNION – Nikola Tesla", Faculty of information technology and engineering & Faculty for business studies and law, 383-411.
225. Reidenbach, R. E., Robin, D. P. & Dawson, L. (1991). An application and extension of a multidimensional ethics scale to selected marketing practices and marketing groups. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(2), 83-92.
226. Relja, R. (2010). Suvremena etnografija kao integrativni metodološki pristup: teorijsko-metodološki doprinosi socio-kulturološkim istraživanjima. *Godišnjak Titius: godišnjak za interdisciplinarna istraživanja porječja Krke*, 2(2), 119-134.
227. Republički statistički zavod Srbije (2020). Godišnje istraživanje o upotrebi informaciono-komunikacionih tehnologija, 2020. Beograd
228. Riyad, E. (2007). Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model. *The Service Industries Journal*, vol. 27. no. 8. 1021-1039. <https://doi.org/10.1080/02642060701673703>
229. Riznić, D., Vuković, M. & Vuković, A. (2012). Odnosi s javnošću marketing strategija. *I međunarodni naučni skup: Moć komunikacije 2012*. Visoka škola za propaganda i odnose sa javnošću, Beograd i Panevropski Univerzitet Apeiron., Banja Luka, 238-257.
230. Roberts M.L., Liu R. & Hazard K. (2005). Strategy, Technology and Organisational Alignment: Key Components of CRM Success. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 12, no. 4, 315–326.
231. Robertshawe, P. (2008), Your Database: Your Marketing Engine. *Journal of the Australian Traditional-Medicine Society*, 14(3), 165-167.
232. Roopchand, R. & Boojhawon, S. (2014). Applying the SERVQUAL Model in Postal Services: A Case Study of Mahebourg Mauritius Post Services Ltd. *The International Journal Of Business & Management*, 2(7), 222.
233. Russell, S.W. (2001). A Framework for Customer Relation Management. *California Management Review*, vol. 43, no. 1, 89-105.
234. Saarijärvi, H., Kannan, P.K. and Kuusela, H. (2013) Value Co-Creation: Theoretical Approaches and Practical Implications. *European Business Review*, 25, 6-19. <https://doi.org/10.1108/09555341311287718>
235. Salai, S. & Kovač Žnidersić, R. (2012). Marketing trendovi i obrasci ponašanja. *Škola biznisa*, (1), 15–22.

236. Salai, S. & Kovač-Žnidarić, R. (2012). Marketing trendovi i obrasci ponašanja. *Škola biznisa*, 1/2012, 15-23.
237. San Jose, L. & Retolaza, J. L. (2008). Information Transparency as a Differentiation Factor of Ethical Banking in Europe: A Radical Affinity Index Approach. *The Icfai University Journal of Bank Management*, vol. 7. no. 3. 7-22.
238. Sanader, D. (2014). Mobilno bankarstvo: novi trend u savremenom bankarskom sektoru. *Bankarstvo*, 43(5), 86-109.
239. Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K. & Hinterhuber, H.H. (1996). THE KANO MODEL: HOW TO DELIGHT YOUR CUSTOMERS. In: Preprints Volume I of the IX. International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23 1996. 313 - 327.
240. Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. 2015. *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited
241. Schenkel, A. (2017). Proportionality of Banking Regulation—Evidence from Germany. University of Muenster, Institute for Cooperative Research, March. Dostupno na: http://www.ifgmuenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2017/material/v_20170127.pdf
242. Schmit, M. J. & Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48 (3), 521–536.
243. Schoenbachler, D.D, Gordon, G.L. & Spellman, L. (1997). Understanding consumer database marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 14(1), 5-14.
244. Sekulić, D. & Mandarić, M. (2013). Kvalitet usluga kao determinanta satisfakcije potrošača u hotelijerstvu. *Marketing*, 44(3), 231-246.
245. Senić, R. & Senić, V. (2016). Marketing menadžment u turizmu. Vrnjačka Banja: Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji.
246. Severović, K., Žajdala, N. & Cvetković-Šoštarić, B. (2009). Konceptualni model kao alat za upravljanje kvalitetom bankarskih usluga. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 22(1), 147-160.
247. Shaw, R. & Reed, D. (1999). Measuring and valuing customer relationships: How to develop the measures that drive profitable CRM strategies. London: Business Intelligence Ltd.
248. Shettar, R.M. (2020). NEO BANK: A NEW LANDSCAPE. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, Vol. XII, Issue III. 3843-3847.
249. Šijaković, I. & Vukotić, S. (2018). Komunikacione veštine za menadžere. Beograd: MEF
250. Šimičević, V. (2007). Istraživanje statističkih metoda i statističkog mišljenja u hrvatskoj poslovnoj praksi. *Ekonomski pregled*, 58(7-8), 445-464.

251. Smajlovic, E. & Umihanić, B. (2007). Application of CRM in the Function of Improving the Quality of Banking Services. In *Scientific conference with international participation QUALITY*. BiH: Neum
252. Smith, B. (2010) *Beyond Promotion: Conceptualizing Public Relations in Integrated Marketing Communications*. University of Houston
253. Stanković, Lj., Đukić, S. & Popović, A. (2012). Razvoj teorije i prakse marketinga. *Ekonomске teme*, 50 (4), 599–614.
254. Stefanov, D. (2015). Tehnologija kontakt centra. *Info M*, br. 53. 55-61.
255. Stipanović, C. (2006). Značaj reinženjeringa u razvojnoj strategiji hotelsko-turističkih poduzeća. *Tourism and hospitality management*, 12(1), 149-156.
256. Stjepanović, M. (2006). Pozavarovanje naravnih katastrof: magistrsko delo. Doctoral dissertation. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
257. Stone, B. (1995). *Successful Direct Marketing Methods*, V. Edition. Chicago: NTC Business Books
258. Stoner, D.F., Friman, E.R. & Gilbert, D.R. (2002). Menadžment. Beograd: Želnid.
259. Stošić, I., Nikolić, D. & Zdravković, A. (2012). PEST Analysis of Serbia. *Economic analysis*, 45(1-2), 59-73.
260. Szwarc, P. (2005). Researching customer satisfaction and loyalty. London: Kogan Page, London
261. Tahir, I. M. & Bakar, N. M. A. (2007). Service Quality Gap and Customer's Satisfaction of Commercial Banks in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 327-336.
262. Tamimi, H. & Jabnoun, N. (2002). Measuring perceived service quality at UAE commercial banks. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 20. no. 4. 458-472.
263. Tao, Y.H. & Rosa Y.C. (2003). Simple database marketing tools in customer analysis and retention. *International Journal of Information Management*, 23(4), 291-301.
264. Tarhaničová, L. & Glova, J. (2016). The Financial Services Satisfaction Analysis of the Customers in Slovakia and France. *Journal of Applied Economic Sciences*, XI(44), 1130-1132.
265. Todić, M. & Dajić, M. (2018). Perspective of mobile banking in Serbia//Perspektive mobilnog bankarstva u Srbiji. *Emc review-časopis za ekonomiju*, 15(1), 19-37.
266. Todorović J. (2003). Strategijski i operativni menadžment. Beograd: Conzit
267. Tomljanović, M., Grubišić, Z. & Huđek, Z. (2018). Process of Deindustrialization in Montenegro. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, vol. 7. no. 2. 99-121.
268. Tomljanović, M., Grubišić, Z. & Kamenković, S. (2018). Deindustrialization and Implementation of Industry 4.0 - Case of The Republic of Croatia. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, Volume 8: Issue 3. 134-160.

269. Tomulić, A. M. & Grmuša, T. (2017). Empatija u radnom okruženju. *Media, culture and public relations*, 8(2), 194-205.
270. Tortosa-Edo, V., Sanchez-García, J. & Moliner-Tena, M. (2010). Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1279–1297.
271. Tzeng G.H. & Chang H.F. (2011). Applying Importance - Performance Analysis as a Service Quality Measure in Food Service Industry. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 106-115.
272. Van Looy, B., Van Dierdonck R. & Gemmel P. (1998). *Service Management-Integrated Approach*. Financial Times, Pitman Publishing
273. Veli, S. & Alyüz, B. (2007). Adsorption of copper and zinc from aqueous solutions by using natural clay. *Journal of hazardous materials*, 149(1), 226-233.
274. Veli-Şafakli, O. (2007). Testiranje dimenzija modela Servqual u bankarskom sektoru Sjevernog Cipra. *Financijska teorija i praksa*, 31(2), 181-197.
275. Veljković, S. (2006). *Marketing usluga*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu
276. Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu
277. Verhoef, P.C. & Hoekstra, J.C. (1999). Status of Database Marketing in the Dutch Fast Moving Consumer Goods Industry. *Journal of Market-Focused Management*, 3(3-4), 313-331.
278. Vitell, S.J. (2003). Customer Ethical Research: Review, Synthesis and Suggestion for the Future. *Journal of Business Ethics*, 43(1/2), 33-47.
279. Vlašić, G., Mandelli, A. & Mumel, D. (2007). *Interaktivni marketing - Interaktivna marketinška komunikacija*. Zagreb: PeraGO
280. Vojinović, Ž. & Vojinović, D. (2011). Konkurentske prednosti upotrebe CRM metoda u odnosu sa klijentima. *Svarog, Naučno stručni časopis za prirodne i društvene nauke*, br. 3. 146-162.
281. Vučemilović, V. (2015). Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 3-4/2015, 119-125.
282. Vujko, A., Gajić, T., Mladenovski, M. & Momirski, J. (2015). Ispitivanje očekivanog i percepiranog kvaliteta hotelskih usluga. *Škola biznisa*, 1, 47-57.
283. Vujnović-Gligorić, B. (2017). Upravljanje odnosima sa korisnicima bankarskih usluga. *Emc review – časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 2(2), 248-261.
284. Vukmirović, V., Petrović, D. & Kostić-Stanković, M. (2017). Strategic management and its effects on Serbian wood industry. *Management:Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*, 22(3), 37-47. doi:10.7595/management.fon.2017.0027
285. Vukoja, M. (2017), Uloga odnosa s javnošću u odabiru bankarskih usluga, *Mostariensia*, 21(1), 113-125.
286. Vuksanović, E. (2009). *Elektronski sistemi plaćanja*. Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

287. Vunjak, N., Čurčić, U. & Kovačević, Lj. (2013). Korporativno bankarstvo, drugo izdanje. Bečej: Proleter a.d.
288. Watson, R.T., Pitt, L.F., Berthon, P.R. & Zinkhan, G.M. (2002). U-Commerce: Expanding the universe of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 329–343.
289. Wehmeyer, K. (2005). Aligning IT and marketing The impact of database marketing and CRM. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(3), 243-256.
290. Wewege, L., Lee, J. & Thomsett, M.C. (2020). Disruptions and Digital Banking Trends. *Journal of Applied Finance & Banking*, vol. 10. no. 6. 15-56.
291. Witkowski, T. H. & Wolfenbarger, M. F. (2002). Comparative service quality: German and American ratings across service settings. *Journal of Business Research*, vol. 55. 875–881.
292. Yang, W. (2010) Relationships among internal marketing perceptions, organizational support, job satisfaction and role behavior in healthcare organizations. *International Journal of Management*, 27(2), 235-242.
293. Yvon, M. & Margaux, R. (2019). Open banking: Towards platform and modular banking, *Journal of Digital Banking*, vol. 4. No.131-143
294. Zdjelarić, P. (2017). Interni marketing u funkciji povećanja percipiranog kvaliteta bankarskih usluga. Doktorska disertacija. Novi Sad: University of Business Academy in Novi Sad, Faculty of economics and engineering management
295. Zelenović, V. & Babić, B. (2018). Merdžeri i akvizicije u bankarskom sektoru – slučaj Republike Srbije. *CIVITAS*, 8(2), 87-110.
296. Zelenović, V., Vitomir, J. & Radović, M. (2017). SERQUAL model u funkciji unapređenja kvaliteta bankarskog poslovanja. *Zbornik radova naučnog skupa EKONBIZ*, (17), 34-43.
297. Zimmermann, L., Stephens, A., Nam, S. Z., Rau, D., Kübler, J., Lozajic, M. & Alva, V. (2018). A completely reimplemented MPI bioinformatics toolkit with a new HHpred server at its core. *Journal of molecular biology*, 430(15), 2237-2243.
298. Živković, R. (2012) Ponašanje potrošača. Beograd: Univerzitet Singidunum

Internet izvori:

299. Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine (2020). Spisak banaka. www.fba.ba
300. Agencija za bankarstvo Federacije Republike Srpske (2020). Spisak banaka. www.abrs.ba
301. Bankar.rs (2020). Češka pretekla Španiju i Italiju po BDP-u po glavi stanovnika. <https://bankar.rs/2020/11/05/ceska-pretekla-spaniju-i-italiju-po-bdp-u-po-glavi-stanovnika/> (novembar 2017)

302. Board of Governors of Federal Reserve System (2015). Consumers and Mobile Financial Services 2015. <https://www.federalreserve.gov/econresdata/consumers-and-mobile-financial-services-report-201503.pdf> (10.12.2017)
303. Dietz, M., Harle, P. & Khanna, S. (2016). A digital crack in banking's business model. <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/ourinsights/a-digital-crack-in-bankings-business-model>, pristupljeno: (10.12.2017)
304. Diplomatie, F. (2018). Cybersecurity: Paris call of 12 November 2018 for trust and security in cyberspace. <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/digital-diplomacy/france-and-cyber-security/article/cybersecurity-paris-call-of-12-november-2018-for-trust-and-security-in> (novembar 2020)
305. Ernst & Young (2017). Customer experience: innovate like a FinTech, Ernst & Young Global Limited. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/eygcbcs-customer-experience/\\$FILE/ey-gcbcs-customer-experience.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/eygcbcs-customer-experience/$FILE/ey-gcbcs-customer-experience.pdf) (01.03.2018)
306. European Commission (2020). Women in digital Scoreboard 2020 – Report. <file:///C:/Users/korisnik/Downloads/WomeninDigitalScoreboard2020Czechia.pdf> (novembar 2020)
307. European Commission (2020). Employment, Social Affairs & Inclusion: Slovakia. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1127> (decembar 2020)
308. European Economy (2015). Macroeconomic Imbalances Country Report - Germany 2015. Occasional Papers 214 | June 2015. https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/occasional_paper/2015/pdf/ocp214_en.pdf (decembar 2020)
309. Eurostat (2020). Eurostat celebrates Slovakia. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20180101-1?inheritRedirect=true> (decembar 2020)
310. Eurostat (2020). <https://ec.europa.eu/eurostat/guip/introAction.do?profile=cpro&theme=euroind&lang=en&country1=CZ&country2=eu28> (decembar 2020)
311. Eurostat (2020). Statistički podaci o digitalnom gospodarstvu i društvu – kućanstva i pojedinci. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/hr (decembar 2020)
312. Expatica (2018). International Schools: A Growing Choice. https://www.expatica.com/nl/education/International-schools-A-growing-choice_106592.html (jul 2020)
313. Focus Economics (2018). The poorest countries in the world. *Online source:* <https://www.focus-economics.com/blog/the-poorest-countries-in-the-world>, (7.4.2018)
314. Gauzelin, S. & Bentz, H. (2017). How the customer satisfaction in function of the Kano Model is used to have a better competitive advantage within the car industry?. Halmstad University, 1-16. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1080344/FULLTEXT01.pdf> (januar 2020)

315. History of Credit Agricole group. Credit-Agricole.com. (10.10.2020)
316. <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/informacioni-sistem-i-planiranje-marketinga-swot-analiza> (januar 2020)
317. <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/informacioni-sistem-i-planiranje-marketinga-swot-analiza> (novembar 2019)
318. http://europa.eu/pol/index_en.htm <http://europa.eu/!bY34KD> (novembar 2019)
319. <http://www.nbs.rs/internet/cirilica/63/index.htm> (novembar 2019)
320. <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1006609&docType=ART&nid=1> (decembar 2019)
321. <https://abrs.ba/lat/ombdsman/c90> (decembar 2019)
322. <https://bankar.rs/2020/03/03/u-srbiji-posluje-26-banaka-cetiri-u-vlasnistvu-drzave/> (decembar 2020)
323. <https://investitor.me/2018/04/12/crna-gora-9-na-svijetu-po-broju-banaka-u-odnosu-na-populaciju/> (decembar 2020)
324. <https://thebanks.eu/banks-by-country/Slovakia> (decembar 2020)
325. <https://www.bankar.me/2017/02/27/neo-banke-jos-jedan-izazov-za-tradiconalno-bankarstvo/> (decembar 2020)
326. <https://www.cbbh.ba/press/edukacija/899> (april 2018)
327. https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Codes-and-Guidelines_MysteryShopping.pdf (mart 2019)
328. <https://www.hnb.hr/o-nama/zastita-potrosaca> (april 2018)
329. https://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_7/analiza_spn_I_19.pdf (01.07.2019)
330. <https://www.preact.co.uk/why-crm/how-businesses-benefit-from-crm> (jul 2019)
331. <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20200225-prosecne-zarade-po-zaposlenom-decembar-2019/?s=2403> (decembar 2019)
332. International Monetary Fund (2019). STAFF COUNTRY REPORTS. Czech Republic: 2019 Article IV Consultation-Press Release and Staff Report, no 19/160. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2019/06/12/Czech-Republic-2019-Article-IV-Consultation-Press-Release-and-Staff-Report-46989> (decembar 2020)
333. International Monetary Fund (2019). STAFF COUNTRY REPORTS. Slovak Republic: 2019 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report, no 19/220. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2019/07/11/Slovak-Republic-2019-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-47103> (decembar 2020)
334. International Monetary Fund. "World Economic Outlook Database. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October/select-country-group> (decembar 2020)

335. Meeker, M. (2017). Internet Trends 2017 – Code Conference. <http://www.kpcb.com/internet-trends> (jul 2020)
336. Microsoft Srbija (2020) Mogućnosti i izazovi radnog mesta budućnosti – globalni prelazak na rad na daljinu. Marketing mreža. https://marketingmreza.rs/mogucnosti-i-izazovi-radnog-mesta-buducnosti-globalni-prelazak-na-rad-nadaljinu/?fbclid=IwAR33i22mlxJMkJYnCGbSevc14IJoXTCP4HZnCtrNcvBTuTE4XV_KQOKQKxA (septembar 2020)
337. Ministerstvo životního prostředí [online]. © 2008 - 2014 [cit. 2014-04-30]. <http://www.mzp.cz/cz/index> (novembar 2020)
338. Ognjanović, A. (2020) Pandemija virusa korona promenila je ponašanje klijenata, pa sada sve više njih bankarske poslove obavlja onlajn. Konferencija DIGITAL EXPERIENCE. Communications. <http://communications.rs/digital-experience-aleksandra-ognjanovic-pandemija-virusa-korona-promenila-je-ponasanje-klijenata-pa-sada-sve-vise-njih-bankarske-poslove-obavlja-onlajn/> (septembar 2020)
339. Paragraf.rs (2020). NACRT STRATEGIJE RAZVOJA KULTURE REPUBLIKE SRBIJE OD 2017. DO 2027 - Tekst propisa. https://www.paragraf.rs/nacrti_i_predlozi/120617-nacrt_strategije_razvoja_kulture_republike_srbije_od_2017_do_2027.html
340. Radio-televizija Vojvodine (2020). Kovid ubrzao prelazak klijenata banaka na digitalne servise. Tanjug. https://www.rtv.rs/sr_lat/drustvo/kovid-ubrzao-prelazak-klijenata-banaka-na-digitalne-servise_1137072.html (oktobar 2020).
341. Statista (2018). Češko ekonomsko čudo. DW. <https://www.dw.com/sr/%C4%8De%C5%A1ko-ekonomsko-%C4%8Dudo/a-46967748> (decembar 2020)
342. Statista (2018). Number of individuals employed in the banking sector in Europe (EU28) in 2018, by country. <https://www.statista.com/statistics/940904/number-of-bank-employees-in-europe-by-country/> (decembar 2020)
343. Statista (2020). Number of banks in Europe (EU28) as of January 2020, by country. <https://www.statista.com/statistics/940867/number-of-banks-in-europe-by-country/> (decembar 2020)
344. Transparency International (2012). Corruption Perceptions Index: The 2012 Corruption Perceptions Index Measures The Perceived Levels Of Public Sector Corruption In 176 Countries And Territories Around The World. <https://www.transparency.org/en/cpi/2012#> (decembar 2020)