



UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT
U NOVOM SADU



INTERNI MARKETING U FUNKCIJI POVEĆANJA PERCIPIRANOG KVALITETA BANKARSKIH USLUGA

DOKTORSKA DISERTACIJA

MENTOR:

PROF. DR MAJA ĆIRIĆ

KANDIDAT:

MSR. PETRA ZDJELARIĆ

NOVI SAD, 2016.



UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD
FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING
MANAGEMENT IN NOVI SAD



INTERNAL MARKETING AS A TOOL FOR INCREASING THE PERCEIVED QUALITY OF BANKING SERVICES

DOCTORAL DISSERTATION

MENTOR:

MAJA CIRIC, PhD

CANDIDATE:

MA PETRA ZDJELARIC

NOVI SAD, 2016.

Prilog 1.

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU

Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu

KLJUČNI PODACI O ZAVRŠNOM RADU

Vrsta rada:	<p style="text-align: center;"><u>Doktorska disertacija</u> (Doktorska disertacija, Master rad, Diplomski rad, ...)</p>
Ime i prezime autora:	Petra Zdjelarić
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	Prof. dr Maja Ćirić, vanredni profesor na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Poslovna i međunarodna ekonomija
Naslov rada:	Interni marketing u funkciji povećanja percipiranog kvaliteta bankarskih usluga
Jezik publikacije (pismo):	Srpski (_____ latinica _____) ili (ćirilica ili latinica) _____
Fizički opis rada:	Uneti broj: Stranica <u>331 (paginirane), 348 (ukupno)</u> Poglavlja <u>9</u> Referenci <u>290</u> Tabela <u>116</u> Slika <u>8</u> Grafikona <u>-</u> Priloga <u>2</u>
Naučna oblast:	Ekonomске науке
Predmetna odrednica, ključne reči:	interni marketing, satisfakcija zaposlenih, percipirani kvalitet usluga, satisfakcija klijenata, marketing usluga, marketing u bankarstvu

Izvod (apstrakt ili rezime) na jeziku završnog rada:

Predmet istraživanja ovog rada jeste detaljna analiza svih instrumenata internog marketinga, odnosno direktnog, indirektnog i integrativnog, i načina implementacije strategije internog marketinga u bankama. Pri tome, akcenat je stavljen na svaki od instrumenata navedenih tipova internog marketinga i na njihov uticaj na satisfakciju zaposlenih. Takođe, utvrđeno je koje su dimenzije kvaliteta bankarskih usluga od najvećeg značaja za percepciju kvaliteta usluga od strane klijenata.

Cilj istraživanja jeste utvrđivanje uticaja internog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih u bankama i posredno na percipirani kvalitet bankarskih usluga. Opšta, kao i posebne hipoteze, jesu u funkciji navedenog cilja.

Opšta hipoteza (H) glasi: Interni marketing direktno utiče na satisfakciju zaposlenih u bankama i indirektno preko satisfakcije zaposlenih na percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata. Posebne hipoteze koje predstavljaju razradu navedene hipoteze glase: H1 – Svi instrumenti internog marketinga utiču na satisfakciju zaposlenih. H2 – Jačina uticaja pojedinih instrumenata internog marketinga na satisfakciju zaposlenih je različita. H3 – Percipirani kvalitet bankarskih usluga direktno zavisi od satisfakcije zaposlenih. H4 – Viši nivo satisfakcije zaposlenih vodi ka višem nivou percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata.

Shodno definisanom predmetu i cilju istraživanja, a u skladu sa istraživačkim hipotezama, definisane su metode istraživanja. U izradi disertacije korišćeno je više naučnih metoda uz pomoć kojih se došlo do relevantnih podataka i naučnih zaključaka, a u cilju što sveobuhvatnije i detaljnije analize teme istraživanja korišćene su sledeće metode: istorijski metod, induktivni i deduktivni metod, komparativni metod, analiza i sinteza, analiza sadržaja, metoda konkretizacije i apstrakcije i statistički metod. Takođe, kao primarni metod za istraživanje se izdvaja metoda anketiranja ispitanika, dok je instrument kojim se vršilo anketiranje upitnik.

Istraživanje je sprovedeno u vremenskom periodu od 22. 9. do 25. 11. 2015. godine u dve banke, odnosno u osam filijala na teritoriji grada Beograda i Novog Sada. Zbog anonimnosti zagarantovane ispitanicima koji su učestvovali u istraživanju, a i na zahtev menadžmenta banaka, banke nisu imenovane, nego su u radu označene kao banka A i banka B. Istraživanjem su obuhvaćeni zaposleni u bankama, kao i klijenti istih filijala (pravna i fizička lica). U istraživanju je učestvovalo ukupno 1.125 klijenata obe banke, dok je broj zaposlenih koji su učestvovali u istraživanju obuhvatio 165 ispitanika. S obzirom na činjenicu da je istraživanjem obuhvaćeno dve grupe ispitanika (zaposleni i klijenti), u istraživanju su korišćena dva upitnika. Anketni upitnik za klijente je

sastavljen prema SERVQUAL modelu. Preciznije, karakteristike percipiranog kvaliteta usluga izvorno su preuzete iz SERVQUAL modela, gde je skala očekivanja zamenjena skalom važnosti. Sastoji se od četiri pitanja zatvorenog tipa koji se odnose na demografska obeležja ispitanika i od 22 tvrdnje. Poslednje, 23. pitanje postavljeno je sa svrhom da se sazna da li je klijent fizičko ili pravno lice. Upitnik za zaposlene se sastojao od tri dela, odnosno zaposleni su odgovarali na tri upitnika, s tim što je jedan identičan kao upitnik koji su popunjavali klijenti. Drugi deo upitnika koji su popunjavali zaposleni sastoji se od 63 tvrdnje kojima se nastojalo utvrditi kolika je percepcija internog marketinga od strane zaposlenih u bankama. Treći deo upitnika se sastoji od deset tvrdnji na osnovu kojih je procenjen nivo satisfakcije zaradom, saradnjom sa najbližim saradnicima, mogućnošću napredovanja u karijeri, saradnjom sa nadređenima i sadržajem posla.

Prikazani rezultati u ovom istraživanju pružaju trenutni uvid u nivo satisfakcije zaposlenih u bankama, kao i uvid o uticaju instrumenata internog marketinga na njihovu satisfakciju i na percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata, koji se ogleda kroz naučni i društveni doprinos.

Naučni doprinos istraživanja ogleda se u potvrđivanju hipoteza u naučno utemeljenom istraživačkom procesu kojim je dokazano da svi instrumenti internog marketinga – adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa; odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija; pozitivna organizaciona klima; negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja; pozitivna organizaciona kultura u kojoj prevladava timskih duh i negativna organizaciona kultura – imaju uticaj na satisfakciju zaposlenih u bankama, s tim da je jačina uticaja pojedinih instrumenata različita. Osim toga, dokazano je da satisfakcija zaposlenih utiče na percepciju kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata. Naposljetku, dokazano je da instrumenti internog marketinga direktno, ali i indirektno, preko satisfakcije zaposlenih, utiču na percipirani kvalitet bankarskih usluga.

Društveni doprinos istraživanja ogleda se u potvrđivanju činjenice da banke koje imaju dobar interni marketing imaju ne samo zadovoljnije zaposlene, već i bolje percipiran kvalitet usluga od strane klijenata. To pak doprinosi većoj satisfakciji klijenata, lojalnosti klijenata i, posledično, profitabilnosti banke. Sama činjenica da je percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata u velikoj meri povezan sa satisfakcijom zaposlenih navodi na zaključak da je neophodno unaprediti satisfakciju zaposlenih. U izvršenom istraživanju dokazano je da je unapređenje satisfakcije zaposlenih moguće kroz unapređivanje instrumenata internog marketinga, s obzirom na njihovu povezanost.

	<p>Stoga adekvatan interni marketing omogućuje da banka stvori zadovoljne zaposlene koji će pružiti klijentima uslugu u skladu sa njihovim željama i očekivanjima. To pak omogućuje banci da stvara bazu zadovoljnih i lojalnih klijenata i da gradi sa njima uspešne dugoročne odnose, te posledično obezbeđuje dugoročno profitabilno poslovanje.</p>
<p>Datum odbrane:</p> <p>(Popunjavanje naknadno odgovarajuća služba)</p>	
<p>Članovi komisije:</p> <p>(titula, ime, prezime, zvanje, institucija)</p>	<p>Mentor: Prof. dr Maja Ćirić, vanredni profesor na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Poslovna i međunarodna ekonomija</p> <p>Predsednik: Prof. dr Marko Carić, redovni profesor Pravnog fakulteta za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, uža naučna oblast Multidisciplinarna ekonomska</p> <p>Član: Doc. dr Jelena Simić, docent na Fakultetu za menadžment u Sremskim Karlovcima, Univerzitet Union – Nikola Tesla, Beograd, uža naučna oblast Operativni menadžment</p>
<p>Napomena:</p>	<p>Autor doktorske disertacije potpisao je sledeće Izjave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Izjava o autorstvu, 2. Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada i 3. Izjava o korišćenju. <p>Ove Izjave se čuvaju na fakultetu u štampanom i elektronskom obliku.</p>
<p>UDK</p>	<p>005.6 : 336.71 (497.11) (043.3)</p> <p>336.71: 339.138 (497.11) (043.3)</p>

Prilog 2.

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD

Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad

KEY WORD DOCUMENTATION

Document type:	<u>Doctoral Dissertation</u> (Doctoral dissertation, Master thesis, Graduate work, ...)
Author:	Petra Zdjelarić
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	Maja Ciric Ph.D, associate professor at the Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, scientific area: Business and International Economy
Title:	Internal marketing as a tool for increasing the perceived quality of banking services
Language of text (script):	Serbian language (latin script) or (cyrillic or latin script) _____ language
Physical description:	Number of: Pages <u>331 / 348</u> Chapters <u>9</u> References <u>290</u> Tables <u>116</u> Illustrations <u>8</u> Graphs <u>-</u> Appendices <u>2</u>
Scientific field:	Economic science
Subject, Key words:	internal marketing, employee satisfaction, perceived service quality, client satisfaction, marketing of service, marketing in banking

<p>Abstract (or resume) in the language of the text:</p>	<p>Research subject of the dissertation is a detailed analysis of all internal marketing tools, as well as direct, indirect and integrative marketing, and ways of internal marketing strategy implementation, within banks. Emphasys shall be made on each of the tools of all mentioned types of internal marketing, as well as their impact on satisfaction levels of the employees. Also, it shall be determined which dimensions of the banking services quality are most significant for perception of quality of services by the clients.</p> <p>The aim of the research is to determine the influence of internal marketing to satisfaction of bank employees and therefore - towards perceived quality of banking services. General hypothesis (H) is: Internal marketing has a direct impact on satisfaction level of bank employees, and indirect impact (over the satisfaction of employees) on the perception of quality of banking services by the clients. Different hypothesis which represent the elaboration of the abovementioned hypothesis are: H1 - All of the internal marketing tools have impact on satisfaction levels of the employees. H2 - Strength of the impact of some of the tools of internal marketing on employees satisfaction is different. H3 - Perceived quality of banking services is directly dependant on the satisfaction of employees. Research methods are defined according to the subject and aim of the research, and research hypotheses. Several different scientific methods shall be used for this dissertation, in order to help gather relevant data and facilitate scientific conclusions. Due to full and detailed analysis of the research subject, the following methods shall be used: historical, deductive, inductive, comparative, analysis and synthesis, subject analysis, concrete, abstract and statistical method. Also, a method of questionnaires shall be used as primary method, while the tool of questioning shall be the questionnaire itself.</p> <p>The research was done within the time period starting from 22nd of September until 25th of November of 2015. in two banks, in eight of their branches on the territory of Belgrade and Novi Sad. In order to maintain privacy and anonymity of the respondents who have participated in this research and upon request of the management of the bank, the banks shall not be named but rather marked as bank A and bank B. This research included employees at the banks as well as the clients of those banks (legal and natural persons). A total of 1125 clients of both banks and 165 employees have participated in this research as respondents. Having in mind that the research included two groups of respondents (employees and clients), two types of questionnaires were used. Questionnaire for clients was made according to the SERVQUAL</p>

model. More precise - perceived quality of service was taken from SERVQUAL model, where the expectation scale was changed by the importance scale. It consisted of four closed type questions which were related to demographic mark of the respondents and 22 statements. The last, 23rd question was made in order to determine whether the respondent is a legal or natural person. Questionnaire for employees consisted of three parts, or in other words - employees were giving answers to/filling in three questionnaires, out of which one was identical with the one given to the clients. The second part of the questionnaire answered by the employees consisted of 63 statements which were given in order to provide results of the level of perception employees in banks have regarding internal marketing. The third part of the questionnaire consisted of 10 statements based on which the level of salary satisfaction, cooperation with the closest coworkers, possibility of career advancement, cooperation with the senior staff members and workload/content were tested.

The results shown in presented research give an instant insight into the level of satisfaction of bank employees, as well as the influence of internal marketing instruments onto their satisfaction, and to the perceived quality of banking services by clients – giving the scientific and social contribution.

The scientific contribution is based upon confirmation of hypothesis in scientific research process by which has been proven that all the internal marketing tools – adequate measures of recruitment, selection, scheduling, work design, motivation, career development and educational programs; proper leadership, communication, informing and strategies; positive organizational climate; negative organizational climate and fear of getting fired; positive organizational culture where team spirit prevails and negative organizational culture – have influence onto the satisfaction of bank employees, with the fact that each tool is of different intensity. Besides that, it has been proven that the employees satisfaction affects the perceived quality of banking services by clients. At last, it has been proven that the internal marketing tools affect perceived quality of banking services directly, but also – indirectly, through satisfaction of employees.

Social contribution of this research is reflected as confirmation of the fact that banks that have good internal marketing have not only satisfied employees, but also a better quality of service perceived by clients. This will however result in bigger customer satisfaction, customer loyalty and consequently – in the profitability of banks. Fact that the perceived quality of banking services by customers is largely associated with the satisfaction of employees, leads to the conclusion that it is necessary to improve the employees satisfaction. This research proves that the

	<p>improvement of employees satisfaction can be done through improvement of internal marketing tools, regarding their connection. Therefore, adequate internal marketing enables bank to make satisfied employees who can offer service to clients according to their wishes and expectations. That makes bank able to form a base of satisfied and loyal clients, and also to build successful long term relations with them, and consequently – to enable long term profitable business.</p>
<p>Defended: (The faculty service fills later.)</p>	
<p>Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)</p>	<p>President: Maja Ciric Ph.D, associate professor at the Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, scientific area: Business and International Economy</p> <p>Member: Marko Caric Ph.D, professor at Faculty of Law for Commerce and Judiciary in Novi Sad, scientific area: Multidisciplinary Economics</p> <p>Member: Jelena Simić Ph.D, docent at the Faculty of Management in Sremski Karlovci, Union - Nikola Tesla University, Belgrade, scientific area: Operations management</p>
<p>Note:</p>	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Statement on the authority, 2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and 3. Statement on copyright licenses. <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>
<p>UDC</p>	<p>005.6 : 336.71 (497.11) (043.3) 336.71: 339.138 (497.11) (043.3)</p>

Sadržaj

1	UVODNA RAZMATRANJA	1
1.1	PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA	2
1.2	HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	3
1.3	METODE OBRADE PODATAKA	3
1.4	DRUŠTVENI I NAUČNI DOPRINOS	6
2	SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U BANKARSTVU	8
2.1	MARKETING KONCEPT BANKE	10
2.1.1	<i>Karakteristike finansijskih usluga</i>	<i>16</i>
2.1.2	<i>Marketing miks</i>	<i>19</i>
2.1.3	<i>Relationship marketing</i>	<i>22</i>
2.2	STRATEGIJA UPRAVLJANJA MARKETING AKTIVNOSTIMA BANKE	24
2.2.1	<i>Dimenzije strateškog planiranja u bankama</i>	<i>25</i>
2.2.2	<i>Dimenzije strateškog organizovanja u bankama</i>	<i>31</i>
2.2.3	<i>Dimenzije strateškog vođstva u bankama</i>	<i>34</i>
2.2.4	<i>Dimenzije strateškog kontrolisanja u bankama</i>	<i>36</i>
2.3	SAVREMENI TRENDVI U BANKARSTVU	38
2.3.1	<i>Razvoj novih bankarskih usluga</i>	<i>39</i>
2.3.2	<i>CRM u savremenom bankarstvu</i>	<i>41</i>
3	INTERNI MARKETING	43
3.1	KONCEPCIJA INTERNOG MARKETINGA	44
3.2	AKTIVNOSTI I INSTRUMENTI INTERNOG MARKETINGA	49
3.2.1	<i>Direktni interni marketing</i>	<i>53</i>
3.2.1.1	<i>Pribavljanje</i>	<i>53</i>
3.2.1.2	<i>Regrutacija</i>	<i>55</i>
3.2.1.3	<i>Raspoređivanje</i>	<i>57</i>
3.2.1.4	<i>Penzije (otpuštanje)</i>	<i>59</i>
3.2.2	<i>Indirektni interni marketing</i>	<i>63</i>
3.2.2.1	<i>Dizajniranje poslova</i>	<i>64</i>
3.2.2.2	<i>Razvoj karijere</i>	<i>66</i>
3.2.2.3	<i>Obrazovni program</i>	<i>69</i>
3.2.2.4	<i>Motivacioni program</i>	<i>71</i>
3.2.2.5	<i>Informisanost i komuniciranje</i>	<i>74</i>
3.2.3	<i>Integrativni interni marketing</i>	<i>78</i>
3.2.3.1	<i>Organizaciona kultura</i>	<i>79</i>
3.2.3.2	<i>Organizaciona klima</i>	<i>83</i>

3.2.3.3	Strategija	86
3.2.3.4	Vođenje	88
3.3	PROJEKTOVANJE I IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE INTERNOG MARKETINGA	91
3.4	SPECIFIČNOSTI I ZNAČAJ INTERNOG MARKETINGA U USLUŽNIM ORGANIZACIJAMA	95
4	PERCIPIRANI KVALITET BANKARSKE USLUGE	100
4.1	KVALITET USLUGE	102
4.1.1	<i>Dimenzije kvaliteta usluge</i>	105
4.1.2	<i>Analiza propusta u kvalitetu usluga</i>	109
4.2	MERENJE KVALITETA USLUGE	112
4.2.1	<i>SERVQUAL model</i>	114
4.2.2	<i>Dimenzije SERVQUAL modela u bankarstvu</i>	116
4.3	PERCIPIRANI KVALITET BANKARSKE USLUGE I SATISFAKCIJA KLIJENATA	118
4.3.1	<i>Definisanje satisfakcije klijenata</i>	119
4.3.2	<i>Merenje satisfakcije klijenata</i>	121
4.3.3	<i>Povezanost percipiranog kvaliteta i satisfakcije klijenata</i>	126
5	ISTRAŽIVANJE	130
5.1	OPIS UZORKA	130
5.2	INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA	133
5.3	OPIS VARIJABLI	134
6	REZULTATI ISTRAŽIVANJA	136
6.1	REZULTATI PODUZORKA KLIJENATA IZ BANKE A	136
6.1.1	<i>Karakteristike poduzorka klijenata iz banke A</i>	136
6.1.2	<i>Prosečni odgovori klijenata banke A na pitanja o kvalitetu rada banke A</i>	139
6.1.3	<i>Ukupan skor klijenata banke A na upitniku za procenu kvaliteta usluga banke A</i>	141
6.1.4	<i>Uticaj vrste potrošačkih jedinica, geografskih i demografskih karakteristika ispitanika na procenu kvaliteta bankarskih usluga banke A</i>	142
6.2	REZULTATI PODUZORKA KLIJENATA IZ BANKE B	158
6.2.1	<i>Karakteristike poduzorka klijenata iz banke B</i>	158
6.2.2	<i>Prosečni odgovori klijenata banke B na pitanja o kvalitetu rada banke B</i>	160
6.2.3	<i>Ukupan skor klijenata banke B na upitniku za procenu kvaliteta usluga banke B</i>	163
6.2.4	<i>Uticaj vrste potrošačkih jedinica, geografskih i demografskih karakteristika ispitanika na procenu kvaliteta bankarskih usluga banke B</i>	164
6.3	UTICAJ VRSTE POTROŠAČKIH JEDINICA, GEOGRAFSKIH I DEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA ISPITANIKA NA PROCENU KVALITETA BANKARSKIH USLUGA NA UKUPNOM UZORKU KLIJENATA OBE BANKE	181
6.4	REZULTATI PODUZORKA ZAPOSLENIH IZ BANKE A	198
6.4.1	<i>Karakteristike poduzorka zaposlenih iz banke A</i>	198
6.4.2	<i>Prosečni odgovori zaposlenih na upitniku za procenu kvaliteta internog marketinga u banci A</i>	200
6.4.3	<i>Ukupni skor ispitanika na upitniku kvaliteta internog marketinga u banci A</i>	204
6.4.4	<i>Prosečni odgovori na pitanja o satisfakciji zaposlenih u banci A</i>	205
6.4.5	<i>Ukupni skorovi na supskalama satisfakcije u banci A</i>	206
6.4.6	<i>Prosečni odgovori zaposlenih na upitniku za procenu kvaliteta bankarskih usluga koje nudi njihova banka</i>	207

6.4.7	<i>Ukupan skor zaposlenih banke A na upitniku za procenu kvaliteta usluga banke</i>	209
6.5	REZULTATI PODUZORKA ZAPOSLENIH IZ BANKE B	211
6.5.1	<i>Karakteristike poduzorka zaposlenih iz banke B</i>	211
6.5.2	<i>Prosečni odgovori zaposlenih na upitniku za procenu kvaliteta internog marketinga u banci B</i>	213
6.5.3	<i>Ukupni skor ispitanika na upitniku kvaliteta internog marketinga u banci B</i>	217
6.5.4	<i>Prosečni odgovori na pitanja o satisfakciji zaposlenih u banci B</i>	217
6.5.5	<i>Ukupni skorovi na supskalama satisfakcije u banci B</i>	218
6.5.6	<i>Prosečni odgovori zaposlenih na upitniku za procenu kvaliteta bankarskih usluga koje nudi njihova banka</i>	219
6.5.7	<i>Ukupan skor zaposlenih banke B na upitniku za procenu kvaliteta usluga banke</i>	222
6.6	ANALIZA LATENTNOG PROSTORA MERENJA UPITNIKA ZA PROCENU KVALITETA INTERNOG MARKETINGA	223
6.6.1	<i>Razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i proceni kvaliteta bankarskih usluga od strane zaposlenih, a u zavisnosti od banke u kojoj su zaposleni, geografskih i demografskih karakteristika</i>	231
6.6.2	<i>Povezanost procene kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i procene kvaliteta bankarskih usluga od strane zaposlenih, a u zavisnosti od starosti, obrazovanja i radnog iskustva</i>	236
6.6.3	<i>Povezanost internog marketinga i percepcije kvaliteta bankarskih usluga</i>	237
6.6.4	<i>Povezanost internog marketinga i satisfakcije zaposlenih</i>	239
6.6.5	<i>Intenzitet uticaja faktora internog marketinga na satisfakciju zaposlenih</i>	241
6.6.6	<i>Povezanost satisfakcije zaposlenih i percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata</i>	249
7	DISKUSIJA	251
7.1	POVEZANOST INTERNOG MARKETINGA I SATISFAKCIJE ZAPOSLENIH	252
7.2	POVEZANOST SATISFAKCIJE ZAPOSLENIH I PERCIPIRANOG KVALITETA BANKARSKIH USLUGA OD STRANE KLIJENATA	265
7.3	POVEZANOST INTERNOG MARKETINGA, SATISFAKCIJE ZAPOSLENIH I PERCIPIRANOG KVALITETA BANKARSKIH USLUGA OD STRANE KLIJENATA	277
8	ZAKLJUČCI I PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA	283
8.1	ZAKLJUČCI	284
8.2	PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA	291
9	LITERATURA	295
PRILOZI	316
	UPITNIK ZA KLIJENTE	317
	UPITNIK ZA ZAPOSLENE.....	320
IZJAVA O AUTORSTVU	327
IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA	328
IZJAVA O KORIŠĆENJU	329
BIOGRAFIJA	331

Spisak tabela

TABELA 1. PRIMER INTERNIH SNAGA I SLABOSTI BANKE.	28
TABELA 2. ODNOS STRATEGIJE I OPERATIVNOG POSLOVANJA.	33
TABELA 3. UTICAJ TIPOVA LIČNOSTI NA PONAŠANJE I IZBOR ZANIMANJA.	68
TABELA 4. NAJČEŠĆI SADRŽAJI OBUKE.	70
TABELA 5. UTICAJ NAGRADE I KAZNE NA REZULTATE ZAPOSLENIH.	73
TABELA 6. POJAVA NOVOG STRATEGIJSKOG KONTEKSTA.	87
TABELA 7. TIPIČNE FAZE ODNOSA KORISNIKA USLUGE I BANKE.	104
TABELA 8. KOMPARATIVNI PRIKAZ IZABRANIH MODELA ZA MERENJE SATISFAKCIJE POTROŠAČA NA NACIONALNOM NIVOU. .	125
TABELA 9. FREKVENCIJE KLIJENATA BANAKA A I B.	130
TABELA 10. FREKVENCIJE VARIJABLE – MESTO U KOJEM SE NALAZI BANKA A – KLIJENTI.	131
TABELA 11. FREKVENCIJE VARIJABLE – MESTO U KOJEM SE NALAZI BANKA B – KLIJENTI.	131
TABELA 12. FREKVENCIJE ZAPOSLENIH U BANKAMA A I B.	132
TABELA 13. FREKVENCIJE VARIJABLE MESTO U KOJEM SE NALAZI BANKA A – ZAPOSLENI.	132
TABELA 14. FREKVENCIJE VARIJABLE MESTO U KOJEM SE NALAZI BANKA B – ZAPOSLENI.	132
TABELA 15. FREKVENCIJE VARIJABLE POL – KLIJENTI – BANKA A.	136
TABELA 16. FREKVENCIJE VARIJABLE STEPEN STRUČNE SPREME – KLIJENTI – BANKA A.	137
TABELA 17. DESKRIPTIVNI POKAZATELJI VARIJABLE STAROST – KLIJENTI – BANKA A.	137
TABELA 18. FREKVENCIJE VARIJABLE KATEGORIJA KLIJENTA – KLIJENTI – BANKA A.	137
TABELA 19. UKUPNI KVALITET USLUGA PREMA PROCENI KLIJENATA – KLIJENTI – BANKA A.	138
TABELA 20. DESKRIPTIVNI POKAZATELJI VARIJABLE UKUPNI KVALITET USLUGA PREMA PROCENI KLIJENATA – KLIJENTI – BANKA A.	138
TABELA 21. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE, MINIMALNI I MAKSIMALNI ODGOVORI NA PITANJA IZ UPITNIKA – KLIJENTI – BANKA A.	139
TABELA 22. MINIMALNI I MAKSIMALNI REZULTAT, ARITMETIČKA SREDINA I STANDARDNA DEVIJACIJA UKUPNOG SKORA NA UPITNIKU – KLIJENTI – BANKA A.	141
TABELA 23. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I STANDARDNE GREŠKE AS – KLIJENTI – BANKA A.	142
TABELA 24. T–TEST ZA NEZAVISNE UZORKE – KLIJENTI – BANKA A.	144
TABELA 25. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I STANDARDNE GREŠKE AS – KLIJENTI – BANKA A.	147
TABELA 26. T–TEST ZA NEZAVISNE UZORKE – KLIJENTI – BANKA A.	149
TABELA 27. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I STANDARDNE GREŠKE AS – POTROŠAČKE JEDINICE – BANKA A.	151
TABELA 28. T–TEST ZA NEZAVISNE UZORKE – POTROŠAČKE JEDINICE – BANKA A.	153
TABELA 29. PIRSONOVI KOEFICIJENTI LINEARNE KORELACIJE: STAROST/OBRAZOVANJE – KLIJENTI– BANKA A.	156
TABELA 30. FREKVENCIJE VARIJABLE POL – KLIJENTI – BANKA B.	158
TABELA 31. FREKVENCIJE VARIJABLE STEPEN STRUČNE SPREME – KLIJENTI – BANKA B.	159
TABELA 32. DESKRIPTIVNI POKAZATELJI VARIJABLE STAROST – KLIJENTI – BANKA B.	159
TABELA 33. FREKVENCIJE VARIJABLE KATEGORIJA KLIJENTA – KLIJENTI – BANKA B.	159
TABELA 34. UKUPNI KVALITET USLUGA PREMA PROCENI KLIJENATA – KLIJENTI – BANKA B.	160
TABELA 35. DESKRIPTIVNI POKAZATELJI VARIJABLE UKUPNI KVALITET USLUGA PREMA PROCENI KLIJENATA – KLIJENTI – BANKA B.	160

TABELA 36. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE, MINIMALNI I MAKSIMALNI ODGOVORI NA PITANJA IZ UPITNIKA – KLIJENTI – BANKA B.	161
TABELA 37. MINIMALNI I MAKSIMALNI REZULTAT, ARITMETIČKA SREDINA I STANDARDNA DEVIJACIJA UKUPNOG SKORA NA UPITNIKU – KLIJENTI – BANKA B.	163
TABELA 38. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I STANDARDNE GREŠKE AS – KLIJENTI – BANKA B.	164
TABELA 39. T–TEST ZA NEZAVISNE UZORKE – KLIJENTI – BANKA B.	166
TABELA 40. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I STANDARDNE GREŠKE AS – KLIJENTI – BANKA B.	169
TABELA 41. T–TEST ZA NEZAVISNE UZORKE – KLIJENTI – BANKA B.	171
TABELA 42. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I STANDARDNE GREŠKE AS – POTROŠAČKE JEDINICE – BANKA B.	174
TABELA 43. T–TEST ZA NEZAVISNE UZORKE – POTROŠAČKE JEDINICE – BANKA B.	176
TABELA 44. PIRSONOVI KOEFICIJENTI LINEARNE KORELACIJE – KLIJENTI – BANKA B.	179
TABELA 45. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I STANDARDNE GREŠKE AS – KLIJENTI.	181
TABELA 46. T–TEST ZA NEZAVISNE UZORKE – KLIJENTI.	184
TABELA 47. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I STANDARDNE GREŠKE AS – KLIJENTI.	186
TABELA 48. T–TEST ZA NEZAVISNE UZORKE – KLIJENTI.	188
TABELA 49. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE I STANDARDNE GREŠKE AS – POTROŠAČKE JEDINICE.	191
TABELA 50. T–TEST ZA NEZAVISNE UZORKE – POTROŠAČKE JEDINICE.	193
TABELA 51. PIRSONOVI KOEFICIJENTI LINEARNE KORELACIJE – KLIJENTI.	195
TABELA 52. FREKVENCIJE VARIJABLE POL – ZAPOSLENI – BANKA A.	198
TABELA 53. FREKVENCIJE VARIJABLE STEPEN STRUČNE SPREME – ZAPOSLENI – BANKA A.	198
TABELA 54. FREKVENCIJE VARIJABLE RADNO ISKUSTVO – ZAPOSLENI – BANKA A.	199
TABELA 55. FREKVENCIJE VARIJABLE RADNO MESTO – ZAPOSLENI – BANKA A.	199
TABELA 56. DESKRIPTIVNI POKAZATELJI VARIJABLE STAROST – ZAPOSLENI – BANKA A.	200
TABELA 57. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE, MINIMALNI I MAKSIMALNI ODGOVORI NA PITANJA IZ UPITNIKA – ZAPOSLENI – BANKA A.	200
TABELA 58. MINIMALNI I MAKSIMALNI REZULTAT, ARITMETIČKA SREDINA I STANDARDNA DEVIJACIJA UKUPNOG SKORA NA UPITNIKU – ZAPOSLENI – BANKA A.	205
TABELA 59. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE, MINIMALNI I MAKSIMALNI ODGOVORI NA PITANJA IZ UPITNIKA – ZAPOSLENI – BANKA A.	205
TABELA 60. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE, MINIMALNI I MAKSIMALNI REZULTAT NA UKUPNOM SKORU – ZAPOSLENI – BANKA A.	206
TABELA 61. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE, MINIMALNI I MAKSIMALNI ODGOVORI NA PITANJA IZ UPITNIKA – ZAPOSLENI – BANKA A.	207
TABELA 62. MINIMALNI I MAKSIMALNI REZULTAT, ARITMETIČKA SREDINA I STANDARDNA DEVIJACIJA UKUPNOG SKORA NA UPITNIKU – ZAPOSLENI – BANKA A.	209
TABELA 63. UKUPNI KVALITET USLUGA PREMA PROCENI ZAPOSLENIH – ZAPOSLENI – BANKA A.	210
TABELA 64. DESKRIPTIVNI POKAZATELJI VARIJABLE UKUPNI KVALITET USLUGA PREMA PROCENI KLIJENATA – ZAPOSLENI – BANKA A.	210
TABELA 65. FREKVENCIJE VARIJABLE POL – ZAPOSLENI – BANKA B.	211
TABELA 66. FREKVENCIJE VARIJABLE STEPEN STRUČNE SPREME – ZAPOSLENI – BANKA B.	211
TABELA 67. FREKVENCIJE VARIJABLE RADNO ISKUSTVO – ZAPOSLENI – BANKA B.	212
TABELA 68. FREKVENCIJE VARIJABLE RADNO MESTO – ZAPOSLENI – BANKA B.	212
TABELA 69. DESKRIPTIVNI POKAZATELJI VARIJABLE STAROST – ZAPOSLENI – BANKA B.	212
TABELA 70. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE, MINIMALNI I MAKSIMALNI ODGOVORI NA PITANJA IZ UPITNIKA – ZAPOSLENI – BANKA B.	213

TABELA 71. MINIMALNI I MAKSIMALNI REZULTAT, ARITMETIČKA SREDINA I STANDARDNA DEVIJACIJA UKUPNOG SKORA NA UPITNIKU – ZAPOSLENI – BANKA B.	217
TABELA 72. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE, MINIMALNI I MAKSIMALNI ODGOVORI NA PITANJA IZ UPITNIKA – ZAPOSLENI – BANKA B.	218
TABELA 73. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE, MINIMALNI I MAKSIMALNI REZULTATI NA UKUPNIM SKOROVIMA – ZAPOSLENI – BANKA B.	219
TABELA 74. ARITMETIČKE SREDINE, STANDARDNE DEVIJACIJE, MINIMALNI I MAKSIMALNI ODGOVORI NA PITANJA IZ UPITNIKA – ZAPOSLENI – BANKA B.	219
TABELA 75. MINIMALNI I MAKSIMALNI REZULTAT, ARITMETIČKA SREDINA I STANDARDNA DEVIJACIJA UKUPNOG SKORA NA UPITNIKU – ZAPOSLENI – BANKA B.	222
TABELA 76. UKUPNI KVALITET USLUGA PREMA PROCENI ZAPOSLENIH – ZAPOSLENI – BANKA B.	222
TABELA 77. DESKRIPTIVNI POKAZATELJI VARIJABLE UKUPNI KVALITET USLUGA PREMA PROCENI KLIJENATA – ZAPOSLENI – BANKA B.	223
TABELA 78. KARAKTERISTIČNI KORENI I PROCENAT OBJAŠNJENE VARIJANSE.	224
TABELA 79. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE PRVOG <i>PROMAX</i> FAKTORA.	224
TABELA 80. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE DRUGOG <i>PROMAX</i> FAKTORA.	226
TABELA 81. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE TREĆEG <i>PROMAX</i> FAKTORA.	227
TABELA 82. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE ČETVRTOG <i>PROMAX</i> FAKTORA.	228
TABELA 83. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE PETOG <i>PROMAX</i> FAKTORA.	229
TABELA 84. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE ŠESTOG <i>PROMAX</i> FAKTORA.	229
TABELA 85. MATRICA INTERKORELACIJE FAKTORA.	230
TABELA 86. KARAKTERISTIČNI KOREN, PROCENAT VARIJANSE I KANONIČKA KORELACIJA.	231
TABELA 87. PROCENA ZNAČAJNOSTI DISKRIMINATIVNE FUNKCIJE.	231
TABELA 88. MATRICA STRUKTURE DISKRIMINATIVNE FUNKCIJE.	232
TABELA 89. CENTROIDI GRUPA.	232
TABELA 90. KARAKTERISTIČNI KOREN, PROCENAT VARIJANSE I KANONIČKA KORELACIJA.	233
TABELA 91. PROCENA ZNAČAJNOSTI DISKRIMINATIVNE FUNKCIJE.	233
TABELA 92. KARAKTERISTIČNI KOREN, PROCENAT VARIJANSE I KANONIČKA KORELACIJA.	234
TABELA 93. PROCENA ZNAČAJNOSTI DISKRIMINATIVNE FUNKCIJE.	234
TABELA 94. MATRICA STRUKTURE DISKRIMINATIVNE FUNKCIJE.	234
TABELA 95. CENTROIDI GRUPA.	235
TABELA 96. KARAKTERISTIČNI KOREN, PROCENAT VARIJANSE I KANONIČKA KORELACIJA.	235
TABELA 97. PROCENA ZNAČAJNOSTI DISKRIMINATIVNE FUNKCIJE.	235
TABELA 98. PIRSONOV KOEFICIJENT LINEARNE KORELACIJE.	236
TABELA 99. PIRSONOV KOEFICIJENT LINEARNE KORELACIJE.	238
TABELA 100. PIRSONOV KOEFICIJENT LINEARNE KORELACIJE.	239
TABELA 101. KOEFICIJENT MULTIPLE KORELACIJE.	242
TABELA 102. PROCENA ZNAČAJNOSTI REGRESIONOG MODELA.	242
TABELA 103. PARCIJALNI DOPRINOSI PREDIKTORA.	242
TABELA 104. KOEFICIJENT MULTIPLE KORELACIJE.	243
TABELA 105. PROCENA ZNAČAJNOSTI REGRESIONOG MODELA.	243
TABELA 106. PARCIJALNI DOPRINOSI PREDIKTORA.	244
TABELA 107. KOEFICIJENT MULTIPLE KORELACIJE.	245
TABELA 108. PROCENA ZNAČAJNOSTI REGRESIONOG MODELA.	245
TABELA 109. PARCIJALNI DOPRINOSI PREDIKTORA.	245
TABELA 110. KOEFICIJENT MULTIPLE KORELACIJE.	246
TABELA 111. PROCENA ZNAČAJNOSTI REGRESIONOG MODELA.	246

TABELA 112. PARCIJALNI DOPRINOSI PREDIKTORA.	247
TABELA 113. KOEFICIJENT MULTIPLE KORELACIJE.	248
TABELA 114. PROCENA ZNAČAJNOSTI REGRESIONOG MODELA.....	248
TABELA 115. PARCIJALNI DOPRINOSI PREDIKTORA.	248
TABELA 116. PIRSONOV KOEFICIJENT LINEARNE KORELACIJE.....	249

Spisak slika

SLIKA 1. SHEMATSKI PRIKAZ INTERNOG MARKETINGA I MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.	48
SLIKA 2. SADRŽAJ AKTIVNOSTI INTERNOG MARKETINGA.	52
SLIKA 3. MULTIFAKTORSKA PRIRODA ANALIZE POSLA.	55
SLIKA 4. DIMENZIJE ORGANIZACIONE STRUKTURE.	81
SLIKA 5. ČINIOCI DETERMINACIJE USPEHA U IMPLEMENTACIJI STRATEGIJE.....	94
SLIKA 6. TROUGAO MARKETING USLUGA.	96
SLIKA 7. MODEL GEPOVA KVALITETA USLUGE.	111
SLIKA 8. UKUPNO PERCIPIRANI KVALITET USLUGE.	128

1 UVODNA RAZMATRANJA

Jedan od ključnih zadataka savremene banke predstavlja pronalaženje načina i metoda kako bi se ostvarila održiva konkurentna prednost na sve konkurentnijim finansijskim tržištima. U eri savremenog, virtuelnog doba, način na koji klijenti percipiraju bankarske usluge u velikoj meri temelji se na njihovoj proceni internog marketinga, što i predstavlja temu ove disertacije. Funkcija i cilj poslovanja bankarskih organizacija prilagođava se u zavisnosti od oblika privredne aktivnosti. Ipak, u svim društveno-ekonomskim okolnostima primarni sadržaj pojma banke određivan je njenim posredovanjem u finansijskim odnosima. Kredit, novac i ostali finansijski instrumenti predstavljaju važne činioce ekonomskog kontinuiteta, odnosno reprodukcije. U tome banke imaju posebno mesto i ulogu s obzirom na to da posluju kao specijalizovane institucije čija je osnovna funkcija posredovanje u sferi novca sa ciljem da snabdeju reprodukciju potrebnom količinom novca i kredita. Bankarstvo, kao specifična privredna delatnost, određena je vrstom i sadržinom bankarskih institucija i poslova, što međusobno uslovljava i čini celinu odgovarajućeg bankarskog sektora, sa snažnim uplivom na ukupne finansijske osnove i sistem.

Fokusiranost na potrošače, naročito poslednjih godina, doživljava ekspanziju u uslužno orijentisanim delatnostima, uključujući i banke. Potrebe korisnika finansijskih usluga dinamično se menjaju i iz tog razloga je neophodno da banke razvijaju dugoročne poslovne odnose sa svojim klijentima, kako bi postale i ostale profitabilne. Savremeni trendovi globalnog tržišnog okruženja će sve više zahtevati od poslovnih subjekata, naročito banaka, izmene u poslovnom ponašanju. Sve više u fokusu poslovanja banaka mora biti izgradnja dugoročnih odnosa sa svojim klijentima, a to pak znači i pomeranje fokusa sa eksternog na interni i interaktivni marketing.

Interni marketing predstavlja trajni proces u banci koji motiviše zaposlene na svim nivoima, sa ciljem kontinuiranog stvaranja pozitivne percepcije na klijente. Interni

marketing je kao koncepcija usmeren na zaposlene unutar preduzeća, odnosno banke, jer samim zadovoljavanjem želja i potreba unutar banke ona unapređuje svoje odnose sa eksternim klijentima. Mnogi autori naglašavaju da je neophodno da interni marketing bude usklađen sa eksternim, ali i da je marketinškoj orijentaciji unutar preduzeća potrebno adekvatno oblikovanje i primena odgovarajućih marketing programa, o čemu će u disertaciji biti više reči. U svakom slučaju, važno je da se instrumentima internog marketinga postigne satisfakcija zaposlenih, a sve u cilju stvaranja zadovoljnih klijenata. U kojoj meri su zaposleni zadovoljni internim marketingom i na koji način klijenti percipiraju kvalitet bankarskih usluga biće obrazloženo i analizirano u ovoj disertaciji kroz teorijska razmatranja i istraživanje.

1.1 PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja ove disertacije biće detaljna analiza svih instrumenata internog marketinga i načina implementacije strategije internog marketinga u bankama. Preciznije, biće analizirani elementi direktnog, indirektnog i integrativnog internog marketinga u bankama. Pri tome će akcenat biti stavljen na svaki od instrumenata navedenih tipova internog marketinga i njihov uticaj na satisfakciju zaposlenih.

Osim navedenog, predmet istraživanja ove disertacije biće i analiza percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata. Utvrdiće se koje su dimenzije kvaliteta bankarskih usluga od najvećeg značaja za percepciju kvaliteta od strane klijenata. Prikazaće se na koji način i kojim metodama banka može meriti percipirani kvalitet usluga pruženih klijentima, te će se naposljetku analizirati veza između internog marketinga, odnosno satisfakcije zaposlenih i percepcije kvaliteta bankarskih usluga, jer cilj svih uslužnih delatnosti, pa i bankarskih, mora biti usmeren na obezbeđivanje pozitivne percepcije kvaliteta bankarskih usluga. Iz navedenih razloga je potrebno sagledati značaj internog marketinga kao i njegove prednosti i potencijale.

Na osnovu navedenog predmeta istraživanja cilj disertacije jeste utvrđivanje nivoa uticaja instrumenata internog marketinga na satisfakciju zaposlenih u bankama i posredno na percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata.

1.2 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Opšta, kao i posebne hipoteze, odnosno pretpostavke od kojih se polazi u istraživanju, u funkciji su navedenog cilja i predmeta. Stoga se definiše opšta hipoteza kojom se želi dokazati ili opovrgnuti sledeće:

- H – Interni marketing direktno utiče na satisfakciju zaposlenih u bankama i indirektno preko satisfakcije zaposlenih na percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata.

Pored opšte, u okviru disertacije su postavljene i posebne hipoteze koje predstavljaju razradu navedene opšte hipoteze sa idejom da se dođe do realnih podataka dobijenih na osnovu istraživanja. Posebne hipoteze imaju za cilj da dublje i potpunije daju odgovor na opštu hipotezu proširujući postojeća saznanja. Posebnih hipoteza ima četiri i one glase:

- H1 – Svi instrumenti internog marketinga utiču na satisfakciju zaposlenih.
- H2 – Jačina uticaja pojedinih instrumenata internog marketinga na satisfakciju zaposlenih je različita.
- H3 – Percipirani kvalitet bankarskih usluga direktno zavisi od satisfakcije zaposlenih.
- H4 – Viši nivo satisfakcije zaposlenih vodi ka višem nivou percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata.

1.3 METODE OBRADJE PODATAKA

Shodno definisanom predmetu i cilju istraživanja, a u skladu sa istraživačkim hipotezama, definisane su metode istraživanja. U izradi disertacije koristiće se više naučnih metoda uz pomoć kojih će se doći do relevantnih podataka i naučnih zaključaka. Koristiće se metoda anketiranja ispitanika kojom će se na temelju upitnika

prikupiti i istražiti relevantni podaci, informacije, stavovi i mišljenja zaposlenih u bankama i njihovih klijenata o definisanom predmetu istraživanja. Pored navedene metode, a u cilju što sveobuhvatnije i detaljnije analize teme istraživanja, koristiće se i sledeće metode:

- istorijski metod,
- induktivni i deduktivni metod,
- komparativni metod,
- analiza i sinteza,
- analiza sadržaja,
- metoda konkretizacije i apstrakcije i
- statistički metod.

Koristeći istorijski metod autorka će izučiti istorijski razvoj kroz koji je prošla bankarska industrija, i to od tradicionalnog do savremenog bankarstva.

Metodom indukcije se od posebnih i pojedinačnih teoretskih saznanja izvode opšti stavovi. Tako na primer, mnogi autori zastupaju stav da su banke u sve većoj meri orijentisane na svoje klijente, što se u savremenom poslovanju banaka usvaja kao opšti stav. S druge strane, dedukcija predstavlja analizu tih posebnih stavova, u čemu se ogleda međusobna povezanost i uslovljenost indukcije i dedukcije.

Komparativnom metodom u radu biće međusobno upoređeni rezultati ovog istraživanja koje je autorka izvršila u bankama u Republici Srbiji, ali i sa istraživanjima koja su imala istu ili sličnu tematiku analize. Takođe, ova analiza i komparacija biće upotpunjene teoretskim stavovima eminentnih autora.

Metodom analize biće razloženi osnovni pojmovi koji predstavljaju temu ovog istraživanja, kao što su marketing koncept banke, interni marketing, kvalitet usluga i sl. Sintezom će biti povezana i objašnjena uopštena teoretska pitanja kojima se spajaju različiti elementi u celinu. Tako se na primer, sintezom različitih instrumenata internog

marketinga koji čine celinu, povezuje sa satisfakcijom zaposlenih, a ona sa percepcijom kvaliteta bankarskih usluga. Na taj način se sistematizuje teorijsko saznanje.

Analizom sadržaja u disertaciji biće analizirana aktuelna literatura na temu marketinga u bankarstvu i njegovih specifičnosti, internog marketinga i instrumenata koji su u njemu sadržani, kvaliteta usluge u bankama i njegove percepcije od strane klijenata itd. Teorijska analiza biće podržana međunarodnom i domaćom naučnom i stručnom literaturom. Navedena literatura će obuhvatiti istraženu problematiku kojom će se ista produbiti, što ujedno predstavlja i svrhu ove disertacije.

Apstrakcijom su u disertaciji misaonim postupcima odvajani nebitni, a isticani bitni elementi predmeta istraživanja.

Statističkim metodama su analizirani rezultati istraživanja na osnovu kojih se stekla precizna slika o uticaju instrumenata internog marketinga na satisfakciju zaposlenih, o satisfakciji zaposlenih i o nivou uticaja internog marketinga na percepciju kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata. Statističke metode koje su korišćene prilikom analize rezultata jesu:

- Deskriptivna statistika – deskriptivni statistički pokazatelji varijabli koji obuhvataju frekvencije ispitanika po varijablama, kao i mere centralne tendencije (aritmetičku sredinu) i standardnu devijaciju kao meru varijabiliteta varijabli.
- T–testovi za nezavisne uzorke kojima se proveravaju međugrupne razlike na aritmetičkim sredinama odgovora na pitanja i na ukupnim rezultatima na korišćenim mernim instrumentima.
- Pirsonovi koeficijenti korelacije kojima se utvrđuje linearna povezanost zavisnih i nezavisnih varijabli, kao i kontrolnih varijabli istraživanja, a koristi se kada se proverava da li linearni porast jedne varijable prati linearni porast ili linearni pad druge varijable. Koristi se za varijable koje kontinuirano rastu ili opadaju.
- Analiza glavnih komponenti kojom je početni skup varijabli iz upitnika za procenu kvaliteta internog marketinga uz *Promax* rotaciju redukovan

na 6 ključnih faktora internog marketinga koji su dalje korišćeni u analizama.

- Multipla regresiona analiza kojom je utvrđen intenzitet uticaja pojedinih faktora internog marketinga na satisfakciju zaposlenih. Ona predstavlja viši nivo korelacije – njome se proverava ne samo da li su varijable povezane nego koje od njih su najviše povezane, tako da na osnovu njene vrednosti može da se predviđa kriterijumska varijabla.
- Kanonička diskriminativna analiza pomoću koje se proveravaju međugrupne razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i u proceni kvaliteta bankarskih usluga od strane zaposlenih. Grupe su formirane za varijable mesto zaposlenja, radno mesto i pol.

1.4 DRUŠTVENI I NAUČNI DOPRINOS

Interni marketing u funkciji povećanja percipiranog kvaliteta bankarskih usluga predstavlja temu koja je veoma aktuelna u savremenom bankarstvu, a ima teorijski i empirijski značaj. Na osnovu istraživanja koje će autorka realizovati u okviru ove disertacije, mogu se očekivati značajni rezultati i doprinosi u sferi unapređenja bankarskih usluga u Republici Srbiji kroz ukazivanje na ulogu i uticaj internog marketinga na percepciju kvaliteta bankarskih usluga. Imajući u vidu definisanu oblast, postavljeni su odgovarajući društveni i naučni zahtevi istraživanja.

Naučni doprinos istraživanja ogleda se u naučno utemeljenom istraživačkom procesu kojim se analiziraju elementi internog marketinga koji imaju uticaj na satisfakciju zaposlenih u bankama, kao i da li, i u kojoj meri zadovoljstvo zaposlenih utiče na percepciju kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata. Naučni doprinos je potvrditi ili opovrgnuti hipotezu da interni marketing posredno, preko zadovoljstva zaposlenih, utiče na povećanje percipiranog kvaliteta bankarskih usluga. Istraživanje na predloženu temu će obezbediti naučna saznanja koja će biti relevantna za buduća slična naučna istraživanja iz ove oblasti.

Društveni doprinos istraživanja ogleda se u potvrđivanju činjenice da će banke koje imaju dobar interni marketing imati ne samo zadovoljnije zaposlene, već i bolje percipiran kvalitet usluga od strane klijenata. To će pak doprineti većoj satisfakciji klijenata, njihovoj lojalnosti i posledično – većoj profitabilnosti banke. Samim tim, saznanja do kojih će se doći izradom doktorske disertacije moći će se primeniti u svrhu boljeg vođenja internog marketinga u bankama. Saznanja o tome koji elementi internog marketinga najviše utiču na zadovoljstvo zaposlenih, kao i potvrda o tome da li se zadovoljstvo zaposlenih odražava na percepciju kvaliteta bankarskih usluga, može pomoći i stimulirati menadžment banke na posvećivanje veće pažnje internom marketingu i satisfakciji sopstvenih zaposlenih.

Stoga se značaj ove disertacije ogleda u nastojanju da se utvrdi koji su konkretno instrumenti internog marketinga adekvatno primenjivani u bankama, a koje bi trebalo unaprediti, kako bi se povećala satisfakcija zaposlenih, a posredno i klijenata. Namera je da se dođe do rezultata koji bi ukazali na značaj svakog od instrumenata internog marketinga za satisfakciju zaposlenih u banci, kao i da se dokaže da li satisfakcija zaposlenih utiče na percipirani kvalitet usluga od strane klijenata banke.

2 SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U BANKARSTVU

Bankarska industrija je od sedamdesetih godina prošlog veka prošla kroz četiri talasa promena: deregulaciju, prodaju nebankarskih proizvoda, tehnološke inovacije i konkurenciju od nebankarskih institucija. Danas bankarska industrija prolazi i kroz peti talas promena, tj. strukturu velikih organizacija, strukturisanih u obliku matrice koja odražava „različite profesije” unutar finansijskih usluga. Iz tog razloga je ono što tradicionalno nazivamo bankom sada postalo veoma složeno, tako da nije nimalo jednostavno odgovoriti na pitanje „šta je to banka?” (Klasens, 2007, str. 7). Naime, tradicionalno bankarstvo dominiralo je danas razvijenim tržišnim privredama od druge polovine XIX do druge polovine XX veka. Pored termina tradicionalno, ovaj period karakterišu i termini klasično ili konzervativno bankarstvo. U to vreme banke su sa funkcionalnog, institucionalnog i organizacionog aspekta mogle da se razlikuju relativno lako kao investicione i depozitne, hipotekarne i univerzalne banke. Sadržaj posla ovakve banke jeste prikupljanje depozita i odobravanje kredita. Ovakvo stanje je bilo održivo do 60-ih godina XX veka, kada su se banke suočile sa opasnošću da se neće razvijati ukoliko ne postanu inovativne i to na trajnoj osnovi (Barać, Stakić, Ivaniš, Hadžić, Jerenić i Terzić, 2006, str. 18).

Može se reći da značajno mesto u finansijskom mehanizmu svake privrede pripada bankama, zato što od banaka zavisi finansijska strana svake privrede, a sa druge strane, snaga banaka je određena snagom nacionalne privrede svake zemlje (Barać i Stakić, 2003, str. 34). Banka se može smatrati poslovnom jedinicom – preduzećem, koja obezbeđuje bankarske usluge u profitne svrhe. U zavisnosti od različitih uslova u kojima se bankarstvo razvijalo, u pojedinim zemljama razvile su se različite karakteristike banaka koje su postale primarne za određenu zemlju. Tako se u Velikoj Britaniji smatra da je osnovna karakteristika banaka novčana emisija, u Francuskoj posredovanje u odobravanju kredita, dok su u Nemačkoj osnovne karakteristike učešće

na berzama i bavljenje novčanim špekulacijama. Na osnovu navedenih karakteristika može se zaključiti da je banka novčano preduzeće i kreditna ustanova čija je osnovna aktivnost depozitni posao, uzimanje i davanje kredita i obavljanje drugih novčanih poslova na račun svojih klijenata. Kako bi razgraničilo bankarstvo od drugih finansijskih institucija koje su poslednjih decenija sve aktivnije, Savezna korporacija za osiguranje depozita SAD (*Federal Deposit Insurance Corporation – FIDIC*), koja je nedavno promenila ime u Fond za bankovno osiguranje (engl. *Bank Insurance Fund – BIF*) – banku je definisala kao bilo koju instituciju koja može da se prijavi za osiguranje depozita koje je u njenoj nadležnosti (Rose i Hudgins, 2005, str. 7). U Pojmovniku finansija i bankarstva pod bankom se podrazumeva međunarodni naziv za specijalizovanu organizaciju (finansijskog posrednika) koja prikuplja novčana sredstva, izdaje hartije od vrednosti, daje kredite, obavlja devizne poslove i platni promet u zemlji i sa inostranstvom itd. U propisima Evropske unije, banka se naziva kreditna ustanova (Barać, Stakić, Ivaniš, Hadžić, Jerenić i Terzić, 2006, str. 18).

Geneza bankarstva kao sistema proistekla je iz razvoja bankarskih poslova koji su u društveno-ekonomskom razvoju sveta i privreda pojedinih zemalja sticali odgovarajući značaj. Rudimentalni oblici tih poslova su se oblikovali u formi klasičnih bankarskih poslova: depozitnog i kreditnog posla koji određuju i osnovnu institucionalnu funkciju banke kao novčanog preduzeća (Bjelica, 2005, str. 1). Bankarstvo se kao naučna disciplina o poslovanju i organizaciji banaka razvilo u drugoj polovini XIX veka. Ova naučna disciplina je prvobitno pružala potrebna znanja bankaru o tome kako sa uspehom da vodi banku, dok u novijem periodu posmatra i analizira banke i sa stanovišta njihovog uticaja na finansijske, privredne i monetarne tokove u celini (Hadžić, 2013, str. 5–6).

Savremeno bankarstvo u svetu, a naročito u razvijenim zemljama, prati niz promena koje u velikoj meri inoviraju i sadržinu bankarskog poslovanja, tako da se klasična fizionomija banke od naglašeno kreditne ustanove transformiše u savremenu i modernu bankarsku ustanovu. S jedne strane, savremena banka se razvila pod uticajem automatizacije poslovanja i uvođenjem visoke tehnologije u obavljanje bankarskih poslova, a sa druge strane širinom repertoara finansijskih instrumenata, inovacija i

tokova koji se javljaju u monetarnoj, finansijskoj i bankarskoj sferi (Bjelica, 2005, str. 126).

Pored ostvarivanja profita cilj banke jeste da obezbedi kontinuirani rast i razvoj. Ostvarujući navedene ciljeve, banka zadovoljava ciljeve vlasnika, klijenata ali i društva kao celine što doprinosi napretku celokupne privrede jedne zemlje. Međutim, svedoci smo raznih promena koje predstavljaju ključnu odliku našeg okruženja. Tako je pojačana konkurentnost usled pojave velikog broja stranih banaka na domaćem tržištu donela i novu marketinšku kulturu, koja je uslovljena potrebom za upoznavanjem najšire javnosti sa raznim segmentima bankarskih usluga i bankarskog poslovanja (Janković, 2009, str. 54).

Svakako jedan od ključnih zadataka savremene banke predstavlja pronalaženje načina i metoda za ostvarivanje održive konkurentne prednosti na sve konkurentnijem finansijskom tržištu. Uloga marketinga u ovom zadatku je svakako velika, a naročito u oblasti izgradnje bankarske kulture i kvaliteta bankarskih usluga, a zatim i implementacije istih. Iz tog razloga je neophodno upoznati se sa marketing konceptom banke, strategijom upravljanja marketing aktivnostima banke, kao i savremenim trendovima koji su karakteristični za bankarstvo XXI veka.

2.1 MARKETING KONCEPT BANKE

„Marketing je društveni proces kojim – putem stvaranja i razmene proizvoda i vrednosti sa drugima – pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno ili što žele.“ (Kotler, 1988, str. 4). Marketing banke mora da utvrdi potrebe tržišta, njegovu veličinu, osetljivost, sklonost, kao i sve njegove segmente. Istraživanje tržišta pruža uvid o tome šta klijenti žele i na koji način banka može da izađe u susret njihovim očekivanjima. Kroz istoriju bankarstva, bankari su veoma malo pažnje posvećivali marketingu. Sam izgled banaka koje su građene poput grčkih hramova ulivalo je strahopoštovanje. Unutrašnjost banaka je odisala konzervativnošću i hladnoćom, namećući krute kodekse bankarskog ponašanja. Zaposleni su bili odmereni u svojim postupcima i ozbiljni (Zelenović, 2008, str. 39).

Marketing nije ušao u banke u obliku „konceptije marketinga“ nego u obliku „konceptije ekonomske propagande i promocije“ (Kotler, 1988, str. 32). U osnovi, bankarski marketing predstavlja moderan pristup tržišnom modelu privređivanja banke kao finansijske institucije i poslovnog subjekta u finansiranju privrednog razvoja i rasta preduzeća. Bankarski marketing usmerava poslovnu politiku banke u pravcu zadovoljavanja kako sadašnjih tako i budućih potreba, sadašnjih i budućih komitenata i klijenata na racionalan i efikasan način (Komazec, 2001, str. 748).

Koncept marketinga u bankarstvu predstavlja modelaran tržišni pristup u ponašanju i poslovanju uslužnih bankarskih organizacija. Marketinški orijentisana banka u fokusu svog poslovanja ima kako sadašnje tako i buduće potrebe, očekivanje, zahteve i želje korisnika svojih usluga. Kao posledica primene marketing koncepta u bankarskom sektoru zahtevaju se inovacije u kontaktu sa klijentima na svim nivoima poslovanja (Koprivica, 2007, str. 246). Po Klasensu, koncept marketinga podrazumeva da postizanje organizacionih ciljeva zavisi od utvrđivanja potreba i želja ciljnih tržišta i isporučivanja željene satisfakcije na efektivniji i efikasniji način nego što to radi konkurencija (2007, str. 32).

Marketing koncepcija banke kao način poslovanja svoju punu afirmaciju doživljava krajem 50-ih godina u SAD, a u Evropi krajem 60-ih. U Republici Srbiji, marketing banke je počeo da se razvija poslednjih nekoliko godina i uslovljen je razvojem tržišnog poslovanja i deregulacijom bankarskog sektora. U bankarskom sektoru deregulacija je dovela do izražene konkurencije, ali i do jačanja konkurencije između bankarskog i nebankarskog sektora. Naime, klijenti svoje finansijske potrebe mogu zadovoljiti ne samo u banci nego i u drugim finansijskim institucijama. Kako bi se klijenti privukli u banke, bilo je neohodno primeniti marketing koncepciju (Ćirić, 2013, str. 25).

Svakodnevna borba za klijente i povećana konkurencija u sferi bankarstva omogućila je ekonomskoj propagandi i unapređenju prodaje da na velika vrata uđu u banke. Kako bi privukle nove klijente, banke su davale razne poklone koji su služili kao „mamci“. Banke koje su prve uvele marketing uvidele su da je najlakši deo posla bio privući klijenta. Mnogo teže je bilo zadržati ga i napraviti od njega stalnog korisnika usluga. Svesne ove činjenice, banke kao prvo menjaju svoj izgled. Tako su uklonjene šipke sa blagajničkih prozora. Preuređena je unutrašnjost banke kako bi odavala toplu,

poverljivu i prijateljsku atmosferu. Takođe se promenio i spoljašnji izgled banaka pa su strogi grčki hramovi zamenjeni primerenijom arhitekturom (Zelenović, 2008, str. 39–40). Globalizacija na svetskom tržištu, naročito u domenu finansijskih/bankarskih usluga, kao i postojeća deregulacija i konkurencija učinile su da se banke okrenu marketingu, ispočetka stidljivo i limitirano, ali pritisnute bespoštednom trkom za opstankom na globalnom tržištu morale su da marketingu širom otvore vrata. Marketing je u banke ulazio u sledećim fazama:

- *Marketing je ekonomska propaganda, unapređenje prodaje i publicitet.* Marketing je u banke ušao preko promocije i privredne propagande. Suočene sa jakom konkurencijom, banke su pribegavale promotivnim aktivnostima kako bi se istakle u odnosu na druge banke i na taj način stekle komparativnu prednost.
- *Marketing je vedra i prijateljska atmosfera.* Komparativna prednost koje su banke ostvarivale putem propagande bila je lako dostižna, pa se brzo i gubila. Bilo je potrebno učiniti nešto što bi na duže staze privuklo klijente. Stoga su se bankari trudili da ljubaznošću, vedrom i prijateljskom atmosferom, toplim i svetlim prostorijama privuku klijente. Međutim, uskoro su sve banke postale veoma uslužne, pa je uslužnost prestala da bude komparativna prednost.
- *Marketing je inovacija.* Kako bi zadovoljili promenljivu finansijsku potrebu klijenata i zbog prednosti na tržištu, banke su počele da se bave finansijskim inovacijama, uvodeći nove bankarske proizvode. I pored toga što je bankarske inovacije lako oponašati, neophodno je da banke koje nastoje da ostanu na tržištu kontinuirano rade na inovacijama koje su prevashodno usmerene na satisfakciju klijenata.
- *Marketing je pozicioniranje.* Pozicioniranje banke predstavlja pokušaj izdvajanja banke od konkurenata sa namerom da se postigne prednost pred drugim bankama za određene tržišne segmente. Pozicioniranje na prvom mestu treba da omogući klijentima da određenu banku prepoznaju kao najbolju za zadovoljenje svojih potreba.

- *Marketing je analiza, planiranje i kontrola.* Uvođenje planiranja, analize i kontrole kao osnovnih elemenata menadžmenta u bankarstvu predstavlja višu koncepciju bankarskog marketinga. Uspešno planiranje, dosledna implementacija planiranog i sistematska kontrola učinjenog predstavlja relevantne činioce uspeha na bankarskom tržištu (Kotler, 1999, str. 32).

U bankarskom sektoru snažno deluje pet ključnih kategorija faktora okruženja koje se mogu navesti kao faktori koji imaju odlučujuću ulogu i uticaj na poslovanje banaka:

1. *Kulturne i društvene promene.* Promene se dešavaju i kod banaka kao ponuđača usluga i kod klijenata. Banke su sve manje konzervativne i autoritativne institucije, a potrošači imaju jasnu preferenciju i istančan ukus.
2. *Pravni i zakonodavni okviri.* Iako se broj pravnih i zakonskih ograničenja u bankarskom sektoru smanjuje, neka ograničenja ipak postoje. Vlada putem eskontne stope i putem stope obaveznih rezervi utiče na poslovanje banaka, jer na taj način reguliše količinu gotovog novca i kredita u opticaju.
3. *Tehnološke promene.* Tehnološke promene su omogućile diferenciranje bankarskih usluga. S jedne strane, ovaj vid promena predstavlja šansu, a sa druge strane opasnost za banke. Banka mora ići u korak sa razvojem informatičke tehnologije jer su zahvaljujući tehnologiji banke razvile čitav spektar novih usluga kao što su *e-banking*, kartično poslovanje, *sms-info* itd.
4. *Konkurencija.* Konkurencija predstavlja najvažniji faktor poslovanja. Ono što je teško dostići, a još teže očuvati, jeste dobra konkurentska pozicija, koja u velikoj meri opredeljuje poslovanje banaka.
5. *Promene vlasništva.* Vlasničke promene veoma utiču na finansijske usluge. Bankarstvo je primer izvedene tražnje. Klijenti ne koriste bankarske usluge *per se*. Korišćenju bankarskih transakcija prethodi

transakcija vlasništva, zato što se nakon toga koriste usluge banke radi pozajmljivanja novca, prenosa sredstava sa računa na račun, uplata itd. (Tomašević, 1997, str. 22).

Promene unutar svakog navedenog faktora ili kombinacija promena koje na banke deluju iz okruženja gotovo navode banke da im se prilagode. Upravo je ovaj proces prilagođavanja banaka promenama u okruženju doveo do upotrebe instrumenata i tehnika marketinga. U teorijskom smislu, ova marketinška usmerenost banaka je dovela do razvijanja bankarskog marketinga kao discipline. Može se reći da je proces razvoja marketinga u bankarstvu senzibilniji u odnosu na ostale privredne grane zato što ga karakteristike i traženi kvalitet bankarskih usluga diferenciraju kao posebnu filozofiju (Janković, 2009, стр. 52–68).

Osnovna filozofija marketinga polazi od usmerenosti na potrebe potrošača, odnosno na pronalaženje pravih proizvoda i usluga za potencijalne i postojeće potrošače/klijente (Ćirić, 2013, str. 25). Marketinška orijentacija banke znači vezivanje sudbine banaka za potrebe tržišta koje mora stalno da se prati, a nastup na njemu brižljivo da se planira. Opstanak banke na tržištu podrazumeva neprekidnu borbu za mesto na tržištu kroz ponudu što kvalitetnijeg asortimana proizvoda u odnosu na konkurenciju. Zato banka, pre svega, treba da bude orijentisana na istraživanje potreba i želja sadašnjih i potencijalnih komitenata. Marketing funkcija treba da bude pokretačka snaga uspešnog rasta poslovnih aktivnosti. U tom smislu ona treba da:

- omogućiti prisustvo potrošačevog glasa u celoj organizaciji – razvoj potrošačke filozofije i kulture organizacije,
- omogućiti da svaka funkcija vodi brigu o tržištima, satisfakciji i lojalnosti potrošača,
- predvodi, utiče i integriše rastuće inicijative koje su fokusirane na operacije, prodaje, ljudske resurse i tehnologiju,
- pokreće dugoročni proces planiranja.

Na ovaj način marketing postaje strategijska marketing funkcija sa ciljem da usmerava banku u ostvarivanju ciljeva vezanih za njen dugoročni rast i razvoj (Ljubojević, 2000, str. 19).

Prihvatanje marketinga kao poslovne koncepcije znači da finansijska organizacija razume:

- da aktiva preduzeća malo vredi bez klijenata,
- da je ključni zadatak preduzeća da privuče i zadrži klijente,
- da se klijenti privlače putem superiorne ponude, a zadržavaju putem satisfakcije,
- da je uloga marketinga da stvori superiornu ponudu i ostvari satisfakciju klijenata i
- da anticipira buduće potrebe svojih klijenata.

Finansijske organizacije koje svoje poslovanje organizuju na marketing osnovi orijentisane su na istraživanje potreba, želja i tražnje klijenata i mogućnosti da se maksimalno zadovolje potrebe klijenata, tako što će im se ponuditi pravi proizvod, po pravoj ceni, uz pravu informaciju na pravom mestu. Primenom marketing orijentacije akcenat se stavlja na klijenta, konkurenciju, promenu okruženja i kulturu finansijske organizacije (Domazet, 2012, str. 20–21). Znači da koncept marketinga u prvi plan stavlja ideju o zadovoljenju potreba potrošača putem proizvoda/usluga (Ćirić, 2013, str. 26).

Marketing koncept podrazumeva usmerenu poslovnu aktivnost banke na ostvarivanje ključnih ciljeva:

- satisfakciju korisnika proizvoda i usluga banke,
- profitabilan obim poslovanja,
- integrisan napor i efikasno poslovanje i
- društvenu odgovornost (Ćirić, 2013, str. 27).

Bankarski sektor pripada sferi finansijskih usluga, te će se iz tog razloga banka analizirati kao finansijska organizacija. Kako bi ostala konkurentna, banke/finansijske organizacije moraju da se fokusiraju na:

- podsticanje lojalnosti klijenata,
- integrisanje raznih komunikacionih kanala,
- snižavanje troškova rada i
- prepoznavanje i upravljanje rizikom (Cheverton, Foss, Hughes i Stone, 2008, str. 37).

2.1.1 Karakteristike finansijskih usluga

Finansijska usluga uključuje ekonomske aktivnosti čiji rezultat predstavlja neopipljiva forma koja pruža određenu korist za organizaciju ili osobu koja tu uslugu kupuje. Naziv finansijske usluge često se koristi kako bi se objasnio širok spektar različitih usluga: bankarske usluge, osiguranje – životno i neživotno, devizni poslovi, brokerski poslovi, emisioni poslovi itd. (Ennew i Waite, 2007, str. 28). Hill naglašava da su usluge neprenosive, a pružanje usluga zahteva akciju jednog lica u korist drugog (1997, str. 318). Hirsch definiše uslugu kao interakciju između davaoca usluga i potrošača, odnosno klijenta (1989, str. 76). Kotler je dao najobuhvatniju definiciju usluga navodeći da usluga predstavlja aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj i koja je suštinski neopipljiva i ne rezultira u vlasništvu nad bilo čim – njena proizvodnja može ali i ne mora biti povezana sa fizički opipljivim dobrom (1997, str. 439). Američko udruženje za marketing (engl. *American Marketing Association – AMA*) usluge je definisalo kao aktivnosti, korisnosti ili satisfakcije koje se nude na prodaju ili se pružaju u vezi sa prodajom proizvoda (Ljubojević, 2001, str. 31).

Najznačajnije karakteristike svih usluga, pa samim tim i finansijskih jesu:

- neopipljivost – nematerijalnost usluge,
- nedeljivost – simultanost proizvodnje i potrošnje usluge,
- varijabilnost – heterogenost usluge i

- prolaznost (Jobber i Fahy, 2006, str. 185).

Neopipljivost je glavna karakteristika koja razlikuje uslugu od proizvoda. Neopipljivost usluga znači da one nemaju fizički oblik, te se ne mogu dodirnuti, osetiti ili pomirisati. Iz navedenih razloga, kupac ne može da proceni uslugu pre kupovine. Za uslužne organizacije izazov je da pronađu opipljive pokazatelje kvaliteta usluga, dok je za marketing menadžere izazov da transformišu neopipljive usluge u konkretne koristi. Pokazatelji kvaliteta kod banaka kao finansijskih organizacija mogu biti mehanički i humanistički. Mehanički pokazatelji se odnose na odnos cene i kvaliteta usluga, a humanistički pokazatelji – na ponašanje zaposlenih prema klijentima (Domazet i Hanić, 2012, str. 4).

Neodvojivost od izvora ili nedeljivost predstavlja jednu od karakteristika usluga koja se odnosi na činjenicu da se usluge uglavnom proizvode i koriste istovremeno, što podrazumeva da se njihova proizvodnja ne može odvojiti od njihove upotrebe, za razliku od fizičkih proizvoda gde su proces proizvodnje i potrošnje odvojeni. Nedeljivost procesa proizvodnje i korišćenja usluga potencira ulogu klijenta, zato što je on prisutan tokom procesa proizvodnje usluga i nalazi se u interakciji sa davaocem usluge.

Varijabilnost usluga se odnosi na činjenicu da se teško može izvesti standardizacija usluga. Standard pruženog kvaliteta usluga je podložan varijacijama jer usluge pružaju ljudi, stoga usluge – u zavisnosti od sposobnosti menadžera i zaposlenih, kao i njihovih stavova, obučenosti ili ljubaznosti – mogu da variraju.

Prolaznost usluga se odnosi na činjenicu da se kapacitet uslužnih kompanija ne može skladištiti, što znači da ukoliko se ne iskoristi – dolazi do gubitka prihoda koji ne može da se povрати. Zato je kod usluga veoma važno da ponuda i tražnja budu usklađeni (Domazet, 2012, str. 7–8).

Osim navedenih karakteristika finansijskih usluga, Ennew i Waite (2007, str. 55) navode tri dodatne karakteristike koje predstavljaju specifičnost finansijskih usluga:

- povereničku odgovornost,
- trajanje potrošnje i

- kontingent potrošnje.

Poverenička odgovornost se odnosi na posebnu odgovornost provajdera finansijskih organizacija koje daju finansijske savete i koje upravljaju novcem svojih klijenata. Odgovornost za kvalitet i sigurnost svojih usluga ima svaka uslužna organizacija, ali je kod finansijskih organizacija ta odgovornost izraženija. Razlog je taj što mnogi klijenti nisu u stanju ili ne žele da se trude da shvate finansijske usluge, što nameće posebnu odgovornost finansijskim organizacijama da svojim klijentima detaljno objasne kako pozitivne tako i negativne aspekte usluga koje koriste.

Trajanje potrošnje predstavlja specifične finansijske usluge zato što su one uglavnom dugoročne, kao npr. kreditne kartice, osiguranje itd., što podrazumeva kontinuiran odnos sa klijentom. Upravo zbog dugoročnog perioda u kojem se ove usluge realizuju, upravljanje odnosima postaje veoma važno jer se na taj način može unaprediti i proširiti saradnja i u drugim sferama poslovanja finansijske organizacije i klijenta.

Između ostalog, u prirodi finansijskih usluga jeste da na njih potrošen novac ne donosi direktnu i trenutnu korist. Ako se uzme za primer životno osiguranje kada klijent neće biti korisnik benefita koji plaća jer se osiguranje isplaćuje korisniku polise nakon smrti – motiv za životno osiguranje jeste zaštita porodice i psihološki mir, zato što je klijent siguran da će najbliži biti zbrinuti. Stoga je neophodno da finansijske organizacije naglase svojim klijentima značajne povoljnosti u budućoj potrošnji, a pritom da im na adekvatan način objasne da je redukcija sadašnje potrošnje minimalna (Domazet, 2012, str. 11).

Navedene specifičnosti usluga u bankarstvu imaju izuzetan značaj, posebno u segmentima gde oni koji pružaju usluge dolaze u direktan kontakt sa klijentima. Tada uloga ljudskih resursa najviše dolazi do izražaja i svaka varijabilnost i prolaznost usluga može klijenta „oterati“ kod konkurencije. Bankarsko tržište danas raspolaže gotovo istim bankarskim proizvodima/uslugama. Velika konkurencija među bankama usmerava banke na unapređenje kvaliteta i brzine pružene usluge klijentima. Na taj način banke se trude da postignu najveći stepen satisfakcije klijenata jer zadovoljan klijent postaje

stalni klijent, što banci otvara put ka ostvarivanju profita. Proizilazi da banke svoje ciljeve ostvaruju posredno, zadovoljavajući na prvom mestu potrebe klijenata (Zelenović, 2008, str. 109).

2.1.2 Marketing miks

Marketing miks je jedan od glavnih marketinških koncepata banke. Marketing miks se definiše kao skup kontrolisanih, taktičnih marketinških oruđa koje kompanija sjedinjuje kako bi proizvela reakciju koju želi na ciljanom tržištu. McCarthy navodi četiri faktora, tj. elementa marketing miksa: proizvod, cenu, mesto/distribuciju i promociju (pomenuto kod: Ljubojević, 2002, str. 60). Međutim, za primenu marketinga na području usluga neophodno je izvršiti određena prilagođavanja u odnosu na klasičan 4P koncept koji se prevashodno primenjuje u sektoru fizički opipljivih proizvoda (Grönroos, 1998, str. 322–338). Tako Klasens navodi koncept koji sadrži pet elemenata instrumenata marketing miksa finansijskih organizacija: proizvod, cenu, prodajno mesto, promociju i potrošača (Klasens, 2007, str. 33). Booms i Bitner (1981) su prezentovali proširen i modifikovan marketing miks posmatrajući ga iz ugla marketinga uslužnih delatnosti. Ovakav marketing miks je posebno prilagođen za oblast marketing usluga i sastoji se od sedam elemenata: proizvod/usluga (engl. *product*), cena (engl. *price*), promocija (engl. *promotion*), distribucija (engl. *place*), uslužni ambijent/fizičko okruženje (engl. *physical evidence*), ljudi/zaposleni (engl. *people*) u direktnom kontaktu sa klijentima i proces usluživanja (engl. *process*).

Za finansijske organizacije je ključna usluga. Uslugu predstavlja svaka aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj i suštinski je neopipljiva (Palmer, 2011, str. 8). Postoji čitav paket usluga koji finansijska organizacija nudi klijentima, a to su tekući i žiro račun, finansijske transakcije, plaćanje dažbina, štednja, krediti itd. Finansijske usluge su apstraktne, a vezane su za novac u raznim vidovima. Uglavnom se regulišu pojedinačnim ugovorima i aranžmanima i vezani su za određeni vremenski rok, te je stoga veoma važan faktor poverenja koji finansijska organizacija pruža svojim klijentima. Bitan instrument aktivnosti finansijskih organizacija predstavlja kvalitet finansijskih usluga. Kvalitet usluge zavisi od nivoa stručnosti zaposlenih u finansijskoj

organizaciji, nivoa organizacije i tehnologije posla koji podrazumeva tehničku opremljenost i stepen njenog korišćenja. Brzina i tačnost takođe predstavljaju važne zahteve koje veliki broj klijenata koristi prilikom ocene kvaliteta finansijskih usluga (Milisavljević, 2003, str. 535).

Cena se kod finansijskih organizacija izražava kroz provizije, tj. kamate za korišćene usluge. Kao instrument marketing miksa, cena predstavlja suštinski element konkurentske strategije. Zajedno sa obimom realizovanih usluga predstavlja element kroz koji se ostvaruje prihod, a i ukazuje na to da li je njena visina u skladu sa mogućnostima finansijske snage komitenata/klijenata. Cene usluga finansijskih organizacija su opredeljene sa četiri osnovna faktora:

- odnos cena i troškova,
- odnos cena i mogućnosti klijenata da te cene prihvati,
- nivo cena konkurencije i
- uticaj makroekonomske politike.

Kanali distribucije (prodajno mesto) u uslužnom sektoru obuhvataju poslovnice finansijske organizacije, ali i šaltere u drugim organizacijama, kao što su npr. fakultet, robna kuća, SUP i sl., pa i bankomate koji služe za podizanje novca. Naime, finansijska organizacija može da kreira veoma atraktivan asortiman usluga, ali ukoliko ih klijenti ne dobiju u momentu kada su im potrebne, one neće ostvariti željeni profit. Iz navedenog razloga za svaku finansijsku organizaciju su od velikog značaja kanali distribucije koji povezuju ponudu i tražnju za finansijskim uslugama, te se kanali distribucije definišu kao ključne marketing funkcije između finansijske organizacije i njenih klijenata. Porastom standarda stanovništva finansijska organizacija mora maksimalno da približi svoje usluge komitentima/klijentima jer potrošač nije spreman da učini poseban napor kako bi došao do njih. Stoga pri izgradnji kanala distribucije osnovni kriterijum treba da bude tržišni potencijal, specifičnost usluge i tržišni segment (Domazet i Zubović, 2011, str. 501).

Promocija predstavlja proces komuniciranja između banke i klijenata, a cilj koji nastoji da se ostvari jeste pozitivan stav o uslugama banke koja vodi ka njihovom

favorizovanju u procesu korišćenja usluge. Ona je permanentni proces komuniciranja kako između postojećih tako i između potencijalnih klijenata. Pri tome se komuniciranje definiše kao prenošenje informacija, razmena ideja i proces uspostavljanja zajedničkog mišljenja. Promocija služi kao sredstvo putem kojeg se ciljno tržište informiše o osnovnim karakteristikama tržišta. Ove aktivnosti obuhvataju ekonomsku propagandu (oglašavanje), unapređenje prodaje, odnose sa javnošću, ličnu prodaju, ekonomski publicitet i direktni marketing (Ćirić, 2013, str. 59–60).

Uslužni ambijent podrazumeva različite pojavne elemente koji olakšavaju finansijske transakcije ili utiču na percepciju, a to su uređenost filijale spolja i iznutra, prostorni raspored, simboli, znaci, temperatura vazduha itd. Celokupan uslužni ambijent koji se koristi prilikom pružanja usluge može u velikoj meri da utiče na sticanje opšteg utiska klijenta o kvalitetu dobijene usluge i stoga je potrebno da banka naročitu pažnju posveti uređenju enterijera.

Ljudski resursi kao komponenta marketing miksa odnose se na zaposlene u finansijskoj organizaciji, preciznije, na njihovu odgovornost, osposobljenost, ponašanje sa klijentima, izgled itd. i na same klijente kod kojih se posmatra njihovo ponašanje i stepen privrženosti. Srazmerno svom angažovanju u marketing aktivnostima i kontaktu sa klijentima, zaposleni u velikoj meri mogu doprineti poboljšanju konkurentske pozicije na tržištu određene finansijske institucije. Zato je potrebno da se posebna pažnja posveti motivisanju i stimulisanju zaposlenih kako bi njihov doprinos u postizanju željene tržišne pozicije banke bio veći (Domazet i Zubović, 2009, str. 240).

Uslužni proces predstavlja pravila, mehanizme, procedure i tok aktivnosti pomoću kojih se potrošaču/klijentu isporučuju finansijske usluge. Sam proces i način na koji banka obavlja usluge predstavlja veoma bitnu komponentu koja utiče na sticanje opšte slike klijenata o banci kao i o njenoj profesionalnosti. Naime, banka koja brzo, precizno i efikasno pruža usluge svojim klijentima, koja je u svakom trenutku spremna da sasluša klijenta i koja ima precizno utvrđen redosled aktivnosti prilikom pružanja usluge – stvorice veoma povoljan utisak kod klijenta i na taj način otvoriti put ka daljoj uspešnoj saradnji. Upravo iz tog razloga su pojedine banke za svoje klijente obezbedile ličnog finansijskog savetnika koji predstavlja osobu koja je maksimalno posvećena klijentima

sa ciljem da želje i potrebe klijenata budu ispunjene na najbolji moguć način (Domazet, 2012, str. 26).

Dobra kombinacija svih sedam elemenata marketing miksa omogućuje bankama privlačenje komitenata/klijenata i njihovo zadržavanje nakon dostignute satisfakcije (Ilić i Radnović, 2010, str. 44–55).

Vasiljev (2005, str. 393) navodi faktore koji povećavaju značaj marketinga u bankarstvu:

- jačanje konkurentske borbe za klijenta,
- porast nivoa finansijskog obrazovanja klijenta i
- ekspanziju razvoja i primene bankarske tehnologije.

Isti autor smatra da su navedeni činioci presudno uticali na porast značaja marketinga u bankarstvu. Konkurentska borba banaka na globalnom bankarskom tržištu pretvorila se u bitku za klijenta, gde je samo zadovoljan klijent garant opstanka i profita.

2.1.3 Relationship marketing

Osnovni cilj marketing koncepta jeste što veća satisfakcija klijenata i uspostavljanje povratne veze sa klijentima. Iz tog razloga je tradicionalni marketing stavljao akcenat na instrumente marketing miksa i na njihovo kombinovanje kako bi se zadovoljile potrebe svakog pojedinačnog ciljnog tržišta. Međutim, tradicionalni marketing ustupa mesto *relationship* marketingu koji stavlja akcenat na razvijanje kontinuiranog odnosa sa potrošačima, a ne samo na proizvod/uslugu koju nudi. *Relationship* marketing podrazumeva da marketing filozofija treba da bude prisutna u svakom delu banke (Ljubojević, 1997, str. 48). *Relationship* pristup je ključan za izdvajanje marketinga kao posebne strateške poslovne funkcije u bankama, a zahteva visok nivo sposobnosti i veština usmerenih na upravljanje poslovanjem (Koprivica, 2007, str. 248). Potrebno je da predstavlja marketinški nastup svih zaposlenih u cilju postizanja višeg nivoa satisfakcije potrošača, a ne da bude aktivnost samo u okviru marketing sektora (Ćirić, 2013, str. 33).

Formalno, *relationship* marketing pristup može biti definisan kao integralni napor da se identifikuje, izgradi i održi mreža sa pojedinačnim potrošačima i da ista mreža kontinuirano ojačava zbog obostrane koristi, kroz individualne, interaktivne i vrednosno uvećane kontakte u toku dužeg vremenskog perioda (Ljubojević, 2002, str. 96).

Osnovne karakteristike *relationship* marketinga po kojima se razlikuje u odnosu na tradicionalni marketing jesu:

- fokus je na zadržavanju korisnika usluga,
- orijentacija na korist od proizvoda i usluga,
- dugoročnost,
- stavljanje velikog akcenta na uslugu,
- značajan kontakt sa korisnikom usluge i
- kvalitet koji se odnosi na sve (Looy, Dierdonck i Gemmel, 1998, str. 265).

Osnovni elementi *relationship* paradigme odnose se na koncept ispunjenja obećanja, poverenja i privrženosti korisnika uslužnoj bankarskoj organizaciji. Ispunjenje obećanja predstavlja sredstvo kojim se ostvaruje satisfakcija korisnika usluga i na taj način obezbeđuje njihovo zadržavanje i profitabilnost odnosa. Poverenje klijenta se odnosi na njegovu spremnost da se osloni na banku i da se održava osećaj pouzdanosti koju klijent ima prema njoj. Privrženost podrazumeva dodatnu spremnost zaposlenih (internih korisnika bankarskih usluga) da učine dodatni napor kako bi se ostvarili dogovoreni ciljevi organizacije, tj. banke (Ljubojević, 2001, str. 91).

Izgradnja dugoročnog odnosa sa klijentima omogućava bankama da smanje troškove poslovanja zato što su mnogobrojna istraživanja pokazala da su troškovi zadržavanja postojećih korisnika usluga mnogo niži od troškova privlačenja novih (Koprivica, 2007, str. 250).

Gordon (1998, str. 9) zaključuje da *relationship* marketing sadrži šest dimenzija koje su karakteristične za njegovo poslovanje:

1. njegov cilj je kreiranje novih vrednosti za klijente, kao i pružanje usluga klijentima,
2. prepoznaje ključnu ulogu klijenata koja je dvostruka zato što su klijenti istovremeno i korisnici usluga, ali i učesnici one vrednosti koju žele da ostvare za sebe unapređenjem proizvoda i usluga,
3. ima ulogu prilikom dizajniranja i uspostavljanja poslovnih procesa, komunikacije, tehnologije i ljudi kao neophodne podrške za kreiranje vrednosti za klijente,
4. predstavlja kontinuirani kooperativni napor koji se ostvaruje između banke i korisnika bankarskih usluga na tržištu,
5. prepoznaje vrednost dugoročnih korišćenja od strane klijenata,
6. ima za cilj traženje načina kako bi se izgradio lanac poslovnih odnosa u okviru same banke neophodnih za kreiranje usluge i vrednosti koju klijent želi.

2.2 STRATEGIJA UPRAVLJANJA MARKETING AKTIVNOSTIMA BANKE

Upravljački proces počinje planiranjem. Strategija upravljanja marketing aktivnostima banke predstavlja način ili sredstvo za utvrđivanje i ostvarivanje dugoročnih poslovnih ciljeva i zadataka, i to tako da se odnose na planske marketing odluke kojima se regulišu odnosi banke sa marketing sredinom (Galogaža, 2007, str. 306). Za banke je bilo karakteristično da nisu poklanjale pažnju marketingu i strategijskom planiranju. Međutim, 80-ih godina XX veka, velika konkurencija je naterala banke da razmotre svoju tradicionalnu poziciju, te je sposobnost upravljanja sve više dobijala na značaju (Zelenović, 2008, str. 36).

Dobro organizovana primena marketing koncepta prevashodno zavisi od efektivnosti marketing procesa (Ćirić, 2013, str. 28). Upravljanje marketing konceptom podrazumeva svesno usmeravanje svih aktivnosti banke kako bi se postigao krajnji cilj,

tj. kreiranje takvih usluga i proizvoda koji će zadovoljiti potrebe njenih klijenata i komitenata i čijom će realizacijom banka ostvariti profit (Ćurčić, 1997).

„Strateško planiranje je upravljački proces razvijanja i održavanja životne sposobnosti ciljeva i sredstava organizacije i njenih promjenljivih mogućnosti na tržištu. Cilj strategijskog planiranja jeste usmeravanje i preusmeravanje poslova i proizvoda određene kompanije tako da oni istovremeno stvaraju i odgovarajuće profite i rast.“ (Kotler, 1999, str. 43). Robbins i Coulter (2005) navode da za sagledavanje veze između planiranja i kontrole ne postoji bolja oblast od pružanja usluga klijentima. Ukoliko banka utvrdi da je usluga klijentima jedan od njenih ciljeva, brzo će postati očigledno da li se taj cilj postiže.

2.2.1 Dimenzije strateškog planiranja u bankama

Pretpostavka planiranja jeste raspolaganje informacijama kako o sadašnjem stanju banke kao što su misija, vizija, finansijski i kadrovski potencijal, tako i o spoljašnjem okruženju banke, što podrazumeva mišljenje i stavove klijenata, zakonsku regulativu, konkurenciju, ekonomsku situaciju i dr. Navedeno treba da predstavlja poslovni potencijal banke i osnovu za utvrđivanje strategijskog plana razvoja. Proizilazi da je planove potrebno posmatrati kao rezultate aktivnosti u kojima su sagledane sve informacije koje su dostupne o sadašnjim ali i o budućim uslovima poslovanja, tj. o faktorima koji utiču na banku sa ciljem povećanja kontrole u budućnosti, jer bi banka na taj način smanjila neizvesnost poslovanja, ali i ostvarila planirano (Dragosavac, 2013, str. 186).

Planove je moguće podeliti prema različitim kriterijumima. Najrelevantnije podele navode Vunjak, Ćurčić i Kovačević (2011):

- prema vremenskom periodu – dugoročni, srednjoročni ili kratkoročni planovi,
- prema poslovnoj funkciji na koju se plan odnosi – npr. finansijski plan, plan marketinga ili plan ljudskih resursa i sl.,

- prema organizacionim aspektima – planovi koji se odnose na pojedine organizacione jedinice u okviru banke ili na banku u celini i
- prema hijerarhiji planova – strategijski, taktični i operativni.

Dugoročni planovi se odnose na duži vremenski period, i to duži od pet godina, srednjoročni – na period od dve do pet godina, dok se kratkoročni kreiraju na osnovu poslova i ciljeva programa koji treba da se realizuju u toku jedne godine. Kako bi se pratilo poslovanje i uspešnost svakog sektora banke važno je ponaosob planirati aktivnosti banke za svaku poslovnu funkciju banke. Planiranje na nivou organizacionih delova i celine banke predstavlja planove višeg nivoa, te su u hijerarhiji upravljanja opštiji jer treba da obuhvate poslovanje više organizacionih jedinica. S obzirom na to da ovi planovi treba da usmeravaju razvoj sistema u celini planiraju se na duže rokove (Vunjak, Ćurčić i Kovačević, 2011).

Strategijsko planiranje predstavlja vrstu planiranja na duži rok, ali se ipak ne može poistovetiti sa dugoročnim planiranjem. Preciznije, dugoročni plan je važan prvenstveno zbog roka izvršenja, odnosno vremenskog perioda u kojem definisane ciljeve treba ostvariti, dok strategijski plan treba da prikaže mogućnosti banke u budućnosti, sa naglaskom na alternativama koje bi se mogle ostvariti. Na osnovu navedenog se može zaključiti da se kod dugoročnog planiranja posmatra samo duži vremenski period, a kod strategijskih planova se ukazuje na pravce razvoja i načine ostvarenja ciljeva. Taktički (budžetski ili kratkoročni) planovi se odnose na rok od godinu dana, uz obezbeđenje dovoljno finansijskih i materijalnih sredstava. U tom vremenskom periodu treba da se stvore uslovi za nesmetano funkcionisanje banke u smislu da osnovni pokazatelji poslovanja budu prihvatljivi, kao npr. da banka svoje rashode pokriva prihodima ili da je likvidna i sl. Taktičnim planom se strategijski plan deli na manje celine kako bi se obezbedilo realizovanje u etapama. Svakodnevnim poslovanju su namenjeni operativni planovi, te i sadrže najkonkretnije ciljeve, a planovima se prati aktiva i pasiva banke, kvalitet kadrova, vođenje administracije itd. (Dragosavac, 2013, str. 187).

Korišćenje strateškog planiranja u tržišno orijentisanim bankama veoma je značajno upravo u kontekstu brzih transformacionih procesa u tehnološkoj i finansijskoj sferi.

Smisao strateškog planiranja jeste sagledavanje osnovnih pravaca restrukturiranja bilansnih i vanbilansnih pozicija banke kako bi se stvorila adekvatna konfiguracija koja će u velikoj meri uticati na povećanje profitabilnosti banke i na smanjenje izloženosti rizicima (Ćirović, 2006, str. 27). Međutim, relevantno je naglasiti da uvođenje strateškog planiranja nikako ne sme da ugrozi fleksibilnost u donošenju operativnih odluka u bankama. Prema tome, strateški plan predstavlja set smernica i okvir za preusmeravanje poslovanja banke u cilju poboljšanja performansi njenog poslovanja, ali nikako ne predstavlja supstitut za inicijativu, kreativnost i energiju stručnjaka i menadžera u banci (Chanon, 1986, str. 44).

Prva faza prilikom planiranja marketing procesa banke jeste analiza situacije, na osnovu koje dobijamo odgovore na pitanja gde smo bili, kuda smo krenuli i gde smo sada. U okviru ove faze vrše se eksterna (analiza kupaca, konkurencije, tržišta i sredine) i interna analiza (analiza performansi i determinante strategijskih opcija) (Novaković Rajčić, 2008, str. 43). Druga faza jeste utvrđivanje ciljeva koji predstavljaju stanja, rezultate i situacije do kojih organizacije žele da dođu. U okviru ove faze neophodno je izvršiti segmentaciju tržišta, izabrati ciljna tržišta i identifikovati alternativne mogućnosti. Treća, poslednja faza jeste kreiranje marketing programa, koji predstavlja kompleksnu plansku odluku kojom se precizira ko su nosioci određenih aktivnosti, kao i redosled obavljanja pojedinih aktivnosti (Ćirić, 2013, str. 30).

Po Ćiroviću, strateško planiranje u bankarskim institucijama sadrži nekoliko faza: kreiranje vizije, izbor strategije i razradu akcionih programa.

Kreiranje vizije podrazumeva analizu sadašnje pozicije banke na finansijskom tržištu, kao i analizu pozitivnih i negativnih faktora poslovanja banaka u odnosu na konkurentne institucije. Prilikom stvaranja vizije razvoja banke naročito su značajna njena opredeljenja:

- da li banka želi da proširi geografsko područje svog delovanja?
- u kojoj meri banka želi da poveća svoj bilansni nivo?
- koliki stepen diverzifikacije finansijskih proizvoda želi da ponudi u narednom periodu?

Na osnovu navedenih opredeljenja banka izvlači implikacije u pogledu kadrovske strukture, investicija u informacionu tehnologiju i organizacione mreže za prodaju finansijskih usluga (Ćirović, 2006, str. 29).

Strateški plan banke predstavlja operacionalizaciju i razradu razvojne vizije banke. Međutim, pre nego što se počne sa procesom planiranja strategije potrebno je sprovesti analizu ispitivanja samog tržišta, odnosno utvrditi da li se radi o „zrelom“ i stagnirajućem ili opadajućem tržišnom segmentu. Takođe je potrebno sprovesti analizu internih snaga slabosti, od kojih zavisi i odabir samih strategija. U Tabeli 1 je dat primer internih snaga i slabosti banke (Stevanović, 2005, str. 56).

Tabela 1. Primer internih snaga i slabosti banke.

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - poznati imidž - pokrivenost tržišta mrežom ekspozitura - kadrovska osposobljenost - široki portfolio usluga 	<ul style="list-style-type: none"> - neadekvatna informaciona tehnologija - mnogo novih zaposlenih - nedostatak znanja o novim uslugama - nedovoljna fleksibilnost organizacione strukture
<ul style="list-style-type: none"> - nove tehnologije ukoliko su dostupne - poznavanje tržišta - tržište koje se razvija 	<ul style="list-style-type: none"> - jačanje ino. konkurencije - promenljiva zakonska regulativa - nove usluge i tehnologije
Šanse	Pretnje

Izvor: Stevanović, 2005, str. 57.

Strateški ciljevi banke mogu se odrediti prema području:

- finansijskih ciljeva – dugoročno poboljšanje finansijskih pokazatelja,
- tržišta – vodeći položaj i/ili porast tržišnog udela,
- efektivnosti – razvijanje poslovnih procesa,
- ljudskih potencijala – povećanje intelektualnog kapitala, nove veštine i tehnike upravljanja,

- komitenata – pružanje što kvalitetnije usluge s ciljem privlačenja i zadržavanja što većeg broja korisnika (Sekso i Sekso, 2011, str. 97).

Kroz akcione programe sprovodi se operacionalizacija strategije razvoja banke. Ukoliko strateški plan polazi od trenutne pozicije banke i pozicioniranja banke u narednom periodu, akcioni planovi povezuju trenutno i planirano stanje (Pohlman, 1985, str. 522–548). Akcionim programom je potrebno predvideti nove informacione i ekspertne sisteme, zato što se analizom podataka o klijentu najlakše identifikuje potreba klijenata za bankarskim uslugama (Vunjak i Kovačević, 2011, str. 92).

Realno i precizno urađen marketing plan u kombinaciji sa odgovarajućim strategijama daje dobru osnovu za opstanak na tržištu povećanjem satisfakcije klijenata, a može rezultirati ostvarenim profitom. Implementacija teorijskih postavki u konkretan plan, kao i njegova primena na tržištu predstavlja realan kvalitet marketing plana. Osnovni elementi marketing plana jesu:

1. Aktuelna situacija u marketingu. Ona može podrazumovati, na primer, detaljnu analizu određenog proizvoda. Takođe je neophodno analizirati i sagledati situaciju na tržištu u pogledu zastupljenosti, konkurencije, uraditi analizu okruženja, potreba kupaca i njihovih trendova ponašanja u kupovini, sagledati moguće komparativne prednosti i kanale distribucije.
2. Analiza mogućnosti i rešenja. Kroz primenu SWOT analize vrši se sagledavanje unutrašnjih slabosti i snage kompanije, ali i pretnji i šansi koje dolaze iz okruženja, te se stiče realna slika o internim i eksternim mogućnostima banke.
3. Ciljevi. Oni mogu biti finansijski – što veći profit, ili marketinški – satisfakcija klijenata. Važno je da budu realni, merljivi i dostižni, a njima se definiše ono što se želi postići svojim proizvodom na tržištu.
4. Strategija marketinga. Ona podrazumeva način ili put kako stići do cilja. Zastupljene su različite marketing strategije, jer su uslovljene mnogobrojnim faktorima, kao što su: situacija na tržištu, konkurencija, razvijenost i stabilnost privrede i društva u celini, politički faktor i sl.

5. Programi akcija. Ovi programi predstavljaju precizna i jasno definisana uputstva na operativnom nivou, kojima se definišu konkretne aktivnosti koje je potrebno obaviti, kao i ko će ih obaviti, ali i određivanje ukupnih troškova. Na osnovu navedenog dolazi se do opredeljivanja da li će određene aktivnosti biti sprovedene ili ne, odnosno da li postoje raspoloživi resursi za realizaciju potrebnih ciljeva.
6. Izveštaji o planiranom profitu i gubitku. Važno je da sprovođenje planiranih aktivnosti bude praćeno izveštavanjem na dnevnom, nedeljnom, mesečnom, kvartalnom i godišnjem nivou, jer se na taj način prati utvrđena dinamika aktivnosti. Ukoliko dođe do odstupanja potrebno je uraditi korekcije, te je i zbog toga kontinuirano izveštavanje o ostvarenom ili planiranom profitu ili gubitku od velikog značaja.
7. Kontrola. Ona omogućuje blagovremeno otklanjanje eventualnih nepravilnosti ili nedostataka u toku realizacije marketing plana. Uloga kontrole je od velike važnosti zato što ona aktivnim delovanjem ukazuje menadžmentu na probleme koji su prisutni prilikom realizacije. Na taj način se uviđa šta je potrebno korigovati, da li se korekcije vrše, kao i da li su one u domenu subjektivnih ili objektivnih propusta (Zelenović, 2008).

Navedeni marketing plan predstavlja osnovni model planiranja u svakoj kompaniji/preduzeću, pa i u banci. Naravno, ne postoji univerzalni marketing plan i metod planiranja, nego u zavisnosti od veličine banke, strukture klijenata i zaposlenih, kao i nivoa tehničke i informacione podrške svaka banka pronalazi adekvatan pristup planiranju koristeći se elementima koji su prisutni i raspoloživi u teoriji i u praksi. Ipak, Ćurčić (1997) navodi da je potrebno da svaki dobar marketing plan sadrži sledeće karakteristike:

- orijentaciju na klijente – što podrazumeva da marketing plan polazi od stvarnih sadašnjih ali i budućih potreba, zahteva i želja klijenata,

- integralne napore – koji podrazumevaju usklađivanje svih planova sa marketing planom banke i efikasnom organizacijom i koordinacijom rada banke kao celine u ostvarivanju marketing zadataka i ciljeva i
- profitabilnost – koja podrazumeva usmerenost marketing napora na one usluge, tj. tržišne segmente na kojima se ostvaruje najveća profitna stopa.

Jedna od faza upravljanja i planiranja marketingom banke jeste organizovanje marketing aktivnosti koje moraju da obezbede osnovu za operativno ostvarivanje marketing ciljeva i zadataka banke. Naime, prema marketing koncepciji, sva odeljenja treba da „misle kao potrošač“ i da zajedno posluju kako bi zadovoljili potrebe i očekivanja potrošača (Ćirić, 2013, str. 33).

2.2.2 Dimenzije strateškog organizovanja u bankama

Jedna od faza procesa upravljanja marketingom banke jeste organizovanje marketing aktivnosti, koje mora da obezbedi osnovu za operativno ostvarivanje marketing ciljeva i zadataka banke. Neophodno je da marketing banke bude deo dnevne operativne filozofije menadžment tima banke i da angažuje čitavu banku, što u stvari podrazumeva da marketing ne predstavlja funkciju samo jednog organizacionog dela, nego da svi zaposleni treba da budu uključeni u marketing.

Dobra organizacija marketing aktivnosti jeste osnovna pretpostavka za uspešno sprovođenje marketing strategije, a dobra je ona organizacija koja ima stvarnu a ne verbalnu tržišnu orijentaciju, koja je osetljiva na promene u sredini, koja je dovoljno fleksibilna da može brzo da se prilagođava promenama tržišta i u kojoj su zaposleni pravi profesionalci iz područja marketinga (Milisavljević, 2010, str. 346).

Ćurčić (1995, str. 55) smatra da je prilikom formulisanja strategijske vizije banke potrebno imati u vidu strategijske faktore uspeha banke u narednom periodu. Navodi četiri grupe faktora:

- generalni menadžment (upravljanje kvalitetom, procenom, motivacijom, rizikom i osetljivost na promene),

- marketing (ponude proizvoda, usluge klijentima, segmentacija, marketing veštine),
- tehnologija poslovanja (tehnološka spremnost i distribucija) i
- finansije (dostup kapitalu, cene, upravljanje odnosima aktive i pasive).

Prilikom strateškog organizovanja uzimaju se u obzir ne samo marketing, nego i ostala funkcionalna područja poslovnih jedinica koja se međusobno moraju uskladiti. Ta funkcionalna područja uključuju proizvodnju, finansije i kadrove. Okruženje takođe predstavlja sastavni deo strateškog plana (Ferrell, 1991, str. 568). U industriji bankarstva marketing je integralni deo organizacione strategije i strategija vođenih tržištem koje iz toga proističu. Strategija ne znači biti samo efikasan – njena suštinska uloga jeste omogućavanje organizaciji da bude efektna i da preživi (Klasens, 2007, str. 176).

Osnovni zadatak na koji menadžeri treba da odgovore jeste kako pronaći koherentnu strategiju uz pomoć koje će se ostvariti višestruki ciljevi, kao što su maksimizacija profita, povećanje vrednosti uloge akcionara i opstanak na tržištu. Strateško organizovanje i planiranje u bankama sve više služi kao sredstvo za sagledavanje sopstvene pozicije na konkurentnom tržištu, kao i za traženje najboljih metoda za njeno jačanje. Od presudnog značaja za uspešno poslovanje banaka jeste kvalitetan menadžment koji mora biti inovativan i kreativan kako bi sagledao razvojne trendove i donosio odgovarajuće odluke na planu poslovne politike, tehnologije i organizacije banke (Zelenović, 2008, str. 36).

Strateško organizovanje u bankama može se posmatrati i kao metod regulisanja ponašanja kako bi se ostvarili ciljevi poslovanja na koordiniran način. Ono doprinosi da se poslovna aktivnost u preduzeću obavlja na relativno stabilan i predvidiv način. Promene u strategiji, kao racionalnom reagovanju na promene u sredini zahtevaju prilagođavanje u bankama najčešće zbog promena metoda rada sa sredinom. Navedeno je posebno slučaj sa marketingom kao poslovnom funkcijom (Milisavljević, 1998, str. 388).

Strategija je ono što banka želi da bude i plan kako da posluje da bi stigla do željenog cilja. Potrebno je da strategija banke ima dve ključne dimenzije: operativnu i strategijsku. Operativna dimenzija se odnosi na internu efikasnost, koja može da se definiše kao banka radi stvari na pravi način, dok strategijska dimenzija znači da banka radi prave stvari kako bi bila efektivna na tržištu. Od izuzetnog značaja je odnos strategije i operativnog poslovanja. Navedena povezanost je prikazana u Tabeli 2 (Ćurčić, 1995, str. 54).

Tabela 2. Odnos strategije i operativnog poslovanja.

Šta Kako		STRATEGIJA	
		Jasna	Nejasna
Poslovanje	Efektivno	1 Jasna strategija i efektivna operativa imali su jednak uspeh u prošlosti i imaće ga u budućnosti.	2 Nejasna strategija ali efektivna operativa imali su uspeha u prošlosti, ali je uspeh sumnjiv u budućnosti.
	Neefektivno	3 Jasna strategija, ali neefektivna operativa imala je ponekad kratkoročno uspeha u prošlosti, ali porast konkurencije čini uspeh sumnjivim u budućnosti.	4 Nejasna strategija i neefektivna operativa imali su neuspeha u prošlosti i imaće takođe neuspeha u budućnosti.

Izvor: Ćurčić, 1995, str. 54.

Sušтина strateškog organizovanja u bankama jeste usklađivanje poslovnih funkcija koje bi trebalo da budu u međusobnoj interakciji kako bi se ostvarili ukupni ciljevi banke, uz napomenu da je s obzirom na složenost poslova, u bankama neophodno vršiti podelu rada. Specijalizacija u obavljanju pojedinih poslova uopšte doprinosi efikasnosti

poslovanja i funkcionisanja organizacije. Međutim, sa podelom rada i njegovom specijalizacijom javljaju se problemi objedinjavanja aktivnosti na izvršenju zajedničkih ciljeva. Strateška organizacija i koordinacija treba da omogućuje usmeravanje svih akcija ka zajedničkim ciljevima. Da bi koordinacija mogla efikasno da funkcioniše mora da postoji dobar sistem komuniciranja (Milisavljević, 1998, str. 388).

Ipak, u praksi veoma često može da dođe do različitih „situacija“. Tako Kotler i Keller (2006) navode da je među odeljenjima prisutan visok stepen nepoverenja i rivalstva. Razlozi za ovakvo stanje među odeljenjima mogu biti razlike u mišljenju šta su najbolji interesi za organizaciju, odnosi između dobrobiti odeljenja i dobrobiti same organizacije i slično. Stoga organizacija marketing sektora treba da održava određeni balans između prilagodljivosti i stabilnosti jer je određena stabilnost organizacije marketing sektora bitna kako bi se obezbedio efikasan način funkcionisanja. Česte neplanirane i nepripremljene promene dovode marketing sektor u situaciju da radi kontinuirano ispod mogućeg i prihvatljivog nivoa efikasnosti, što se – s obzirom na mesto ovog sektora u organizacionoj strukturi preduzeća – prenosi na čitavo preduzeće. Iz navedenih razloga je neophodno obezbediti da se sve aktivnosti obavljaju u uslovima koji omogućavaju efikasnost (Milisavljević, 2010, str. 346).

2.2.3 Dimenzije strateškog vodstva u bankama

Vodstvo kao proces i aktivnost ponašanja zaposlenih je interpretativna aktivnost. Tri najvažnije karakteristike strateškog vodstva jesu da je ono kolektivna aktivnost, da se temelji na uspostavljenim vezama unutar organizacije i da se vezuje za radikalne promene. Vodstvo je kolektivna aktivnost iz razloga što kao proces uključuje ne samo vođu nego i sve zaposlene kojima je potrebno omogućiti da učestvuju u kreiranju ciljeva kako bi shvatili da su značajni u njihovom ostvarivanju. Vodstvo se stvara na različitim nivoima u organizacionoj strukturi preduzeća, po pravilu, na grupnom nivou i često na nivou neformalnih grupa. Ono se temelji na uspostavljenim vezama unutar organizacije. Naime, temelji efikasnog vodstva su interni odnosi koje odlikuje briga za pojedince u organizaciji, priznavanje doprinosa, davanje nagrada i poverenje u sposobnosti zaposlenih. U savremenim uslovima, kada se težište sa tehnološke superiornosti

premešta na ljudske resurse, snaga preduzeća je u sposobnostima svih zaposlenih (Petković, Janićijević, Bogićević Milikić, 2009, str. 318).

Kako bi se stvorili alternativni načini za održavanje uslužnog savršenstva i potrošačkog fokusa, razvoj bankarske kulture mora da se ogleda u potrebi za kontinuiranom promenom kulture organizacije. Banka ne može ostvariti visoke nivoe satisfakcije ukoliko ne postoji interni mehanizam koji će kreirati visok nivo satisfakcije zaposlenih. U tom slučaju, lideri (vođe) moraju služiti zaposlene. Naime, liderstvo menadžmenta obezbeđuje zaposlenima viziju buduće organizacije i posvećuje se njenoj realizaciji. U svakom aspektu promene, odnosno unapređenju posla, pokazuje se privrženost menadžmenta (Ljubojević, 2000, str. 20).

U osnovi, menadžment se bavi problemima planiranja, organizovanja, kontrolisanja i budžetiranja, a srž dobrog menadžmenta predstavlja sposobnost implementacije i izvršenja, optimizacije i predviđanja. Nasuprot navedenom, liderstvo se bavi problemima obnove i transformacije, a „srce” dobrog liderstva ogleda se u viziji šta drugi ne čine, u odlučnom delovanju, postojanju fleksibilnosti, ali i u kretanju u doslednom pravcu. Dobro liderstvo treba da zna šta je potrebno zadržati, a šta menjati, kao i da podstakne energiju, kreativnost i privrženost ljudi (Ljubojević, 2002, str. 273). Takođe je neizostavno da top-menadžment veruje u ostvarenje postavljenih ciljeva, kao i da to jasno pokaže zaposlenima, jer je to istovremeno i pokazatelj njihovog vođstva (Ratković, 2009, str. 270). Hadžić (2013, str. 28) navodi da je u savremenim uslovima liderstvo u bankama neophodno i da predstavlja viši kvalitet u odnosu na menadžere i njihove sposobnosti. Takođe smatra da menadžeri predstavljaju više rukovodioce koji upravljaju onim što egzistira u postojećoj organizaciji jer su u većoj meri upućeni na nastavljanje započetih projekata, dok lideri menjaju postojeću organizaciju i njen način delovanja prilagođavajući je brzim promenama uslova poslovanja. Liderstvo je neophodno kako na najvišem hijerarhijskom vrhu organizacione piramide, tako i na svim ključnim tačkama organizacione strukture. Na osnovu navedenog zaključuje se da je jedan od kritičnih faktora upravljanja bankama njeno rukovodstvo, odnosno top-menadžment. Ključni problemi za efikasno upravljanje bankom na ovom nivou jesu: sposobnost upravljanja promenama, fleksibilna organizaciona struktura, strateško planiranje i strateški menadžment pristup i snažna marketing orijentacija.

S druge strane, Garconi (2009, str. 289) naglašava da je uloga lidera tokom poslednjih nekoliko godina doživela dramatične promene. Naime, s jedne strane lideri su morali da se suoče sa veoma dinamičnim kontekstom u kojem je dugoročno planiranje beskorisno, dok sa druge strane moraju da ubede sve u preduzeću da je njihova vizija kvalitetna kako bi dobili njihovu podršku i uskladili individualno ponašanje sa društvenim vrednostima i ciljevima preduzeća. Suočeni sa navedenim promenama na lidere se više gleda kao na „arhitekta“ nego na planera, dok srednji menadžeri nisu samo izvršiooci, nego igraju sve veću ulogu u procesu inovacije (Garconi, 2009).

2.2.4 Dimenzije strateškog kontrolisanja u bankama

Kontrola marketing aktivnosti podrazumeva sistematsko i kritičko preispitivanje planskih odluka i efikasnosti funkcionisanja organizacione strukture banke. Ukoliko se ima u vidu vremenski period između uspostavljanja i realizacije odabrane strategije i konačnih rezultata, postavlja se pitanje uticaja internih i eksternih faktora koji mogu u velikoj meri uticati na promenu uslova poslovanja, što može dovesti u pitanje realizaciju čitave strategije. Stoga je važna primena strateške kontrole jer ona preispituje da li se sprovodi postavljena i planirana strategija ili su novonastale okolnosti u poslovnom okruženju bitno izmenile planiranu strategiju (Mihajlović, 2012). Racionalnost planskih odluka i efikasnost njihovog organizovanog sprovođenja proverava se kontrolom celokupne marketing aktivnosti banke (Milisavljević, 1998). Kontrola treba da omogući ocenu kako efikasnosti tako i efektivnosti marketing aktivnosti. Marketing efektivnost preduzeća ili njegovih strategijskih poslovnih jedinica se prema Kotleru (1997) reflektuje u meri u kojoj pokazuje pet glavnih atributa marketing orijentacije: orijentaciju na klijente, integrisanost marketing orijentacije, adekvatnu marketing informisanost, strategijsku orijentaciju i operativnu efikasnost.

Suština procesa strategijske kontrole podrazumeva komparaciju planiranog sa ostvarenim ciljem kako bi se preduzele adekvatne korektivne mere. Navedeni pristup se u teoriji često naziva tradicionalnim, a pogodan je kada banka posluje u relativno stabilnom okruženju. Preciznije, tradicionalni pristup strateškog kontrolisanja poredi

stvarne rezultate nasuprot unapred zadatim i postavljenim standardima. Nakon završenog procesa kontrole menadžeri ocenjuju ostvarene rezultate (*output*), poredeći ga sa unapred postavljenim ciljevima koji su predstavljali jedan od ulaznih faktora (*input*), a zatim koriste tu ocenu (*feedback*) kao input za kontrolisanje daljeg rada (Mihajlović, 2012, str. 277).

Osnovni kriterijum za preduzimanje korektivnih akcija jesu saznanja o zadovoljavanju identifikovanih potreba klijenata i ostvarenje profita. Iz toga proizilazi da bez informacija nema ni marketing kontrole, pri čemu su od izuzetnog značaja *feedback* informacije. Takozvana povratna sprega ili *feedback* jeste sposobnost podešavanja budućih planskih odluka na osnovu sagledavanja rezultata dosadašnjeg poslovanja. Pokazuje sposobnost preduzeća da uči na sopstvenom iskustvu. *Feedback* kontrola omogućava adaptivno reagovanje preduzeća kako bi se smanjile varijacije od plana (Milisavljević, 1998, str. 405). *Feedback* informacije o izvršenju plana mogu biti dobijene unutar ili izvan banke. One koje se mogu dobiti unutar banke i koristiti za poređenje sa planiranim marketing ciljevima odnose se na podatke iz bilansa banke, izveštaja o prihodima i rashodima banke, o likvidnosti banke, o poslovnim indikatorima, na podatke iz kreditnih izveštaja, kao i izveštaja kontrolnih institucija.

Mintzberg (1987) kritikuje tradicionalni način strateškog kontrolisanja naglašavajući da fiksirani strategijski ciljevi nisu funkcionalni za organizacije koje se nadmeću u krajnje nepredvidivom konkurentnom okruženju u kojem postoji i potreba da se strategije često menjaju prema datim prilikama.

Pored navedenog veoma često je prisutan i savremeni pristup strateške kontrole. Ovaj način kontrole bavi se praćenjem strategije tako što je implementira, uočava probleme ili promene u svojim osnovnim premisama i donosi neophodna prilagođavanja, usmeravajući akcije „u korist strategije“. Na ovaj način se vrši praćenje rezultata akcija, način njihovog odvijanja, te se na osnovu toga donose odluke o eventualnim prilagođavanjima, iako krajnji rezultat neće biti poznat nekoliko godina. Tokom tog vremenskog intervala dolazi do izvršavanja mnogobrojnih investicija, aktivnosti i projekata koji su preduzeti u cilju sprovođenja strategije, a takođe dolazi do promene u internom i eksternom okruženju. Upravo navedeno predstavlja razlog zbog kojeg je neophodno sprovesti proces strateške kontrole kako bi se u banci obezbedio

osnov za prilagođavanje strateških akcija i pravaca kao odgovor na promene (Mihajlović, 2012).

Kontrola strateškog plana vrši se obično jednom godišnje, dok je kontrolu taktičkog plana potrebno vršiti svakog meseca. Informacije o ostvarenju moraju biti analizirane u toku prve nedelje narednog meseca u kojem se kontrola vrši da bi se mogla preduzeti eventualna korektivna akcija. Kod nekih aktivnosti, kao što je npr. kontrola profitabilnosti, potrebna je kontrola i u kraćim vremenskim intervalima. Važno je naglasiti da se ne sme vršiti samo poređenje planskih zadataka i ostvarenja, nego se mora ulaziti u razloge eventualnih devijacija (Milisavljević, 1998, str. 408).

Na osnovu navedenog zaključuje se da banka nastoji da uspostavi adekvatan sistem internih kontrola kako bi osigurala dobro uređeno poslovanje i na taj način ostvarila svoje ciljeve. Tako se internom revizijom obezbeđuje da interne kontrole tačno i brzo izveštavaju o svim transakcijama koje su izvršene, ali i da omoguće pravilna zaštitna sredstva. Internom revizijom se utvrđuje da li banke poštuju propise, zakone i da li menadžment preuzima adekvatne mere za rešavanje slabosti u kontroli. Interna revizija utvrđuje integritet, realnost i pouzdanost poslovnih i finansijskih informacija koje potiču iz različitih organizacionih delova, a na osnovu kojih se na svim nivoima upravljanja donose adekvatne poslovne odluke. Naime, ona ispituje i ocenjuje ukupnost funkcionisanja čitavog poslovnog sistema i daje predloge i mišljenja za poboljšanje njegovog poslovanja. Redovan posao organizacione jedinice koja je zadužena za internu reviziju jeste da omogući nezavisnu procenu, ispitivanja i ocenu aktivnosti banke, čime štiti sigurnost njenog poslovanja (Ljubisavljević, 2013, str. 46).

2.3 SAVREMENI TREND OVI U BANKARSTVU

U bankarskom svetu poslednjih decenija stalno je prisutan trend „kreiranja novih bankarskih proizvoda“ koji je uslovljen zahtevima i željama potrošača, ali i konkurencijom. Dostignuća savremene informacione tehnologije i njihova praktična poslovna primena u velikoj meri su uticale i na svet bankarstva (Kapor, 2009, str. 328).

Osim toga, danas je zahvaljujući internetu, klijentima više nego ikada ranije pružena mogućnost prelaska iz jedne banke u drugu (Gupta i Shukla, 2002, str. 99–112).

Značajni faktori koji su izazvali strukturne promene u bankarskoj delatnosti odnose se na novu tehnologiju, rast profitabilnosti, promene u zahtevima klijenata, cenovnu konkurenciju i sl. Primenom informacione tehnologije u bankarstvu se smanjuju operativni troškovi banaka i kamatna marža, kvalitet bankarskih usluga je poboljšana, stvaraju se nove bankarske usluge i proizvodi, i upravljanje rizicima postaje efikasnije (Vunjak i Kovačević, 2011, str. 273).

Kada se govori o novim bankarskim proizvodima i novim vidovima bankarstva, neophodno je naglasiti da banke u sve većoj meri nastoje da pronađu klijente i da ih vežu za sebe. Banka menja poslovnu filozofiju, koja je prevashodno bila pasivna, a koja postaje proaktivna u traženju novih poslova (Ćirović, 2011, str. 265). Naime, promenjeni uslovi poslovanja u novoj ekonomiji – koju s jedne strane karakteriše rast značaja uslužnog sektora, a sa druge strane savremene informacione tehnologije – doveli su do razvoja upravljanja odnosima sa klijentima (engl. *customer relationship management* – CRM) kao novog pristupa menadžmentu.

2.3.1 Razvoj novih bankarskih usluga

Masovnom kompjuterizacijom u bankarskom poslovanju postalo je neophodno formirati jedinstvenu mrežu podataka jer se umrežavanjem banaka bankarski poslovi obavljaju brže, sigurnije, kvalitetnije i ujednačeno (Đorđević, 2009, str. 84).

Krstić (2003, str. 494) smatra da se još uvek – s obzirom na to da smo na početku XXI veka – nalazimo u fazi postepenog prelaska sa tradicionalnog na elektronsko bankarstvo (*e-banking*), kao i na upotrebu elektronskog novca. Ubrzani razvoj tehnologije, naročito informacione, doveo je do mnogo bržeg poslovanja u bankarskim uslugama. Savremeni telekomunikacioni i kompjuterski sistemi predstavljaju tehničku bazu za trenutno prenošenje i obradu podataka. Kao rezultat ovog načina poslovanja dolazi do inovacije, tj. stvaranja elektronskog bankarstva i virtuelnih banaka (Ilić, Đorđević i Simonović, 2013, str. 55).

Inovacije u bankarskom poslovanju prevashodno se odnose na tehnologiju platnog prometa i transfere novčanih sredstava. Distributivne mreže kojima se ostvaruju informacioni i poslovni kontakti sa bankom u elektronskom bankarstvu jesu: ATM sistemi (bankomati), telefonsko bankarstvo, *sms* bankarstvo, internet bankarstvo i mobilno bankarstvo (Momirović, 2008, str. 97–110).

MekGoldrik i Grinland (pomenuto kod: Harrison, 2000, str. 105) nabrajaju tri vrste inovacija koje su karakteristične za bankarske usluge:

1. trajne inovacije koje nastaju postupnom promenom bankarskih proizvoda i usluga,
2. kontinuirano dinamične inovacije koje ne slede utvrđene forme, kao što je npr. prelazak sa plaćanja gotovinom na plaćanje čekom, a zatim karticom i
3. diskontinuirane inovacije koje predstavljaju novi oblik bankarskih usluga/proizvoda, kao što je npr. *home banking*.

Inovaciji svakako prethodi razvoj novih bankarskih proizvoda/usluga koji obuhvata niz aktivnosti pre lansiranja novog proizvoda/usluge na tržište. Razvoj novih bankarskih usluga/proizvoda predstavlja interaktivni proces u koji su uključeni stručnjaci iz raznih funkcionalnih sektora banke, ali i pojedinci van banke. Stepem razvoja, kao i trajanje pojedinih faza bankarskih proizvoda zavisi od brojnih faktora, npr. od ciljanog tržišta, karakteristika samih bankarskih proizvoda/usluga, raspoloživih sredstava, uticaja konkurencije itd. Sam proces razvoja bankarskih proizvoda može da se raščlani na osam faza: generisanje ideja, selekcija ideja, razvoj koncepta usluge/proizvoda i testiranje, razvoj strategije marketinga, poslovna analiza, razvoj usluga/proizvoda, testiranje tržišta i lansiranje nove usluge/proizvoda (komercijalizacija) (Đurica, 2011, str. 31). Međutim, postavlja se pitanje koliko često banka treba da inovira svoje proizvode? Đorđević smatra da odgovor prevashodno treba tražiti u shvatanju top menadžmenta, razvoju konkurentnih snaga i želji klijenata (Đorđević, 2006, str. 67).

2.3.2 CRM u savremenom bankarstvu

Oštra konkurencija na tržištu finansijskih usluga uticala je da mnoge banke prihvate načela upravljanja odnosima sa klijentima (engl. *customer relationship management – CRM*). Naime, u uslovima dinamične tržišne konkurencije nije bilo dovoljno da se banke fokusiraju samo na kreiranje kvalitetnih proizvoda i usluga nego je od ključnog značaja i da se izgrade čvrste poslovne veze sa klijentima, a *CRM* koncept klijente stavlja u centar bankarskih aktivnosti (Marinković i Senić, 2012, str. 1). Međutim, veoma često se banke suočavaju sa problemom da li da prihvate i implementiraju *CRM*, za čije je uvođenje neophodno obezbediti dosta resursa, a osim toga banke su u dilemi šta je to u stvari *CRM* (Ćirić, 2013, str. 80). Iz navedenih razloga će biti izdvojene neke od definicija kako bi se odgovorilo na pitanje šta je to *CRM*.

CRM predstavlja marketinški proces koji pomaže organizaciji da upravlja detaljnim informacijama o svakom pojedinačnom klijentu kao i svim „dodirnim tačkama“ sa klijentima, kao što su npr. kontakti sa prodavcima, posete veb-sajtu i slično – radi maksimizacije njihove lojalnosti (Hanić, 2010, str. 1–6).

Bradshaw i Brash (2001) su definisali *CRM* kao menadžerski pristup koji uključuje identifikovanje, privlačenje, razvoj i održavanje veza sa klijentima kako bi ispunili cilj, tj. zadržali klijente. Payne (2002, str. 4) smatra da je savremeni pristup poslovanja kompanija usmeren ka kreiranju, jačanju i razvijanju poslovnih odnosa kompanije sa skupinom potrošača (klijenata) koja je pažljivo odabrana u cilju profitabilnosti kompanije ali i poboljšanja vrednosti za klijente, dok McKenzie (2001, str. 26) *CRM* posmatra kao kombinaciju strategije i informacionog sistema čiji je cilj fokusiranje pažnje na klijenta kako bi bio bolje uslužen.

Na osnovu navedenih definicija može se zaključiti da *CRM* predstavlja usklađivanje poslovnih strategija, organizacione strukture preduzeća i informatičke tehnologije. Prilikom uspostavljanja *CRM* koncepta neophodno je da organizacija precizira najrelevantnije aspekte poslovanja, informacije koje je potrebno servisirati klijentima, finansijsku prošlost klijenta ali i identifikovanje i eliminisanje informacija koje nisu potrebne (Hanić, Domazet i Drašković, 2011, str. 136). Iako na tržištu postoji nekoliko komercijalnih *CRM* programskih paketa koji podržavaju *CRM* strategiju, ona nikako ne

predstavlja tehnologiju samu po sebi, nego suštinsku promenu u organizacionoj filozofiji čiji je naglasak na klijentu (Ćirić, 2013, str. 82). Bazična struktura *CRM* koncepta sastoji se od tri dela:

1. operativni *CRM* čija je osnovna karakteristika postojanje jedinstvene integralne baze podataka u kojoj su pohranjene sve informacije o klijentima,
2. analitički *CRM* koji uključuje aktivnosti prikupljanja, skladištenja, selekcije, interpretacije, obrade i upotrebe dobijenih podataka koji se koriste za različite ciljeve (npr. analiza kvaliteta usluga, analiza rizika, analiza profitabilnosti klijenta, analiza odlaska klijenta itd.),
3. kolaborativni *CRM* omogućava direktnu interakciju, tj. komunikaciju između klijenata i banke kroz različite kanale, tj. putem telefona, faksa, interneta, lično i sl. (Payne, 2005).

Danas je bankama potrebna potpuno nova strategija kako bi joj klijenti bili lojalni. U trenutku kada se više nego ikada čini da je zadovoljavanje potreba klijenata nemoguća misija, *CRM* strategija se javlja kao rešenje koje može pomoći da banka nađe način kako da privuče i zadrži najprofitabilnije klijente (Ćirić, 2009, str. 102).

Na osnovu ove kratke analize *CRM* koncepta može se zaključiti da je neophodno pored adekvatne strategije imati stručan kadar koji će efektivno i efikasno usmeriti strategiju kako bi ista povećala satisfakciju klijenata, što dovodi do unapređenja poslovanja banke, a time i do bolje tržišne pozicioniranosti.

3 INTERNI MARKETING

Podstaknuta povećanjem konkurencije, rapidnim tehnološkim promenama, globalizacijom i drugim faktorima, preduzeća su pokušala da razumeju kako da koriste ljudske resurse za konkurentsku prednost i za postizanje organizacione superiorne performanse (Davoudi i Kaur, 2012, str. 59). Istraživači su zaključili da postoji pozitivan odnos između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva kupaca (Hartline i Keith, 1996; Yoon, Sharon i Jaeboem, 2001). Naime, očekuje se da zadovoljni zaposleni pružaju kvalitetniju uslugu, što pozitivno utiče na poverenje potrošača i doprinosi postizanju njihove lojalnosti (Schmit i Allscheid, 1995). Ideja o zadovoljnim zaposlenima za dobrobit zadovoljnih klijenata razvija se kroz koncept internog marketinga. Interni marketing teži da tehniku i znanja marketinga primeni na zaposlene koji se posmatraju kao potrošači na internom tržištu. Znači da su u centru internog marketinga svi zaposleni – od menadžera koji se nalaze na vrhu hijerarhijske strukture do onih u operativi (George i Grönroos, 1989).

Na osnovu navedenog sledi zaključak da zaposleni predstavljaju prvo tržište svakog preduzeća. Iz tog razloga bi upravo zaposleni trebalo da budu edukovani i informisani o vlastitom preduzeću, njegovim aktivnostima, ciljevima, misijom, vizijom, kao i o pružanju usluga ili proizvoda krajnjim kupcima/klijentima na eksternim tržištima. Osnovna koncepcija internog marketinga polazi od mnogih aktivnosti unutar samog preduzeća, koje bi najbolje trebalo da poznaje svoje proizvode, tj. usluge kako bi se razvila potpuna orijentacija na kupca od strane svih zaposlenih. Uloga i odnos zaposlenih u uslužnim i u proizvodnim delatnostima je od presudne važnosti iz razloga što rad i ponašanje zaposlenih utiču na uslugu, ali i na prodaju te usluge ili proizvoda (Gummesson, 1987, str. 14).

3.1 KONCEPCIJA INTERNOG MARKETINGA

Koncept internog marketinga se počeo razvijati početkom 70-ih godina prošlog veka. Leonard Beri je prvi upotrebio termin *interni marketing* definišući ga kao „primenu teorije i prakse marketinga u usluživanju eksternih kupaca na način koji podrazumeva: zapošljavanje i zadržavanje najboljih kadrova i njihovu spremnost da na najbolji način urade posao“ (Little i Maradi, 2003).

Prema Grönroos-u (1990, str. 222), interni marketing deluje kao proces holističkog upravljanja mnogim funkcijama u preduzeću na dva načina. Prvi način jeste da se zaposlenima na svim nivoima osigura da shvate i dožive poslovanje preduzeća i sve aktivnosti koje podstiču svest o značenju potrošača. Drugi način osigurava da svi zaposleni budu motivisani i pripremljeni na ponašanje koje je orijentisano prema potrošačima. Kotler (2000) smatra da interni marketing treba da ima prioritet naspram eksternog marketinga jer interni marketing počinje sa organizacijom regrutovanja odgovarajućih ljudi koji su spremni da obavljajući svoj posao ostvare zadovoljstvo klijenata. Po Lings-u (2004) i Gounaris-u (2006), ključni elementi na kojima se bazira koncept internog marketinga jeste ponašanje zaposlenih, njihovi međudnosi i doslednost strategiji koja je usvojena u cilju ostvarenja eksterno postavljenih zadataka. Znači da značaj unutrašnjeg marketinga leži u motivisanju zaposlenih i njihovom ohrabrenju da pruže odlične usluge klijentima što će dovesti do poboljšanja zadovoljstva klijenata uslugom preduzeća (Lings i Greenley, 2005, str. 301). 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/klijenata. Interni marketing se odvija na dva nivoa – u okviru marketing funkcije/odeljenja i u procesima integracije sa ostalim poslovnim funkcijama/organizacionim delovima (Stanković, Đukić i Popović, 2012, str. 608).

Ahmed, Rafiq i Saad (2003) tvrde da, u suštini, 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/kupaca. Davis (2001) proširuje ovaj stav ukazujući

na to da interni marketing može da premosti jaz između organizacionih jedinica u preduzeću uspostavljajući saradnju među njima.

Pojedini autori tvrde da je interni marketing sinonim za upravljanje ljudskim resursima. Razlog za ovakvo mišljenje jeste činjenica da je koncept internog marketinga u velikoj meri pozajmljen iz menadžmenta ljudskih resursa, odnosno, preklapa se sa menadžmentom ljudskih resursa (Kelemen i Pappasolomou, 2007, str. 747). George (1990) naglašava međuzavisnost internog marketinga i menadžmenta ljudskih resursa opisujući interni marketing kao proces holističkog menadžmenta koji integriše višestruke funkcije organizacije, dok Glassman i McAfee (1992) smatraju da postoji potreba za usklađivanjem ciljeva marketinga i osoblja, što se postiže kroz njihovu integraciju. Osoblje, to jest ljudski resursi, postaju marketinški resursi koji obezbeđuju dobru uslugu. Ćorović i Šekularac Ivošević (2011, str. 100) takođe su mišljenja da je interni marketing povezan sa menadžmentom ljudskih resursa, a predstavlja napore i akcije menadžmenta koji su usmereni prema zaposlenima u cilju njihovog izbora, motivisanja i zadržavanja zaposlenih koji svoj posao obavljaju kvalitetno i odgovorno, dok Domazetova (2011, str. 261) zaključuje da je upravljanje ljudskim resursima širi pojam od internog marketinga i da ima četiri značenja – naučnu disciplinu, posebnu poslovnu funkciju u organizaciji, menadžersku funkciju i specifičnu filozofiju menadžmenta.

Poslednjih godina marketing se sve više posmatra kao proces razmene. I zastupnici interakcijsko ekonomske škole marketinga (Kotler, Adersin i dr.), kao i predstavnici interakcijske neekonomske škole marketinga (Lary, Stern i dr.) marketing tumače kao proces, odnosno koncept opšte društvene razmene. Razmena je prisutna između (Đurović, 2008, str. 72):

- proizvođača i potrošača, koji odgovarajuću količinu novca razmenjuju za odgovarajuću količinu i kvalitet proizvoda i usluga i
- unutar preduzeća, odnosno između zaposlenog i preduzeća, gde je radnik spreman da svoje sposobnosti i lojalnost „razmeni“ za odgovarajuću poziciju u preduzeću.

Prema tome, u proces internog marketinga uključene su strane koje su predstavljene kroz četiri tipa razmene (Kerste i Muizer, 2002, str. 23):

- organizacije i zaposlenih – cilj je regrutovanje zaposlenih koji u najvećoj meri odgovaraju organizaciji, a omogućavaju zaposlenom da doprinese cijevima organizacije koliko je to moguće;
- top menadžmenta i departmana – cilj ove razmene jeste da se stvore uslovi za dobar menadžment;
- pojedinačnih departmana – cilj je da se postigne visoka efektivnost i efikasnost;
- departmana i zaposlenih u njima – cilj je da se poboljša saradnja unutar departmana, što vodi ka boljoj efektivnosti, efikasnosti i razvijanju timskog duha.

Zaključuje se da je u novije vreme interni marketing usmeren i na planiranje i sprovođenje svih vrsta razmena unutar samog preduzeća tako što se usavršavaju procesi razmene unutar samog preduzeća i zaposlenih. Na taj način preduzeće postaje interno tržište kroz proces decentralizacije (Ballantyne, 2004).

Iako je u širokoj upotrebi, pojam interni marketing se često koristi da opiše mnoge nivoje menadžerske inicijative koje imaju za cilj poboljšanje efektivnosti i efikasnosti organizacionih resursa, ljudi i materijala. Korišćenje termina marketing u ovom kontekstu ne podrazumeva učinak marketing aktivnosti. Preciznije, to znači fokus na marketinške koncepte i teorije koje se mogu usvojiti za primenu na internog klijenta (zaposlenog) kako bi mogla da se razume i vrednost filozofije pružanja satisfakcije za spoljašnjeg klijenta (Gilmore, 2003, str. 141).

Glavni cilj internog marketinga jeste ostvarivanje poverenja i saradnje između zaposlenih i menadžmenta. Kako bi se ovaj cilj ostvario, neophodno je da interni marketing bude dvosmerna komunikacija između zaposlenih i menadžmenta (Dobrijević, 2008, str. 175). Domazetova (2011, str. 261–262) navodi da interni

marketing predstavlja stvaranje, razvijanje i održavanje unutrašnje kulture poslovanja kojom se ostvaruju osnovni ciljevi organizacije:

- uspešno ispunjenje svih poslovnih zadataka zaposlenih zarad ostvarenja ciljeva organizacije;
- motivisanje zaposlenih kako bi poslove obavljali kao stručnjaci i profesionalci koji su orijentisani na potrošače/klijente i koncentrisani na kvalitet proizvoda/usluge;
- privlačenje i zadržavanje kvalitetnog kadra (zaposlenih) koji je orijentisan na klijente.

Interni marketing bi trebalo da prethodi aktivnostima eksternog marketinga zato što su usluge i odnos do kupaca osnova za stvaranje zadovoljnih kupaca (Paliaga, Strunje i Pezo, 2010, str. 212). Berry (1980, str. 24) smatra da interni marketing znači primenjivanje filozofije i prakse marketinga na zaposlene koji su u kontaktu sa eksternim potrošačima i koji ih opslužuju, sa ciljem da najsposobniji mogu biti zaposleni i zadržani. Naime, relevantno je shvatiti da se nijedna funkcija internog marketinga ne može obavljati efikasno ukoliko se sprovodi u izolaciji. Svi zaposleni koji poseduju različit set veština moraju aktivno da budu uključeni u kreiranje i isporuku proizvoda i usluga. Funkcionalne aktivnosti u organizaciji i zaposleni koji ih obavljaju imaju veliki uticaj na konačni ishod. Kao posledica toga, neophodno je da menadžeri osiguraju da svaki zaposleni u svim delovima organizacije bude uključen u pružanje kvalitetne usluge (Ahmed, Rafiq i Saad, 2003, str. 1178).

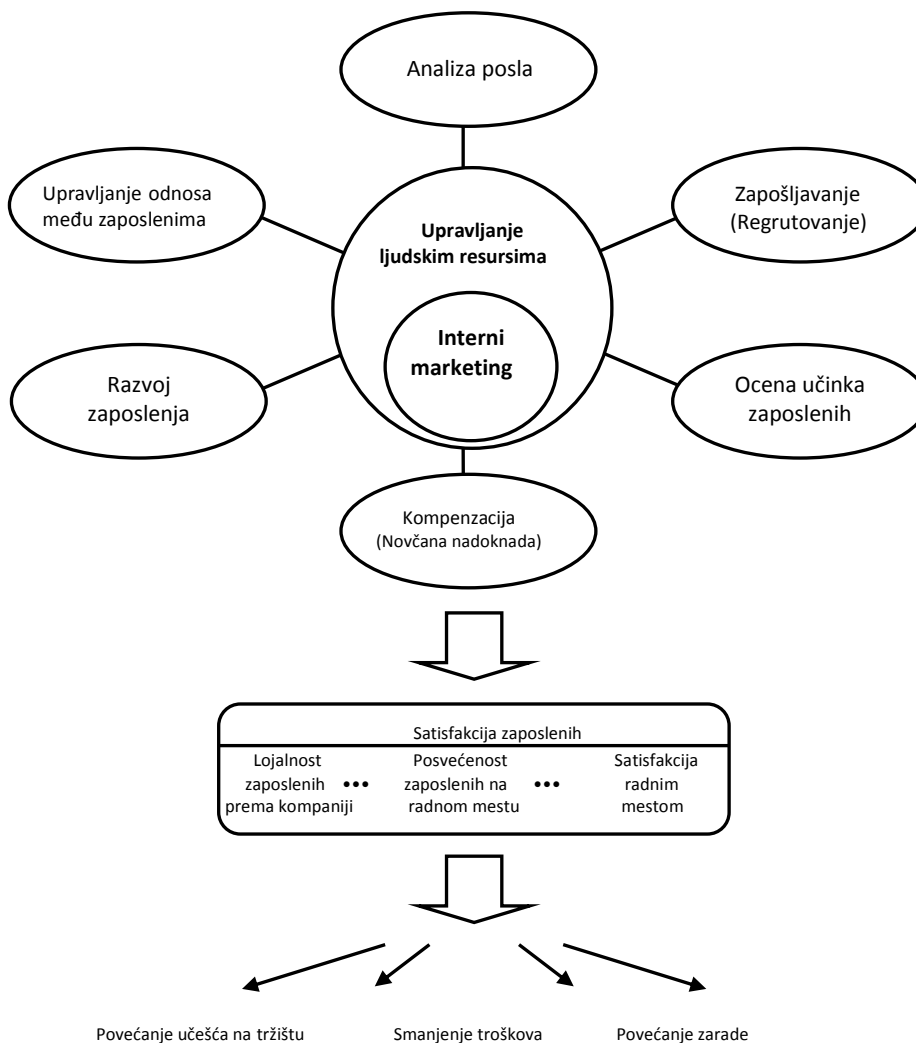
Sumiranjem stavova navedenih autora dolazi se do zaključka da se definicije internog marketinga mogu klasifikovati u četiri grupe prema dominantnoj perspektivi koja se prikazuje (Davoudi i Kaur, 2012, str. 60):

- interni marketing predstavlja preduslov za zadovoljenje eksternih potrošača;
- interni marketing predstavlja izvor konkurentske prednosti;
- interni marketing je sinonim za menadžment ljudskih resursa;

- interni marketing služi za korišćenje marketinških tehnika na unutrašnjem tržištu.

Davoudi i Kaur shematski prikazuju odnos menadžmenta ljudskih resursa i internog marketinga na Slici 1, gde se vidi da je primarni cilj internog marketinga, a i menadžmenta ljudskih resursa, da se kroz zadovoljstvo zaposlenih poslom i njihove posvećenosti organizaciji doprinosi boljim performansama, koje pozitivno utiču na kvalitet usluga organizacije, što dovodi do zadovoljstva potrošača/klijenata.

Slika 1. Shematski prikaz internog marketinga i menadžmenta ljudskih resursa.



Izvor: Davoudi i Kaur, 2012, str. 68

Koncepcija internog marketinga kao podrška strategijskoj opciji i cilju preduzeća može biti (Đurović, 2008, str. 78):

- avangardno-agresivni interni marketing – podržava poziciju preduzeća koje je orijentisano na stalne promene i prilagođavanja, primenjujući instrumente za motivisanje zaposlenih da komuniciraju sa svima koji su zainteresovani za svojinu i vrednosti preduzeća;
- moderno-konkurentan tip internog marketinga podržava prioritetan odnos prema potrošaču i u skladu sa tim vrši usklađivanje svojih aktivnosti na svim nivoima;
- konzervativno-odbrambeni interni marketing podržava rezultate koji su postignuti, kao i poziciju koju su stekli na tržištu.

Kako bi se koncept internog marketinga uspešno primenio, neophodno je da bude postavljen u srž aktivnosti strategijskog upravljanja marketingom. Takođe je veoma važno da koncept internog marketinga dobija podršku višeg menadžmenta i da ona bude vidljiva (Schultz, 2004, str. 15–16).

3.2 AKTIVNOSTI I INSTRUMENTI INTERNOG MARKETINGA

Kao deo holističkog marketinga, interni marketing obezbeđuje i omogućava da svi u preduzeću prihvate određene marketing principe. Osnovni zadatak internog marketinga jeste da zapošljava, edukuje i motiviše zaposlene koji su talentovani i sposobni i koji žele da što bolje uslužuju, a i da pridobiju nove potrošače/klijente za preduzeće (Salai, Kovač Žnideršić, 2012, str. 18). Zubović (2010, str. 40) smatra da je u internom okruženju neophodno obezbediti uslove koji su potrebni kako bi se ostvarila realizacija ciljeva poslovanja organizacije kombinacijom sledećih elemenata: ljudi (zaposlenih) koji poseduju znanje i veštinu, tehnologije i organizacije rada. Woodruffe (1995) predlaže da osnovni elementi internog marketinga budu: obuka, razvoj karijere, efektivna interna komunikacija, program integracije, motivacioni programi sa ciljem

povećanja znanja i razumevanja marketinga unutar organizacije. Na osnovu navedenih elemenata internog marketinga po Woodruff-u, zaključuje se da interni marketing program obuhvata aktivnosti koje su tradicionalno deo upravljanja ljudskim resursima.

Interni marketing se može razlikovati prema fazama razvoja preduzeća, ali i pojedinaca (zaposlenih). Tako se razlikuju sledeći tipovi internog marketinga, čije su aktivnosti i instrumenti različiti (Đurović, 2008, str. 80–81):

- Interni marketing – privlačenje. Ovaj tip internog marketinga je karakterističan za organizacije koje su u fazi osnivanja i formiranja svog kadrovskog potencijala. U ovoj fazi se koriste sve aktivnosti direktnog marketinga, ali i „tajnog“, kada se „love“ zaposleni iz drugih organizacija. Zaposleni koji učestvuju u ovoj fazi jesu pojedinci čija je karijera u začetku. Obično nemaju iskustva, ali poseduju veliki entuzijazam koji doprinosi energiji preduzeća.
- Interni marketing – lojalnost. Navedeni tip internog marketinga odgovara preduzećima koja su stabilna na tržištu. Predstavljaju lidere u određenom segmentu na tržištu, razvili su stabilnu kulturu i povoljnu klimu u organizaciji. U ovim preduzećima dominiraju motivacioni i zaštitni programi, koji predstavljaju relevantne instrumente internog marketinga.
- Interni marketing – esencijacija. Ova vrsta internog marketinga je specifična i odgovara savremenim trendovima. Primenjuje se u dve ekstremne situacije, odnosno kada je razvoj preduzeća u padu ili u ekstremnom rastu. Ukoliko je preduzeće u padu, tj. gašenju ili bankrotstvu, interni marketing određenim aktivnostima (npr. smanjenjem zarada) pokušava da sačuva „jezgro“ za mogući novi početak. S druge strane, ukoliko je preduzeće u ekstremnom rastu, interni marketing ima zadatak da okupi kreativno i inovacijsko znanje u toj oblasti i da racionalizuje broj zaposlenih.

Jarvi (2009, str. 2) kao bazične aktivnosti internog marketinga navodi interno informisanje zaposlenih, interni trening, motivaciju i stvaranje zajedničkog timskog

duha, dok Pržulj (2011, str. 82) smatra da osnovu za izgradnju internog marketinga predstavlja izbor i motivisanje odgovarajućih kadrova i održavanje dugoročnih odnosa sa njima, a celokupan proces aktivnosti počinje selekcijom i odabirom odgovarajućih kadrova.

Ferdous (2008, str. 225) kao relevantne faktore internog marketinga navodi: poslove (radne zadatke), okruženje u kojem se ti poslovi obavljaju, prava, autoritet i odgovornost zaposlenih, kao i resurse kojima raspolažu, procese oblikovanja organizacione strukture, strukture radnih grupa (ili timova), strukture odgovornosti prava, pa i nagrađivanja zaposlenih i operativne aspekte.

Prema sadržaju aktivnosti i prema instrumentima koje interni marketing koristi, Đurović (2008) ističe sledeće tipove internog marketinga:

- direktni,
- indirektni i
- integrativni.

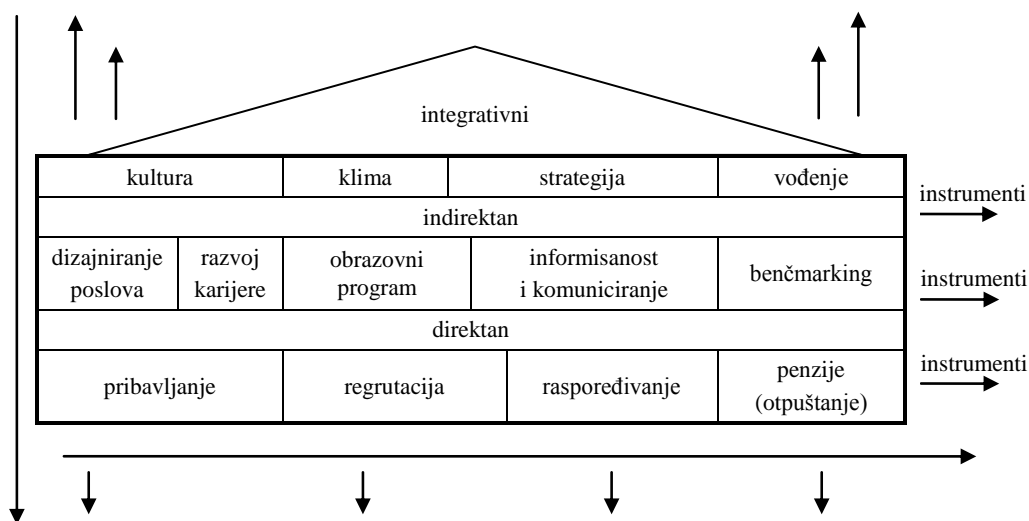
Direktni, koji preduzima neophodne aktivnosti kako bi došlo do razmene između kupca i prodavca. Ovim tipom internog marketinga obezbeđuje se razmena (novac/usluga ili novac/roba) putem pribavljanja, regrutacije, raspoređivanja kandidata za radno angažovanje, a završava se ugovorom o radu i ugovorom o zaradi.

Indirektni interni marketing preduzima set aktivnosti pre, u toku i posle uspostavljanja odnosa razmene koje realizuje direktni marketing. Pod aktivnostima indirektnog internog marketinga podrazumevaju se dizajniranje poslova, razvoj karijere, obrazovni program, motivacioni program, informisanost, komuniciranje i benčmarketing.

Integrativni marketing treba da stvori ambijent u kojem su sve poslovne funkcije u preduzeću usmerene ka zadovoljenju potreba potrošača/klijenata i društva. Po sadržaju i jačini efekta predstavlja kompleksniji nivo organizovanja jer u sebi sadrži i prethodna dva tipa internog marketinga. Instrumenti integrativnog internog marketinga obuhvataju organizacionu kulturu, organizacionu klimu, strategiju i vođenje. Na osnovu navedenih instrumenata zaključuje se da ovaj tip internog marketinga na najbolji način odražava

filozofski osnov i strategijsku opciju internog marketinga u strategiji upravljanja koja je usmerena ka ljudskim resursima – zaposlenima (Đurović, 2008, str. 77). Na Slici 2 su prikazane navedene aktivnosti i instrumenti.

Slika 2. Sadržaj aktivnosti internog marketinga.



Izvor: Đurović, 2008, str. 76

Zadatak internog marketinga jeste da angažuje, obučava i motiviše ljude koji žele dobro da uslužuju kupce. Vešti marketari shvataju da marketing aktivnosti unutar preduzeća mogu biti jednako važne, ako ne i važnije od onih koje su usmerene van preduzeća. Naime, ne može se obećati izuzetna usluga pre nego što zaposleni u preduzeću nisu spremni da je obezbede (Kotler i Keller, 2006, str. 20). Važno je da svi u organizaciji mogu da vide vezu između onoga što rade i njihov uticaj na „sledećeg kupca“. Zato je kreiranje i usklađivanje internih odnosa između zaposlenih unutar organizacije i njihovih funkcija neophodno radi poboljšanja performanse organizacije, a i njenih zaposlenih (Ahmed, Rafiq i Saad, 2003, str. 1180).

3.2.1 Direktni interni marketing

Analiza i istraživanje direktnog internog marketinga podrazumeva pribavljanje kvalitetnih kadrova (zaposlenih) koje se vrši na osnovu potreba organizacije. Regrutovanje i raspoređivanje zaposlenih je neophodno kako bi se obezbedio adekvatan broj zaposlenih koji bi uticali na povećanje pozitivnog učinka organizacije. Privlačenje kadrova i izbor onih koji su kompetentni, ali i spremni da se zajedno sa organizacijom razvijaju predstavlja osnovu (temelj) internog marketinga (Ratković, 2009, str. 274).

3.2.1.1 Pribavljanje

Pribavljanje ljudskih resursa podrazumeva najpre njihovo planiranje, kojim će menadžeri obezbediti odgovarajući broj zaposlenih i prave ljude na pravom mestu u pravo vreme, koji treba da su sposobni da efikasno i efektivno izvršavaju zadatke koji im se poveru (Robbins i Coulter, 2005, str. 285). Utvrđivanje potrebe za pribavljanjem novog osoblja u suštini predstavlja plansku delatnost i prvi korak u kadrovskom poslovanju. Pre nego što se pristupi tom zadatku, neophodno je da organizacija odgovori na sledeća pitanja:

- Koji se poslovi moraju obaviti kako bi se ostvarili ciljevi organizacije?
- Koje su veštine i sposobnosti potrebne za obavljanje tih poslova?
- Koliko je ljudi potrebno za obavljanje tih poslova?

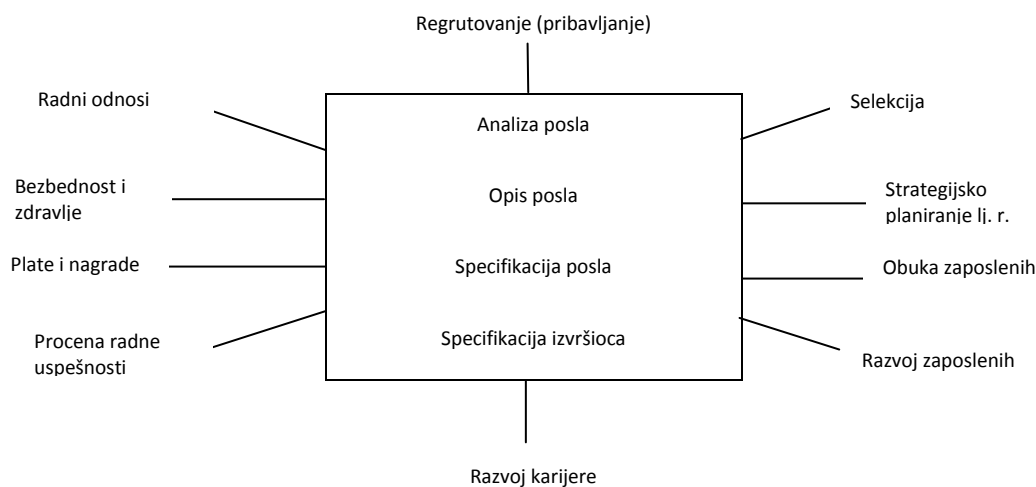
Na osnovu postavljenih pitanja može se zaključiti da se celokupno planiranje zasniva na ciljevima jer se u tipičnoj poslovnoj organizaciji moraju proizvesti i prodati određeni proizvodi ili usluge (Wren i Voich, 1994, str. 280). Naime, planiranjem ljudskih resursa predviđaju se ljudski resursi koji će u planiranom periodu biti potrebni organizaciji, neophodne sposobnosti, znanje i veštine koje ljudski resursi treba da poseduju, kao i u kojem vremenskom periodu je potrebno obezbediti (ili otpustiti) određeni broj ljudskih resursa (Lojlić i Kulić, 2009, str. 55).

Planiranje kadrova, kao subprocess sistema planiranja ukupnog razvoja organizacije, ima i dodatnu ulogu, odgovornost i značaj jer se bavi ljudskim faktorom. Uspešno i

prihvatljivo planiranje ljudi je moguće samo ukoliko se uvažavaju brojna ograničenja koja inače ne postoje kod planiranja materijalnih sredstava. Kako bi se to moglo ostvariti, mora postojati mogućnost kompleksnog sagledavanja efekata mera koje se preduzimaju, odnosno, predviđanja promena kadrovske strukture do kojih dolazi pod uticajem određenih faktora. Planiranje kadrova se mora afirmisati kao oblik ostvarenja kadrovske politike u okvirima koje postavi ukupna razvojna politika organizacije (Nadoveza, 1995, str. 35).

Neophodno je da proces planiranja ljudskih resursa, kao i aktivnosti koje se u tom procesu sprovode, budu usklađeni sa ciljem, misijom i vizijom organizacije. Lojlić i Kulić (2009, str. 58) navode šest faza sprovođenja planiranja ljudskih resursa – analizu eksternih faktora, analizu internih faktora, predviđanje ponude i tražnje ljudskih resursa, usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa, realizaciju plana ljudskih resursa i praćenje, i evaluaciju i korigovanje plana ljudskih resursa.

Planiranje potrebe za ljudskim resursima ima svoje ishodište u analizi posla, strategijama preduzeća i u organizacionoj strukturi (Micić i Arsić, 2010, str. 33). Analizom posla se utvrđuju dužnosti koje se obavljaju na određenom radnom mestu i osobine ljudi koje treba zaposliti na tim poslovima. Podaci o aktivnostima i zahtevima za određeni posao koriste se za izradu opisa posla/radnog mesta, tj. koje dužnosti se obavljaju na određenom radnom mestu i specifikaciju posla, i kakve ljude je potrebno zaposliti na određenom radnom mestu (Morgenson i Campion, 2000, str. 824). Za prikupljanje podataka za potrebe analize posla koriste se različite tehnike: posmatranje, intervjui, upitnik, dnevnik, obavljanje posla, analiza ključnih događaja i grupni intervjui sa ekspertima (Bogićević Milikić, 2006, str. 37; Dessler, 2007, str. 77–79). U osnovi, analiza posla sadrži dve ključne dimenzije – sadržaj posla (opis posla) i profil zahteva u odnosu na izvršioca (specifikacija posla). Navedene dimenzije su ključne za sve aktivnosti u okviru menadžmenta ljudskih resursa. Iz tog razloga, analiza posla se smatra ishodištem procesa selekcije, procene, razvoja, obrazovanja itd. (Pržulj, 2011, str. 66). Slika 3 prikazuje multifaktorsku prirodu analize posla.

Slika 3. Multifaktorska priroda analize posla.

Izvor: Pržulj, 2011, str. 66.

Relevantnost planiranja ljudskih resursa proizilazi iz činjenice da je savremeno poslovanje nezamislivo bez kontinuiranog prilagođavanja i menjanja organizacije, poslova i uslova za njihovo obavljanje. Neophodno je uporedno plansko prilagođavanje znanja, veština, vrednosnih stavova i drugih potencijala zaposlenih, što utiče na interno okruženje u organizaciji (Kulić i Milošević, 2012, str. 12). Bez određivanja specifičnih znanja, veština, sposobnosti i karakteristika koje zaposleni treba da poseduju, ne može se pristupiti regrutovanju (Micić i Arsić, 2010, str. 31).

3.2.1.2 *Regrutacija*

Kada se menadžeri upoznaju sa stanjem postojećih ljudskih resursa, ali i budućih potreba – mogu rešavati pitanje manjka ili viška radne snage. Ukoliko postoji jedno ili više nepopunjenih mesta, mogu da koriste informacije koje su dobijene iz analize posla koje će im poslužiti kao smernice za regrutovanje (Robbins i Coulter, 2005, str. 286). Naime, interni marketing počinje sa organizacijom regrutovanja pravih ljudi na određene pozicije kako bi u organizaciji svi zaposleni bili zadovoljni i spremni da obavljaju svoj posao ostvarujući na taj način zadovoljstvo kupaca/klijenata (Shelash Al-Hawary, Al-Qudah, Mash'al Abutayeh, Mash'al Abutayeh i Yahya Al-Zyadat, 2013, str. 812).

Regrutovanje predstavlja proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će preduzeću omogućiti da izabere najbolje kako bi popunili upražnjena radna mesta. Regrutovanje je dvosmerni proces jer u njemu učestvuju preduzeće (organizacija) i kandidat. U ovom procesu obe strane imaju pravo izbora, što znači da se prilikom regrutovanja mora voditi računa i o potrebama potencijalnih kandidata kako se proces regrutovanja ne bi završio samo privlačenjem, nego i dugoročnim zadržavanjem kvalitetnih kandidata u preduzeću (Breaugh, 1992). Regrutovanje ima za cilj da pronade što veći broj kvalifikovanih kandidata koji su sposobni da efektivno i efikasno obavljaju posao. Ukoliko se uzmu u obzir stručnost, profesionalizam, kreativnost i inovativnost ljudskih potencijala za kojima se javlja potreba u savremenim organizacijama, koje su zasnovane na znanju – nameće se zaključak da proces regrutovanja treba da bude koncipiran na fleksibilniji način nego što je to slučaj sa tradicionalno posmatranim procesom regrutovanja (Đorđević Boljanović i Pavić, 2011, str. 96). Tradicionalni pristup regrutovanja bio je zasnovan na privlačnim ponudama sa ciljem da se javi što veći broj kandidata, kako bi kompanija imala veći izbor. Pri tome se veoma često privlačenje zasnivalo na ulepšavanju ponuda. Danas se savremena i uspešna regrutacija zasniva na realnom prikazu opisa posla, očekivanja i odgovornosti, oko kojih sledi usaglašavanje između pojedinaca (potencijalnih kandidata) i organizacije. Privlačenje i selekcija mogu biti uspešni samo ukoliko je ponuda primamljiva ali i istinita, jer u suprotnom mnogi kandidati mogu brzo da napuste kompaniju, što bi proizvelo dodatne troškove i velike štete, dok bi oni koji bi ostali, u startu imali osećaj izneverenih očekivanja (Vujić, 2009, str. 68). Kako bi postupak regrutovanja bio uspešan, neophodno je da svi učesnici u postupku budu svesni činjenice da greške prilikom regrutovanja dovode do povećanja troškova ovog procesa, ali i do otežavanja funkcionisanja organizacije. Naime, pogrešna regrutacija dovodi i do pogrešne selekcije, što kao rezultat ima angažovanje neadekvatnih ljudi koji će obavljati važne funkcije u organizaciji. Iz navedenih razloga, pre nego što se pristupi samom procesu regrutovanja, neophodno je da se obrati pažnja na razne faktore kao što su npr. tržište rada, imidž organizacije, atraktivnost posla, unutrašnja politika organizacije itd. (Đorđević Boljanović i Pavić, 2011, str. 96).

Prilikom popunjavanja radnih mesta na raspolaganju su dva ključna izvora – interni (unutrašnji) i eksterni (spoljašnji). Interni izvori koriste postojeće potencijale u

organizaciji, koji drugačijim rasporedom ili dodatnom obukom mogu biti bolje iskorišćeni. Na taj način se pruža mogućnost zaposlenima za unapređenjem, što pozitivno utiče na motivaciju i stvara osećaj pripadnosti i brige organizacije za dobrim radnicima (Pržulj, 2011, str. 82). Iako je to brži i sigurniji način odabira zaposlenih – jer ih kompanija već poznaje, pa ih je i lakše uvesti u posao – veliki nedostatak internih izvora jeste gušenje inovacija, manja mogućnost izbora i usporavanje promena (Damjanović, Suša, Škunca, Milenković i Ristić, 2012, str. 219).

Eksterno regrutovanje podrazumeva traganje za kandidatima na eksternom tržištu rada koristeći formalne i neformalne metode. Tradicionalno formalni metodi regrutovanja uključuju: oglašavanje, saradnju sa agencijama za zapošljavanje i specijalizovanim agencijama za nalaženje menadžera, regrutovanje preko škola i fakulteta (Dessler, 2007, str. 77–79). Inovativni ili neformalni načini regrutovanja podrazumevaju: telefonsko regrutovanje, ostavljanje poruka na visokofrekventnim prodajnim mestima, održavanje informativnih seminara itd. Neformalni metodi eksternog regrutovanja odnose se na kandidate koji su na neki način povezani ili su bili povezani sa organizacijom, npr. studenti koji su ranije saradivali sa organizacijom ili kandidati koji su se ranije javljali organizaciji sa željom da se zaposle u njoj itd. (Bogićević Milikić, 2006, str. 105).

Ciljevi preduzeća koja regrutuju kandidate, a i samih kandidata koji traže posao, mogu biti, a često i jesu u suprotnosti zato što i jedna i druga strana nastoje da predstave samo svoje jake strane, a da prikriju svoje slabosti. Ponekad kompanije upravo iz tog razloga, a i kako bi detaljno procenile kandidate, koriste metode koje bi mogle narušiti utisak (npr. namerno izlaganje stresu, provera podataka o kandidatu itd.). Isti je slučaj i sa kandidatima koji iako žele da ostave pozitivan utisak na poslodavca, često ga narušavaju postavljajući odmah pitanja o veličini zarade, dužini radnog vremena i sl. (Bogićević Milikić, 2006, str. 93).

3.2.1.3 Raspoređivanje

Nakon regrutovanja sledi selekcija kandidata, a zatim raspoređivanje na radna mesta. Selekcija je proces u kojem se vrši izbor između kandidata koji prema utvrđenim kriterijumima u najvećoj meri odgovaraju potrebama organizacije. Selekcija

podrazumeva ocenjivanje svakog kandidata prema tome u kojoj meri ispunjava zahtevane kriterijume. Postupak selekcije je veoma odgovoran i složen posao. Razlikuje se od preduzeća do preduzeća, pa čak i između različitih organizacionih nivoa unutar istog preduzeća. Proces selekcije se sastoji iz više faza: 1) popuna prijavnog obrasca za posao; 2) prvi detaljni intervju; 3) testovi; 4) provera podataka iz prijavnog obrasca i priloženih preporuka; 5) analitički intervju; 6) provera zdravstvenog stanja; 7) ponuda posla (Stoner, Freeman i Gilbert, 1997, str. 356). Selekcija je, prema tome, identifikacija među više kandidata – onih čija znanja, osobine ličnosti, sposobnosti, motivacija i druge relevantne osobine u najvećem stepenu odgovaraju zahtevima posla – i predlaganje tih kandidata organu nadležnom za prijem i raspoređivanje osoblja u organizaciji. Usmeravanje zaposlenih je identifikacija poslova koji u najvećem stepenu odgovaraju sposobnostima, znanju, motivaciji, osobinama ličnosti i drugim relevantnim osobinama radnika i predlaganje za raspoređivanje na te poslove organu koji je nadležan u organizaciji (Vujić, 2009, str. 71). Raspoređivanje ljudskih potencijala na način koji će osigurati konkurentsku prednost predstavlja važan cilj strateškog menadžmenta (Martinović i Tanasković, 2014, str. 10). Izbor među kandidatima za upražnjeno radno mesto predstavlja složen proces koji se odvija kroz sledeće faze (Vujić, 2009, str. 73):

- analizu poslova (uloga) i uslova u kojima se poslovi (uloge) obavljaju;
- zaključivanje o prediktorima uspešnosti kriterijumima selekcije;
- izbor metoda i tehnika za utvrđivanje potrebnih svojstava prediktora;
- predselekciju kandidata;
- selekciju – donošenje odluke o izboru kandidata;
- praćenje efekata selekcije (usmeravanje).

Osnovni cilj selekcije jeste predviđanje budućeg ponašanja. U tom procesu, uspostavlja se veza između prediktora – određenih osobina ili svojstava ljudi, odnosno njihovog ponašanja u određenoj sličnoj situaciji i kriterijuma selekcije – same situacije ili aktivnosti. U procesu selekcije, kao prediktori se koriste razne vrste testova. Test se prilagođava kriterijumu iz razloga što je predviđanje nečijeg ponašanja utoliko tačnije ukoliko je veća korelacija između prediktora (testa) i kriterijuma (zahteva, odnosno,

uspeha na konkretnom poslu). Kriterijumi se dobijaju na osnovu procesa analize posla. Na osnovu kriterijuma je potrebno izabrati prediktor, tj. test koji meri odlike ili karakteristike potrebne za obavljanje konkretnog posla. Različite vrste prediktora u suštini služe da bi se proverilo postojanje ili nepostojanje definisanih kriterijuma, tj. karakteristika (Bogićević Milikić, 2006, str. 123).

Kriterijumi odabira su i veštine i znanja kojima kandidati raspoložu, njihova spremnost da se edukuju i napreduju zajedno sa organizacijom, usvajajući ciljeve organizacije zato što se rad u organizaciji dizajnira ne kao prisila nego kao zadovoljstvo (Pržulj, 2011, str. 82).

Odabir pravih kandidata je veoma važan jer, na primer, rezultati nadređenih uvek delom zavise od podređenih. Naime, zaposleni koji poseduju prave veštine i osobine daće veći doprinos kako nadređenima, tako i preduzeću. S druge strane, zaposleni koji ne poseduju odgovarajuće veštine ili koji su neprijatni ili ometaju rad – uticaće da rezultati preduzeća budu sve slabiji (Dessler, 2007, str. 112). Vujić (2009, str. 72) takođe smatra da je usklađenost zahteva posla sa sposobnostima, osobinama ličnosti i motivacijom pojedinca od presudnog značaja za lični i profesionalni razvoj. Izbor i zadržavanje čoveka na poslu ili ulozu koja mu ne odgovara predstavlja veliku grešku, kako za pojedinca tako i za organizaciju. Naime, takva osoba ne samo što je neuspešna u radu, nego može da postane i izvor raznih oblika patologije koji pogoršavaju odnose u organizaciji i kvalitet rada. Iz tog razloga nije slučajno da se danas u uspešnom poslovnom svetu odabiru poklanja izuzetno velika pažnja. Bitno je naglasiti da postoje poslovi gde je stroga selekcija neophodna jer bi u suprotnom nastali veliki problemi ne samo u pogledu kvaliteta nego i ugrožavanja zdravlja i ljudi, kao i materijalni gubici (npr. posao pilota, vozača, policajca itd.). S druge strane, ima poslova i profesija gde efekti neadekvatnog izbora nisu neposredno i direktno vidljivi, ali dugoročno mogu ostaviti velike i teško popravljive posledice (npr. prosvetni radnici, vaspitači, rukovodioci itd.)

3.2.1.4 Penzije (otpuštanje)

Napuštanje ili odlazak zaposlenog iz organizacije može se definisati kao prestanak članstva zaposlenog u organizaciji. Napuštanje organizacije može biti rezultat aktivnosti

zaposlenog – voljno napuštanje ili rezultat aktivnosti poslodavca – nevoljno napuštanje organizacije (Bogićević Milikić, 2006, str. 377). Voljno napuštanje organizacije podrazumeva raskid radnog odnosa od strane zaposlenog i penzionisanje, dok se pod nevoljnim napuštanjem podrazumeva otpuštanje zaposlenih koji su tehnološki višak i otpuštanje zaposlenih zbog nezadovoljstva njegovim radom ili rezultatima rada i discipline (Martinović i Tanasković, 2014, str. 148).

Sa stanovišta poslodavca, otpuštanje zaposlenih, čak i u situacijama kada je ponašanje zaposlenog neprihvatljivo, predstavlja najkompleksniji oblik izlaska iz organizacije iz sledećih razloga (Bogićević Milikić, 2006, str. 382):

- otpuštanje zaposlenog je lično – ne mogu se kriviti stanje u nacionalnoj privredi, strani konkurenti ili tehnološke promene;
- otpuštanje zaposlenih može da naruši imidž organizacije, zato što zaposleni mogu otkaz da protumače kao grešku rukovodioca koji nije adekvatno stimulisao i obučio zaposlenog.

Otpuštanje predstavlja najdrastičniju disciplinsku meru, stoga bi menadžer trebalo da se postara da otpuštanje bude pravedno, zaslužno i opravdano. Dessler (2007, str. 267) navodi četiri razloga za otpuštanje: neprimereno ponašanje, nezadovoljavajući učinak, nedostatak kvalifikacija za određeni posao i promenjeni zahtevi ili ukidanje radnog mesta. Na zaposlene, njihove porodice, samo poslovanje, pa i na čitavu zajednicu otpuštanje utiče krajnje nepovoljno (Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković i Ristić, 2012, str. 188). Radnike je moguće otpustiti, ali neki drugi izbor može da bude korisniji za organizaciju. Opcije koje navode Robbins i Coulter (2005, str. 288) jesu:

- privremeno otpuštanje – privremeni prestanak rada može da traje samo nekoliko dana, meseci ili godina;
- transferi – premeštanje zaposlenih na više ili niže položaje čime se obično smanjuju troškovi, a može da se smanji i nesklad unutar organizacije između ponude i potražnje;
- smanjenje radne nedelje – zaposleni rade manje sati nedeljno, dele poslove ili obavljaju svoje poslove sa skraćenim radnim vremenom;

- podela posla – više zaposlenih deli jedno radno mesto sa punim radnim vremenom;
- privremeno penzionisanje – podrazumeva podsticanje starijih radnika, kao i onih na višim položajima da se penzionišu pre regularnog datuma penzionisanja.

Menadžeri mogu da koriste nekoliko strategija kako bi olakšali (ili odložili) otpuštanje zaposlenih. Strategija koja uvodi sistem ocenjivanja performansi zaposlenih podrazumeva uključivanje formalizovanih procedura o tome na koji način menadžeri treba da postupaju sa zaposlenima sa niskim i neprihvatljivim performansama. Druga strategija podrazumeva obuku rukovodilaca na koji način mogu reagovati preventivno i na taj način umanjiti broj otkaza ili, ukoliko potreba nalaže, na koji način da obave razgovor sa zaposlenim tokom kojeg će ga otpustiti. Kao jedna od strategija jeste i formiranje savetovališta za problematične radnike sa ciljem da im pruže još jednu šansu kako bi popravili svoje ponašanje (Bogićević Milikić, 2006, str. 382).

Usled jačanja konkurencije, recesije i brzih tehnoloških promena, mnoge organizacije su bile prinuđene da smanje troškove rada kroz smanjenje broja zaposlenih. Neophodno je efikasno upravljanje ovim procesom pre nego što organizacije zapadnu u krizu. U mnogim organizacijama kolektivni ugovor predviđa pravilo „poslednji zaposlen – prvi otpušten“ što menadžerima olakšava posao jer se ponašaju u skladu sa ugovorom. Ukoliko u kolektivnim ugovorima nisu precizirani kriterijumi koji definišu višak zaposlenih, u praksi se najčešće koriste sledeći: starost zaposlenog, dužina radnog staža, performanse zaposlenog i radno mesto (Martinović i Tanasković, 2014, str. 151).

Voljno napuštanje organizacije od strane zaposlenih je pojava koja je obično suprotna interesima organizacije jer se odvija izvan kontrole organizacije, upućuje na nezadovoljstvo zaposlenih, ukazuje na nekonkurentnost na tržištu rada, onemogućava povrat investicije u razvoj zaposlenih, zahteva dodatno vreme i trud kako bi se obezbedila adekvatna zamena, nosi rizike selekcije i prilagođavanja novih ljudi i veoma često ostavlja praznine u obavljanju važnih poslova (Pržulj, 2011, str. 206). Na voljno

napuštanje organizacije utiču faktori koji se mogu vezati za (Bogićević Milikić, B., 2006, str. 389):

- eksterne faktore, kao što su stopa nezaposlenosti, percepcija o raspoloživosti slobodnih mesta u specifičnoj profesiji na tržištu;
- faktore posla i organizacije koji se odnose na zaradu, postignute rezultate, međuljudske odnose, organizaciju posla, mogućnost ostvarenja profesionalnih ciljeva itd.;
- lične faktore, kao što su starost, obrazovanje, porodična situacija, lična očekivanja u pogledu karijere, motivacija itd.

Na odluku o odlasku iz organizacije najčešće utiče više faktora istovremeno. Menadžeri bi trebalo da poznaju snagu delovanja pojedinih faktora, kao i da redovno i otvoreno komuniciraju sa zaposlenima o svim aspektima posla kako bi blagovremeno uočili nezadovoljstvo i omogućili pravičan tretman i šanse za napredovanje i profesionalni razvoj, što bi uticalo na smanjenje fluktuacije u organizaciji (Pržulj, 2011, str. 210).

Jedan od voljnih oblika napuštanja organizacije jeste penzionisanje. S obzirom na to da penzionisanje ima važne implikacije na organizaciju, neophodno je efikasno upravljati ovim procesom (Bogićević Milikić, 2006, str. 394). Penzionisanje je oblik napuštanja preduzeća nakon ispunjenja određenih zakonskih uslova. U nekim zemljama koje nemaju dovoljno radne snage izostaju ograničenja u pogledu prestanka rada, pa se penzionisanje smatra više pravom nego obavezom. S druge strane, u drugim zemljama (pa i kod nas) zaposleni obavezno odlazi u penziju nakon ispunjenja oba uslova, tj. godina radnog staža i starosti. U slučajevima invalidnosti ili teške bolesti, zaposleni mogu da se penzionišu i ranije ili ispunjenjem samo jednog uslova (Pržulj, 2011, str. 211).

Neke kompanije nekoliko godina pre penzionisanja zaposlenima smanjuju broj časova rada, čime se obezbeđuju uslovi da se zaposleni pripreme za penzionisanje, ali i da se organizacija pripremi za gubitak iskusnih zaposlenih. Implikacije penzionisanja sa stanovišta organizacije mogu biti i pozitivne i negativne. Pozitivne implikacije se

ogledaju u stvaranju mogućnosti da organizacija obnovi strukturu zaposlenih, da stvori uslove za napredovanje mlađih ljudi i smanji troškove rada kroz prijem mladih početnika. S druge strane, negativne implikacije se pojavljuju ukoliko se npr. u jednoj godini penzioniše veliki broj zaposlenih jer je tada otežano njihovo adekvatno kvantitativno i kvalitativno zamenjivanje. Takođe negativan efekat predstavlja gubitak ljudi koji odlično poznaju organizaciju, organizacionu kulturu, poslovno okruženje, partnere, stil rada itd. (Bogićević Milikić, 2006, str. 394).

3.2.2 Indirektni interni marketing

Nakon izvršene selekcije, raspoređivanja i regrutovanja zaposlenih (novih radnika) na radna mesta sledi uvođenje u posao. U velikoj meri prvo iskustvo koje radnik stiče prilikom susreta sa radnom i organizacionom sredinom određuje njegov kasniji odnos, kako prema preduzeću tako i prema radu, kvalitetu, pa i uspehu u radu (Martinović i Tanasković, 2014, str. 43).

Bez obzira na to koliko su aktivnosti regrutovanja, raspoređivanja ili selekcije obavljene kvalitetno, neophodna je obuka za uvođenje u posao i kontinuirano obrazovanje i usavršavanje. Kako bi se navedene aktivnosti što efikasnije i efektivnije sprovodile u preduzeću, neophodno je organizovati ih na pravi način. Organizacija kao funkcija menadžera utiče na projektovanje i uspostavljanje odnosa među aktivnostima i ljudima sa ciljem unapređenja poslovanja. Organizovanje se ostvaruje uz pomoć uspostavljanja strukture autoriteta, odgovornosti i putem komunikacionih kanala koji su primereni potrebama organizacije, tj. njenim ciljevima, planovima, politikama i procedurama, kako bi se ostvarila aktivnost poslovnog i razvojnog karaktera (Leković, 2008, str. 155). Motivacija je važna zato što se njom postiže efektivnije i efikasnije rešavanje radnih zadataka. Zato se od menadžera podrazumeva jasno definisanje ciljeva i sistema nagrađivanja, što zajedno utiče na stvaranje povoljnije radne atmosfere (Ilić, 2005, str. 44).

3.2.2.1 Dizajniranje poslova

Osnovu za formiranje radnog kolektiva čini procena radnih mesta, koja se vrši na bazi potreba poslovnog sistema i zahteva koji su diktirani iz okruženja. Procena poslova i radnih mesta jeste postupak vrednovanja značaja svakog radnog mesta u organizacionoj strukturi. Ovom procenom se utvrđuju potrebne kvalifikacije i radno iskustvo za svako sistematizovano radno mesto (Stefanović, Vojnović i Urošević, 2012, str. 121). Analiza radnog mesta obuhvata evidentiranje i prikupljanje informacija koje se odnose na svrhu radnog mesta, aktivnosti, zadatke koje je potrebno obaviti, uslove pod kojima se radni zadaci obavljaju, veštine, znanje, sposobnosti koje zaposleni treba da poseduje kako bi efikasno i efektivno obavio poslove, kao i nivo komunikacije koji je neophodan kako bi se posao kvalitetno obavio. Rezultati analize radnih mesta koriste se za izradu akata o sistematizaciji poslova i opisa radnih mesta (Đuričin i Janošević, 2009, str 17).

Uspeh funkcije organizovanja, strukturiranja i dizajniranja poslova ima za pretpostavku jasno definisanje zadataka i poslova koje zaposleni treba da ostvare. Pravilna sistematizacija poslova na nivou radnih mesta, kao i njihovo međusobno povezivanje i integrisanje u homogenu celinu organizacije dovodi do optimalnosti rezultata što čini ciljnu funkciju organizovanja (Wren i Voich, 1994, str. 194–195).

Organizacija stručnih poslova u upravljanju ljudskim resursima pretpostavlja i odgovarajuće strukturiranje ovih poslova u organizaciji. Strukturiranje podrazumeva oblikovanje i diferencijaciju zadataka, izvršilaca i područja zadataka. Teško je utvrditi generalni model dobrog dizajniranja stručnih poslova. To zavisi od okolnosti u kojima se organizacija nalazi, kao i profesionalnih i ličnih obeležja onih koji te poslove obavljaju, što znači da objektivni, kao i subjektivni faktori, utiču na razlike u organizovanju upravljanja ljudskim resursima (Pržulj, 2011, str. 307).

Organizacionu formu dizajniranja stručnih poslova za ljudske resurse determinišu postojeća organizaciona struktura, veličina organizacije, odnos između rukovodilaca i stručnjaka i sl. U tom smislu, organizacije imaju niz kreativnih mogućnosti (Petković, 1996, str. 45). Kao tipične, mogu se navesti sledeće organizacione forme:

- Funkcionalna forma koja se oslanja na tipične zadatke. Pojedinaac ili grupa obavljaju neku specijalnu funkciju za celu organizaciju, pri čemu svaku funkciju, tj. posao obavlja stručna osoba koja je kompetentna. Ovakva forma je obično zastupljena u većim i srednjim organizacijama.
- Divizionarna forma koja ima za cilj sveobuhvatno zadovoljavanje potreba u savetovanju i obavljanju stručnih poslova divizionih jedinica, tj. grupa zaposlenih. Jedan referent je nadležan za čitav spektar pitanja koja se odnose na jednu diviziju, odnosno grupu. U ovom slučaju poslovi su decentralizovani, a problemi mogu da se rešavaju na licu mesta (Pržulj, 2011, str. 308).

Dizajniranje poslova se u stvari odnosi na podelu rada, a predstavlja stepen specijalizacije poslova u jednoj organizaciji i pokazuje na koji način je celokupan zadatak organizacije podeljen na manje specifične zadatke. Podela rada predstavlja bazičnu aktivnost organizacionog dizajna. Kao rezultat ove aktivnosti podrazumeva se specijalizacija pojedinaca i užih organizacionih jedinica. Na ovaj način specijalizacija postaje jedan od ključnih parametara organizacione strukture, a stepen podele poslova direktno utiče na oblik specijalizacije pojedinca. Podela rada u jednoj organizaciji predstavlja dizajn individualnih pozicija njenih članova. Ona ima vertikalnu i horizontalnu dimenziju. Horizontalna dimenzija se odnosi na širinu posla a pokazuje koliki broj poslova obavlja pojedinac u organizaciji, dok se vertikalna dimenzija odnosi na dubinu posla, tj. pokazuje da li pojedinac ima mogućnost da kontroliše posao ili je on samo izvršilac posla (Petković, Janićijević i Bogićević, 2009, str. 58).

Objasniti zaposlenom šta se od njega očekuje teže je nego što se to na prvi pogled čini. Naime, poslodavci obično izrađuju opis radnog mesta, ali ti opisi retko sadrže konkretne ciljeve. Iz tog razloga je neophodno nedvosmisleno izraziti očekivanja. Najjednostavniji način da se to uradi jeste da se za svako očekivanje odrede merljivi standardi. Tako se npr. može meriti „lična prodaja” na osnovu toga koju (koliku) vrednost prodaje treba da ostvari svaki menadžer pojedinačno. Poenta je u tome da se zaposlenima unapred stavi do znanja kako, tj. na osnovu čega će biti procenjavani. Nikako se od zaposlenih ne može očekivati da samostalno upravljaju svojom radnom

efektivnošću ukoliko im nije konkretno predočeno šta se očekuje od njih (Dessler, 2007, str. 185).

Naime, poznato je da je dizajniranje poslova značajna pretpostavka implementacije strategije i zadatak operativnog menadžmenta. U tom smislu, dizajniranje poslova se upotrebljava kao mapa koja koristi motivaciju kako bi se obezbedila struktura rada koja će povećati satisfakciju i produktivnost rada zaposlenih. Stoga je važno da se kroz blagovremeno otklanjanje nepovoljnih okolnosti koje narušavaju radni proces održi satisfakcija i performansa zaposlenih na zadovoljavajućem nivou (Baroš, 2005, str. 252).

3.2.2.2 Razvoj karijere

Organizacije u kojima su ljudi zaposleni neprestano se razvijaju i menjaju stvarajući nove trendove koji imaju direktan uticaj na karijeru zaposlenih. Perspektiva razvoja karijere osigurava organizaciji sposobnije zaposlene, što doprinosi povećanju konkurentske sposobnosti organizacije (Lojić, 2009, str. 171). Karijera se može definisati kao niz povezanih ili nepovezanih poslova, ponašanja, stavova i aspiracija tokom nečijeg života (Bernardin i Russell, 1998, str. 67). Razvoj karijere ima za cilj povezivanje potreba, znanja i veština zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije. Naime, reč je o kontinuiranom i formalizovanom procesu koji se bazira na pretpostavci da su ljudi najvažniji resurs u organizaciji (Leibowitz, 1987, str. 201).

Razvijanje karijere predstavlja dinamičan proces koji traje tokom celog života i u kojem se razlikuje pet faza koje karakterišu različiti ciljevi (Bogićević Milikić, 2006, str. 248):

- Priprema za posao (do 25. godine) – glavni ciljevi su razvoj ličnog profesionalnog imidža, procena alternativnih profesija, pravljenje inicijalnog profesionalnog izbora, sticanje odgovarajućeg obrazovanja.
- Zapošljavanje (od 18. do 25. godine) – glavni ciljevi su prikupljanje ponuda za posao, izbor odgovarajućeg posla na osnovu prikupljenih informacija.

- Rana karijera (od 25. do 40. godine) – glavni ciljevi su učenje posla, organizacionih pravila i normi ponašanja, uklapanje u izabranu profesiju i organizaciju, povećanje kompetentnosti, ostvarivanje ličnih ciljeva.
- Zrela karijera (od 40. do 55. godine) – glavni ciljevi su procenjivanje rane karijere, modifikovanje ili reafirmisanje ličnih ciljeva, izbor ciljeva koji su adekvatniji srednjem starosnom dobu, održavanje produktivnosti rada.
- Kasna karijera (od 55. godine do penzionisanja) – glavni ciljevi su održavanje produktivnosti na poslu, održavanje samozadovoljstva, pripreme za penzionisanje.

Na razvoj karijere utiču različiti faktori: socijalna sredina, lične karakteristike, organizacija, ekonomske, bezbednosne i druge prilike. Najrelevantniji uticaj imaju lične karakteristike i motivacija. Prema Holland-u (1958, str. 29), tipovi ličnosti presudno utiču na individualni izbor i razvoj karijere. Holland u svom šestostrukom modelu povezanosti tipova ličnosti, profesionalne orijentacije, radne sredine i zahteva pojedinih zanimanja ističe da će osoba sa određenom orijentacijom ličnosti preferirati određena zanimanja i karijeru. U Tabeli 3 prikazan je uticaj tipova ličnosti na ponašanje i izbor zanimanja.

Tabela 3. Uticaj tipova ličnosti na ponašanje i izbor zanimanja.

Tipovi ličnosti	Karakteristike	Primeri zanimanja
Realistički	Osobine: povučen, iskren, istrajan, stabilan. Ponašanje: aktivno i aktivnosti koje zahtevaju veštine snagu i koordinaciju	mašinski inženjer, aviomehaničar, konobarica, operator na mašini, zanimanja u šumarstvu i građevinarstvu i sl.
Istraživački	Osobine: analitičan, oprezan, radoznao, nezavisan. Ponašanje: istraživačko i aktivnosti koje zahtevaju mišljenje organizovanje i razumevanje.	fizičar, biolog, matematičar, statističar, ekonomista, elektroinženjer, hirurg, okeanograf i sl.
Socijalni	Osobine: kooperativan, plemenit, spreman za pomoć, pun razumevanja za druge. Ponašanje: socijalno i interpersonalno i aktivnosti koje uključuju saosećanje i pomaganje drugima.	psiholog, socijalni radnik, nastavnik, sveštenik, savetnik i sl.
Konvencionalni	Osobine: efikasan, poslušan, praktičan, miran, savestan. Ponašanje: strukturirano i utvrđeno pravilima, aktivnosti koje podrazumevaju podređivanje ličnih potreba organizaciji i drugima.	vojna zanimanja, službenik, blagajnik, računovođa, sekretarica, blagajnik, operater unosa podataka i sl.
Preduzetnički	Osobine: preduzimljiv, odvažan, ambiciozan, energičan, dominantan, samouveren. Ponašanje: usmereno na sticanje moći i statusa.	menadžer, istraživač tržišta, referent nabavke, menadžer za ljudske resurse, prodavac nekretnina, savetnik za odnose s javnošću i sl.
Umetnički	Osobine: svojeglav, idealisata, emocionalan, imaginativan, impulsivan. Ponašanje: usmereno na lično iskazivanje, potvrđivanje, umetničke i individualne aktivnosti.	umetnička zanimanja, novinar, menadžer za propagandu, arhitekta, dekorater, dramaturg i sl.

Izvor: Holland, 1958, str. 29.

Pojedinac svojim sposobnostima i ponašanjem može u velikoj meri da utiče na upravljanje sopstvenom karijerom. Međutim, nije dovoljno samo postizati dobre rezultate koji povećavaju ugled svakog pojedinca, nego je potrebno razvijati i profesionalnu mobilnost koja je veoma važna za razvoj i uspeh karijere. Savremena preduzeća su suočena sa neprekidnim razvojnim promenama, što utiče i na karijere zaposlenih jer zahteva neprekidnu pokretljivost i fleksibilnost. Konceptija zaposlenih, u

teoriji poznata kao „elastična“, tj. fleksibilna „portabl“ karijera sve se više razvija. Takođe, nije dovoljno što zaposleni upravljaju karijerom u korak sa promenama, neophodno je da doprinose i uspehu organizacije. S druge strane, pojedinac mora da obezbedi da svojim sposobnostima i znanjem postane neophodan organizaciji (Lojić, 2009, str. 194).

3.2.2.3 Obrazovni program

Kako bi održale korak sa turbulentnim promenama u okruženju, organizacije su danas prihvatile obrazovanje i obuku kao realnost bez koje ne mogu opstati. Naime, radi se o čitavom spektru različitih obrazovnih aktivnosti koje su usmerene na razvoj, mobilnost i fleksibilnost ljudskih potencijala (Dessler, 2005, str. 270). Kada se govori o obrazovnoj funkciji u organizaciji pominje se nekoliko termina (Pržulj, 2011, str. 149):

- **Obrazovanje.** Pod obrazovanjem se najčešće podrazumevaju aktivnosti čiji je cilj širenje ukupnih saznanja, promena vrednosti, širenje kulture i razvoj potencijala. Smatra se da je obrazovanje usmereno na buduće zahteve poslova, kao i na sticanje znanja koja služe kao osnova za savladavanje konkretnih radnih veština.
- **Obuka.** Termin obuka se obično koristi kada se misli na sticanje veština koje su neophodne za savladavanje konkretnih radnih zadataka i podrazumeva vremensku dimenziju sadašnjosti. Termin obuka se često koristi kao sinonim za trening.
- **Trening.** Podrazumeva brze promene kod zaposlenih u veštinama, načinu rada i stavovima, tj. ponašanju. Trening je usmeren na postojeće zahteve radnog mesta i na razvijanje onih veština i sposobnosti koje je potrebno odmah primeniti na poslu. Pod uticajem terminologije iz engleskog jezika, izraz „trening“ se veoma često koristi i kao opšti pojam za sve organizacione aktivnosti i programe koji su usmereni na razvoj znanja i veština zaposlenih.

Kako bi obrazovanje u organizaciji doprinelo organizacionim ciljevima, neophodno je da bude utemeljeno na obrazovnim potrebama. Istraživanje obrazovnih potreba po Dessler-u obuhvata pet koraka – analizu potrebe, plan podučavanja, potvrđivanje važnosti obuke, sprovođenje programa i procena ili vrednovanje (Dessler, 2007, str. 154). S druge strane, po Noe-u, Hollenbeck-u, Gerhart-u i Wright-u (2006, str. 211) ova aktivnost je podjeljena u šest koraka – procenu potreba, obezbeđivanje spremnosti zaposlenih za obuku, oblikovanje okruženja za učenje, obezbeđivanje transfera naučenog, izbor metoda i vrednovanje (procena). Kirkpatric i Krikpatric (2006, str. 3) govore o deset koraka – utvrđivanje potreba, određivanje ciljeva, određivanje obrazovnih sadržaja, izbor učesnika obuke, određivanje najboljeg rasporeda, izbor odgovarajuće opreme i objekata, izbor i obezbeđenje audio-vizuelnih sredstava, koordiniranje programa i evaluacija programa. Suština je da različiti autori navode iste aktivnosti koje su grupisane na različite načine.

Obrazovni sadržaji su usko povezani sa obrazovnim potrebama i ciljevima, i mogu biti usmereni na sticanje dodatnih znanja, veština, i na usmeravanje vrednosti i ponašanja. Relevantno je uzeti u obzir specifične potrebe i ciljeve svake organizacije prilikom planiranja i sprovođenja obrazovnog programa, ali se može identifikovati lista najučestalijih obrazovnih sadržaja, kao što pokazuje pregled u Tabeli 4.

Tabela 4. Najčešći sadržaji obuke.

Zdravlje i bezbednost	68%	Kompjuterske veštine/IT	47%
Komunikacione veštine	61%	Kvalitet	44%
Odnos sa potrošačima	53%	Poznavanje proizvoda	38%
Timski rad	53%	Ravnopravan tretman	34%

Izvor: Gibb, 2002.

Od savremene, moderne organizacije danas se očekuje da „kreira znanje“, što podrazumeva doživotno učenje, a širenje znanja postaje uslov opstanka za pojedinca, a za organizaciju bitna konkurentna prednost. Organizacija koja uči (učeca organizacija) prema Senge-u (2003, str. 221) podrazumeva slobodni protok znanja, tj. ukidanje svih

barijera za razvijanje znanja, novih ideja i tendencija u samom začetku. Vrhunske i vodeće organizacije budućnosti prepoznavaće se po tome što će znati kako da na svim organizacionim nivoima podstaknu i razviju potencijal za učenje.

Transfer naučenog u organizacionoj praksi zavisi od sledećih faktora – tehničkih uslova, podrške menadžera, potrebe i mogućnosti promene radnih procedura, motivacije i percepcije polaznika obuke o mogućnosti transfera. Naime, ukoliko ne dođe do transfera naučenog u praksi, efekti obuke ne samo što će biti slabi, a troškovi visoki, nego dolazi i do frustracija zbog spoznaje da nešto može biti bolje, a da pojedinac ništa ne može da učini. Iz tog razloga je važno da se polaznicima nakon obuke pruži šansa da daju svoje predloge za poboljšanje kako bi se obuka percipirala kao pomoć za efikasniji rad i šansa za lično unapređenje (Pržulj, 2011, str. 149). Struktura organizacije koja je okrenuta permanentnom obrazovanju i učenju jeste važna, ali je savremena praksa pokazala da je kroz menadžment ljudskih resursa neophodno ispuniti i druge uslove koji utiču na ponašanje zaposlenih: komuniciranje, informisanost, ravnopravnost, motivacija, sistem nagrađivanja, upravljanje karijerom, kultura učenja, liderstvo itd. (Altagić i Macura, 2013, str. 162).

3.2.2.4 Motivacioni program

Definisani ciljevi organizacije, precizna strategija, dobra organizaciona struktura i adekvatni ljudski resursi ne predstavljaju garanciju da će zaposleni izvršavati radne zadatke kako se od njih očekuje i traži. Iz tog razloga je neophodno dodatno uticati na zaposlene kako bi se radni zadaci što efikasnije i efektivnije uradili, što se postiže motivacijom zaposlenih. Naime, motivacija je jedna od najvažnijih tema u menadžmentu. Motivacija se može definisati kao „proces pokretanja, usmeravanja i održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju“ (Janićijević, 2008, str. 111). Povezana je sa radom i organizacijom, a u funkcionalnoj je vezi sa motivima zaposlenih i njihovim ciljevima, kao i sa ciljevima organizacije. Motivacija je efikasna ukoliko su zaposleni kroz organizacione ciljeve zadovoljili i sopstvene ciljeve i potrebe. Osnovna uloga menadžera jeste da usmeri radnu atmosferu u željenom pravcu kako bi se postigli ciljevi organizacije (Pavlović i Marković, 2014. str. 290).

Osnovni proces motivacije zasnovan je na tri elementa – potreba, pokret i nagrada. Potreba predstavlja stanje nedostatka ili psihičkog, odnosno fiziološkog disbalansa. Pokret predstavlja akciju koju čovek preduzima da bi otklonio nedostatak. Kada se postigne ono čime se mogu otkloniti nedostatak i tenzija, stiže i nagrada (Janićijević, 2008, str. 111). Što je tenzija veća, veći je i nivo naprezanja i verovatnoće za postizanjem individualnih ciljeva. Koncept motivacije insistira da individualne potrebe moraju da budu konzistentne sa ciljevima organizacije (Petković, Janićijević i Bogićević, 2009, str. 271).

Milisavljević, analizirajući koncept internog marketinga, razmatra zadatke menadžmenta ljudskih resursa, odnosno motivisanje zaposlenih i kreiranje takve strukture zaposlenih koja će obezbediti najviši nivo efikasnosti ukupnih interakcija, i zaključuje da je neophodno da zaposleni budu motivisani kako bi sproveli program satisfakcije potrošača (Milisavljević, 2001, str. 7). Osnovu svake motivacije za rad čine određeni motivi čiji je broj neograničen. Mogu se razvrstati po značaju, intenzitetu, karakteru i načinu zadovoljenja (Jokić, Bradonjić i Čočkalo, 2012, str. 203). Vujić (2009, str. 208) navodi da je motivacija za rad uslovljena čitavim nizom međusobno povezanih faktora kao što su:

- individualne karakteristike pojedinca – interesi, stavovi, motivi postignuća, sposobnosti, osobine ličnosti i unutrašnji motivi;
- karakteristike posla – vrsta posla, odgovornost, stepen samokontrole, kreativnost, složenost rada itd.;
- karakteristike šire radne sredine i ukupne klime u organizaciji – rukovođenje, komunikacija, organizacija, međusobni odnosi;
- nivoi i karakteristike ekonomskog i tehnološkog razvoja organizacije i društva u celini;
- društveno-ekonomski odnosi, dominantne vrednosti, religija, kultura, geografsko područje itd.

Motivacija može biti moralna i materijalna. Poznato je da materijalni motivi preovlađuju u odnosu na moralne. Zato menadžment ima veoma važan zadatak, a to je

da kombinuje (ukrsti) materijalne i moralne motive (Jokić, Bradonjić i Čočkalo, 2012, str. 205). Materijalne nagrade (ili spoljašnje nagrade) uglavnom se daju zaposlenima pod uslovom da obavljaju određene zadatke ili da se ponašaju na određeni način. Moralne (ili unutrašnje nagrade) podrazumevaju obavljanje zanimljivijeg, boljeg posla što može da predstavlja šansu za samostalan rad pojedinca (Mašić i Vilmoš, 2012, str. 236). Nagrade imaju mnogo efikasnije motivaciono dejstvo u odnosu na kazne, što potvrđuju i rezultati prikazani u Tabeli 5.

Tabela 5. Uticaj nagrade i kazne na rezultate zaposlenih.

Podsticaj	Rang	Rezultati radnika u %		
		bolji	isti	lošiji
Javna pohvala	1	87,5	12,0	0,5
Ukor nasamo	2	66,3	23,0	10,5
Javni ukor	3	34,7	26,7	38,7
Ismevanje nasamo	4	32,5	33,0	34,5
Javno ismevanje	5	17,0	35,7	47,3
Sarkazam nasamo	6	27,9	27,5	44,7
Javni sarkazam	7	11,9	23,0	65,1

Izvor: Norman, 1964, str. 437.

U literaturi su zastupljene mnogobrojne teorije koje sistematizuju motive, kao na primer:

- Maslovljeva teorija hijerarhije potreba, koja podrazumeva da ljude u organizaciji pokreće pet grupa potreba koje su hijerarhijski uređene – fiziološke potrebe, potreba za sigurnošću, potreba za ljubavlju ili pripadanjem, potreba za poštovanjem i potreba za samorealizacijom (Maslow, 1943);
- Hercbergova teorija prema kojoj motivaciju regulišu dve grupe faktora – motivacioni i higijenski faktori (Herzberg, 1968);

- Mecllland je izdvojio tri vrste potreba koje zaposleni zadovoljavaju u organizacijama – potreba za pripadanjem, potreba za postignućem i potreba za moći (McClelland, 1966);
- Alderferov ERG model klasifikuje potrebe koje pokreću ljude u organizaciji na egzistencijalne, na potrebe za posvećivanjem i na razvojne potrebe (Alderfer, 1972).

Motivacija predstavlja dinamičku kategoriju koju je moguće menjati i na koju se može uticati, što podrazumeva veliku odgovornost, ali i velike mogućnosti, kako za menadžere tako i za organizaciju u celini. U svakom slučaju, neophodno je da organizacija podstakne zaposlene da ostanu u njoj kako bi izvršavali svoje poslove, ali i prevazišli rutinu i okrenuli se ka kreativnosti i inovativnosti (Pavlović i Marković, 2014, str. 301). Motivacija daje stimulans prilikom rešavanja zadataka. Kao rezultat slabe motivisanosti prema Jobber-u (1995) može se pojaviti preterana fluktuacija zaposlenih, veći troškovi, negativan moral, izostanci, bolovanja, štrajkovi i pritužbe. Bradley (2005, str. 7) smatra da ukoliko zaposleni veruju u to šta organizacija radi i znači – motivisani su da rade više i njihova je lojalnost prema organizaciji veća.

3.2.2.5 Informisanost i komuniciranje

Komunikacija predstavlja kontaktiranje, prenošenje i razmenu sadržaja i podataka, informacija, mišljenja, zaključaka, verovanja, stavova itd. U psihološkom smislu, komunikacija označava kontaktiranje među ljudima radi postizanja zajedničkih ciljeva. Komunikacija među ljudima predstavlja osnovni preduslov opstanka svake organizacije. Najveći broj nesporazuma koji nastaju među ljudima unutar organizacije ili društvene zajednice uopšte jesu nestručnost i nespremnost za komuniciranje (Segić, 2010, str. 187). Komunikacija je ostvarena samo kada je poruka stigla do primaoca, tako da ukoliko poruka ne stigne do primaoca, komunikacija i ne postoji. Da bi obavljena komunikacija bila i efikasna, neophodno je da primalac razume značenje poruke i da to pokaže pošiljaocu preko određene reakcije koja se očekuje (Ivancevich i Matteson, 2002, str. 492). Kako bi se upravljalo komunikacijama, neophodno je razumeti samu

suštinu procesa komunikacije, odnosno elemente koje sadrži proces komunikacije (Vujić, 2009, str. 261). Osnovni elementi komunikacionog procesa jesu:

- Pošiljalac, koji je izvor informacija i inicijator komunikacije. Pošiljalac koristi proces enkodiranja – prevodi poruku u smisaoni materijal kako bi primalac mogao lako da je razume. Pošiljalac može biti organizacija, pojedinac ili organizaciona celina koja nešto saopštava. Kako bi komunikacija bila uspešna, a poruka adekvatno preneti i primljena, moraju se zadovoljiti određeni zahtevi, a naročito – da poruka bude jasno strukturirana, da je u skladu sa kodom, da sadrži važne i tačne informacije, da bude prilagođena mogućnostima komunikacionog kanala i da je podešena prema sposobnostima primalaca poruke.
- Primalac prima poruku, dekodira je i prevodi u formu koja ima značenje za primaoca. Neophodno je da primalac ima sposobnost za komunikaciju. Ta sposobnost se najvećim delom odnosi na spremnost da se sluša. Navedena sposobnost je naročito važna za komunikaciju rukovodioca sa zaposlenima.
- Poruka se odnosi na sadržaj komunikacije koji prenosi informaciju koju komunikatori žele međusobno da podele. Poruka se sastoji od verbalnih i neverbalnih znakova.
- Komunikacijski kanali predstavljaju tokove ili puteve kojima se odvija komunikacija. Efikasni načini prenošenja poruka jesu telefonom, putem radija, televizije, kompjuterskim tehnologijama itd.
- Komunikacijski šum se odnosi na zvukove koji mogu da se pojave tokom procesa komunikacije, ali i na bilo koju smetnju koja utiče na uspeh komunikacije, menjajući pritom poruku tako da značenje koje je osoba primila ne odgovara značenju koje je pošiljalac poslao.
- Povratna informacija predstavlja odgovor primaoca na dobijenu poruku od pošiljaoca. Pored toga što povratna informacija daje mogućnost da pošiljalac dobije signal da je poruka primljena, dobija se i informacija o tome kako je ona shvaćena.

- Percepcija poruke podrazumeva značenje koje poruci pridaju primalac i pošiljalac. Cilj je da se značenja koja pošiljalac i primalac pridaju poruci ne razlikuju, tj. cilj je da primalac i pošiljalac ne percipiraju poruku različito (Bojanić, 2010, str. 6–7).

Relevantno je naglasiti da su komunikacioni kanali u direktnoj vezi sa organizacionom strukturom. Naime, organizaciona struktura je hijerarhijski formalna i kao takva precizno zna koga nadgleda, izveštava, kao i šta su čije odgovornosti. Strogo su postavljene oficijalne linije autoriteta i informacije se kreću tim linijama. Međutim, u organizacijama gde ima mnogo zaposlenih različite su vrste odgovornosti i komunikacije. U ovim organizacijama se često može desiti da su linija autoriteta i odgovornosti umanjene, što prouzrokuje određene probleme u procesu komunikacije. Naime, što je organizaciona struktura viša – komunikacija je teža zato što su kanali komunikacije produženi (Ilić, 2005, 49–50). U sprovedenom istraživanju u SAD, na pitanje „Šta zaposleni žele?“ najčešći odgovor je bio „otvorena komunikacija“ (Lings i Brooks, 1998, str. 330), što pokazuje u kojoj meri je komunikacija važna za zaposlene.

U organizaciji se prenošenje informacija može vršiti različitim kanalima i u različitim pravcima. Dva osnovna oblika komunikacije zastupljena u organizaciji jesu – formalni i neformalni. Formalna komunikacija je zvanična, normativno uređena razmena informacija među članovima organizacije. Model organizacione strukture predstavlja okvir za kretanje informacija kroz organizaciju. Formalna komunikacija se obavlja unutar organizacione hijerarhije između viših i nižih nivoa (vertikalna) i između istih hijerarhijskih nivoa (horizontalna). Vertikalna komunikacija u organizaciji predstavlja dominantan oblik komunikacije među zaposlenima. Osnovna funkcija ove vrste komunikacije jeste prikupljanje informacija radi donošenja odluka. Statusne pozicije u organizaciji utiču na nejednak pristup i filtriranje informacijama. Efikasnost ove komunikacije je u velikoj meri ograničena prirodom odnosa nadređenosti i podređenosti u organizaciji. Horizontalna komunikacija se u organizaciji ostvaruje između pojedinaca na istom organizacionom nivou, što doprinosi unapređenju koordinacije između grupa, odeljenja, službi i drugih organizacionih jedinica. Ova vrsta

komunikacije doprinosi povećanju motivisanosti zaposlenih i povećava njihovo zadovoljstvo (Petković, Janićijević i Bogićević, 2009, str. 374).

Neformalni kanali komunikacije predstavljaju nezvaničan način prenošenja informacija unutar organizacije, izvan formalnih komunikacionih mreža. Ova vrsta komunikacije ostvaruje dvojaku funkciju u organizaciji (Grinberg i Baron, 1997, str. 319):

- socijalnu funkciju, koju karakteriše zblžavanje ljudi u organizaciji, druženje, razvoj prijateljstva i poverenja i
- funkciju širenja glasina, koju karakteriše širenje nezvaničnih informacija, koje su često netačne, a i teško ih je proveriti.

Neformalna komunikacija je zavisna od načina rukovođenja, motivisanja i drugih faktora. Može se reći da predstavlja odraz ukupnog stanja u organizaciji, ali i prirodnu psihološku potrebu zaposlenih. Kako bi se stvorili povoljni uslovi za neformalnu komunikaciju, Vujić (2009, str. 272) navodi da je potrebna timska organizacija uz unapređenje metoda i veština timskog rada.

Kalla (2005) opisuje interni marketing kao formalnu i neformalnu komunikaciju koja se uspostavlja na svim nivoima u organizaciji. Putem uspostavljene komunikacije prikupljaju se podaci o potrebama i željama zaposlenih. Ukoliko je u organizaciji uspostavljena kvalitetna komunikacija, menadžment može da sazna u kojoj meri su zaposleni zadovoljni i lojalni.

Interna strategija prožima sve aspekte preduzeća, a za menadžment je naročito važna sa aspekta informisanosti, kontrole, komunikacije, motivacije i međuljudskih odnosa. Informisanost zaposlenima daje precizne poruke o radnim zadacima, rezultatima rada, a presudna je za proces donošenja odluka. Neophodno je da informisanost bude jasna i svakodnevna i u skladu sa organizacionim i kulturološkim načelima. Pronalaženje smetnji, preispitivanje uloga menadžerskih nivoa u prenošenju, davanju i razumevanju poruka u sistemu komunikacije vrši se kontrolom (Ilić, 2005, str. 44). Ciljevi interne komunikacije mogu biti: analiza argumenata za uvođenje promena, motivacija zaposlenih da se izjasne o planiranim postupcima i promenama, motivacija da se

prihvate promene, obrazovanje i edukacija (trening) zaposlenih za nove postupke, rešavanje eventualnih problema, diskutovanje i odgovaranje na pitanja, kao i primanje povratnih informacija (Domazet, 2011, str. 267). Wright (2004, str. 374) kao moguće barijere u internim marketing komunikacijama navodi: neobaveštenost top menadžmenta o njihovom strateškom značaju, birokratska višeslojna struktura, nedostatak neformalnih ili formalnih strateških pristupa, nedostatak realnih komunikacionih sistema itd.

Strauss i Hoffmann (2000, str. 145) opisuju kako upotreba komunikacijskih radnji sistemski utiče na znanje, stavove i ponašanje zaposlenih. Ukoliko su u pitanju radnje koje su vezane za znanje, radi se o komunikaciji koja ima svrhu da informiše zaposlene. Kada je komunikacija povezana sa stavovima zaposlenih, može da se odnosi na usvajanje i oblikovanje orijentacije prema potrošaču/klijentu i sl. Stavovi i znanje utiču na ponašanje zaposlenih, a primerena komunikacija ima za cilj podsticanje zaposlenih kako bi se samostalno i aktivno uključili u rešavanje različitih situacija.

Nedostatak komunikacije u organizaciji uzrokuje mnoge probleme, kao što su npr. sukobi među zaposlenima, nedostatak znanja o proizvodima – što utiče i na kvalitet usluge, loša slika o organizaciji itd. S druge strane, brojne su prednosti kvalitetne interne komunikacije, kao što su npr. poverenje među zaposlenima, pružanje pouzdanih i pravovremenih informacija, poboljšanje radnog okruženja itd. (Teena i Shalini, 2014, str. 676).

Sa sigurnošću se može smatrati da komunikacija predstavlja jedan od ključnih faktora uspeha organizacije zato što obuhvata različita područja rada organizacije – marketing, finansije, pravne poslove organizacije rada, opšte zajedničke poslove itd. (Punoševac, 2011, str. 327) .

3.2.3 Integrativni interni marketing

Organizacija se sastoji od sistema, podsistema i interfejsa, koji su zasnovani na određenim mogućnostima i procesima unutar i van organizacije (Ahmed, Rafiq i Saad, 2003, str. 1179). Složena priroda međusobne povezanosti svih elemenata u organizaciji

zahteva integrisanje procesa sa sistemima, strukturom i svim komponentama organizacije (Zakić i Vukotić, 2011, str. 137).

Kao što je već pomenuto, procesi u organizaciji su povezani sa komunikacijom i informacijama. Naime, zaposleni moraju znati ko je za šta zadužen, gde se mogu dobiti potrebne informacije i kome je potrebno dati informacije kako bi se posao obavljao efikasno. Jedna od glavnih metoda koordiniranja jeste uspostavljanje organizacione kulture i klime, strategije i odgovarajućeg stila vođenja u organizaciji (Lojanić, 2008, str. 32). Uspeh preduzeća zavisi od kreativnosti rukovodstva preduzeća, kreativnosti zaposlenih i inovativnosti organizacije u celini, odnosno sposobnosti proizvodnje inovativnih proizvoda i usluga na tržištu. Organizacije se danas suočavaju sa rastućom konkurencijom, a promene usled globalizacije i savremenih tehnologija postaju sve intenzivnije. Organizacije stoga primenjuju različite modele kreativnosti i inovativnosti radi sticanja konkurentne prednosti na globalnom tržištu (Jakovljević, Radman Peša i Čovo, 2012, str. 24).

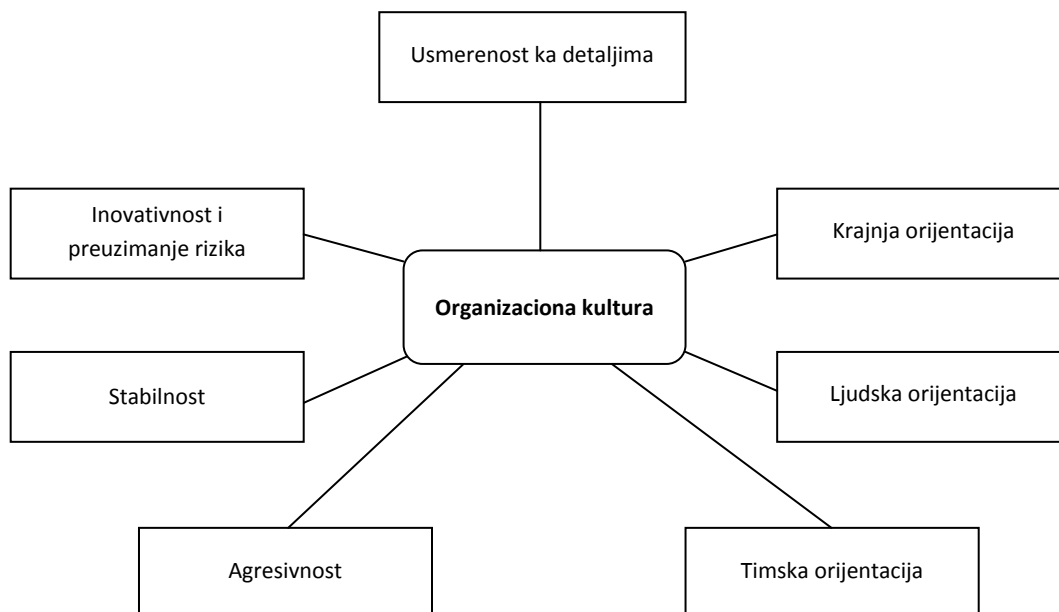
3.2.3.1 Organizaciona kultura

Kao sistem vrednosti, verovanja i normi ponašanja, organizaciona kultura predstavlja relevantnu determinantu organizacione strukture, a time i organizacionih performansi. Organizaciona kultura je faktor koji utiče na sve segmente poslovanja. Može biti ključ uspeha ukoliko je prilagodljiva promenama u okruženju, uz jasno i precizno definisanje ključne kompetentnosti i pravilan izbor strategije. U suprotnom, organizaciona kultura može postati smetnja stvaranju visokih performansi organizacije (Micić, 2012, str. 60). Organizaciona kultura se može definisati kao „sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje” (Petković, Janićijević i Bogićević, 2009, str. 397). Sledi da organizaciona kultura ima kolektivno shvatanje stvarnosti, tj. socijalnu i tradicionalnu dimenziju (Đurović, 2008, str. 129). Nastaje u procesu grupnog (kolektivnog) rešavanja problema sa kojima se suočavaju članovi jedne grupe ili organizacije. Svaka organizacija mora da reši dve grupe problema – problem eksterne adaptacije i problem interne integracije. Problem eksterne adaptacije sastoji se u

pronalaženju mesta i uloge grupe ili organizacije u svojoj sredini, dok se problem interne integracije sastoji u pronalaženju pravila i principa koji će osigurati skladno funkcionisanje i harmonične međuljudske odnose kako bi organizacija postala kompaktna socijalna zajednica (Petković, Janićijević i Bogićević Milikić, 2009, str. 405). Organizaciona kultura predstavlja faktor koji utiče na mnoge važne aspekte poslovanja preduzeća, na primer na: motivaciju, poslovnu strategiju, stil liderstva, koordinaciju itd. (Micić, 2012, str. 61).

Na osnovu sedam dimenzija (Slika 4) koje čine suštinu organizacione kulture dobija se njena složena slika:

- usmerenost ka detaljima koja podrazumeva do kojeg stepena se od zaposlenih očekuje da budu analitični, precizni i detaljni;
- krajnja orijentacija predstavlja stepen do kojeg se menadžeri bave ishodima posla i dobijenim rezultatima, a ne kako su došli do rezultata;
- ljudska orijentacija je stepen do kojeg rukovodstvo ima u vidu uticaj na zaposlene (tj. ljudstvo) u organizaciji;
- timska orijentacija predstavlja stepen do kojeg je rad organizovan u timovima;
- agresivnost podrazumeva takmičarski duh zaposlenih, njihov stepen agresivnosti i njihovu nekooperativnost;
- stabilnost je stepen do kojeg organizacioni postupci i odluke održavaju *status quo*;
- inovativnost i preuzimanje rizika podrazumeva stepen do kojeg su zaposleni podstaknuti da budu inovativni i da preuzmu rizik

Slika 4. Dimenzije organizacione strukture.

Izvor: Robins i Coulter, 2005, str. 52

Uglavnom je jedna od navedenih kulturnih dimenzija više naglašena od drugih, što utiče na oblikovanje organizacije, kao i na način rada zaposlenih. Zaključak je da organizaciona kultura u velikoj meri utiče na radnu efektivnost i uspešnost, zadovoljstvo, motivaciju i individualno ponašanje zaposlenih u organizaciji (Lojić, 2010, str. 262).

Najčešća podela sadržaja organizacione kulture jeste na kognitivne i simboličke elemente (Obradović, Cvijanović i Lazić, 2003, str. 53). Kognitivni elementi se nalaze u glavama zaposlenih (Janićijević, 2008, str. 304), nisu vidljivi, nije ih lako otkriti niti menjati zato što su ih zaposleni prihvatili kao deo svoje ličnosti, tako da se u ovu kategoriju ubrajaju stavovi zaposlenih, vrednosti, očekivanja, norme ponašanja, način mišljenja, neformalna pravila i sl. (Milanović, Cvijanović i Lazić, 2010, str. 61). Simbolički elementi organizacione kulture su vidljivi u svakodnevnom životu organizacije (Janićijević, 2008, str. 304). Predstavljaju manifestaciju kognitivnih elemenata kroz njima uslovljeno ponašanje zaposlenih. U ove elemente su uvršteni ustaljeni oblici ponašanja, specifičnost jezika, odnosno žargon organizacije, eksterijer,

enterijer, način oblačenja, anegdote, proslave i sl. (Obradović, Cvijanović i Lazić, 2003, str. 55).

Uopštavanjem i generalizacijom kognitivnih i simboličkih elemenata vrši se klasifikacija kultura. Najčešće se primenjuje klasifikacija koju je razvio Hendi, koja razlikuje četiri tipa kulture – kultura moći, kultura zadataka, kultura uloga i kultura podrške.

Kultura moći je zasnovana na pretpostavci da organizacijom dominira vođa koji kontroliše sve resurse (informacije, novac i sl.), što čini izvor njegove moći. Ova kultura se bazira na činjenici da organizacija predstavlja sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama vođe. Najveća prednost ove kulture jeste brzo prilagođavanje promenama u okruženju jer lider donosi sve važne odluke, dok glavni nedostatak predstavlja rizik jer cela organizacija zavisi od sposobnosti lidera (Micić, 2012, str. 61).

Kultura zadataka počiva na pretpostavci da organizacija postoji da bi rešavala zadatke. Ljudi se ne cene prema hijerarhijskoj poziciji nego prema njihovoj sposobnosti da doprinesu obavljanju zadataka. Kultura zadataka u najvećoj meri odgovara ljudima koji su više motivisani poslom, odnosno postignućem, nego materijalnim nagradama. U ovoj kulturi se cene vrednosti kao što su prilagodljivost, samostalnost pojedinaca i fleksibilnost, stoga je ova kultura najpodesnija za relativno male specijalizovane organizacije kao što su npr. advokatska kancelarija ili konsultantska agencija i sl. Osnovne prednosti ove kulture proizilaze iz njene orijentacije ka uspehu i rezultatima, a osnovni nedostatak jeste u njenoj prevelikoj zavisnosti od ljudi i njihovih kvaliteta (Janićijević, 2008, str. 315).

Kultura uloga je prava birokratska kultura. U ovoj kulturi su sistemi vrednosti sa precizno definisanim ulogama, zadacima, procedurama i pravilima. Godinama su kreirani i veoma duboko su ukorenjeni u organizaciju, tako da ih je veoma teško zameniti novim vrednostima jer se svaki pokušaj promene i inovacije tretira kao ugrožavanje postojećeg poretka i statusa članova organizacije i zato i izaziva veliki otpor (Šapić, Erić i Stojanović Aleksić, 2009, str. 407). Osnovna prednost ove kulture jeste pouzdanost i efikasnost, dok glavni nedostatak predstavlja nesposobnost prilagođavanja, rigidnost, nedostatak inicijative i preduzetništva (Janićijević, 2008, str. 314).

Kultura podrške bazirana je na pretpostavci da organizacija postoji zato da bi zaposlenima omogućila da ostvare svoje individualne ciljeve i interese (Micić, 2012, str. 63). Visoko se ceni individualna sloboda i pruža se žestok otpor svakom pokušaju da se organizacionim pravilima ugrozi lična sloboda. Iz tog razloga, organizacije sa ovakvom kulturom u stalnoj su opasnosti od raspada. Ovaj tip kulture najčešće se sreće u istraživačkim ustanovama i na fakultetima (Janićijević, 2008, str. 314).

3.2.3.2 *Organizaciona klima*

Organizaciona klima je sastavni deo organizacione kulture, odnosno njena refleksija na individualnom nivou (Lojić, 2010, str. 260). Termin organizaciona klima ponekad se meša sa terminom organizaciona kultura. Jovanović Božinov, Živković i Cvetovski (2003, str. 296) pominju da mnogi autori sugerišu da se kultura odnosi na duboku strukturu organizacije koja je ukorenjena u vrednostima, verovanjima i pretpostavkama koje nose članovi organizacije, dok se suprotno tome, klima odnosi na one aspekte okruženja koji su svesno uočeni od strane članova organizacije. Navode i da je klima vezana za percepciju, tj. osećaje i shvatanja koja je iskusio pojedinac. Đurović (2008, str. 129) smatra da je najkompleksniji indikator osobina internih odnosa organizaciona klima, zato što predstavlja rezultat interakcije između individue i organizacije. Zasniva se na individualnom doživljaju organizacije kao radnog okruženja. Može se reći da klima predstavlja individualnu percepciju organizacionih karakteristika organizacije, a rezultat je individualnih procesa.

Organizaciona klima se obično povezuje sa atmosferom koja vlada u organizaciji, nivoom morala i jačinom osećaja pripadnosti, dobre volje i brige među članovima (Sikavica, Bahtijarević Šiber i Vokić, 2008, str. 418). Naročito se podrazumevaju odnosi između zaposlenih i rukovodilaca, sa akcentom na konflikte, lične odnose, uticaj, moć i sl. Na ovaj način je opisan subjektivni kvalitet radne okoline u organizaciji koja utiče na ponašanje zaposlenih unutar nje (Gibson, Ivancevich i Donnelly, 1994, str. 338).

Na organizacionu klimu utiče određen broj činilaca, među kojima se kao najznačajniji nabrajaju način upravljanja i rukovođenja, način odlučivanja, struktura i distribucija moći, i priroda ličnosti na rukovodećim mestima (Ristić, 1995, str. 19).

Organizaciona klima se manifestuje kroz više dimenzija, a svaka ukazuje na sistem vrednosti i odnosa u organizaciji. Neophodno je da organizacija uloži napor kako bi se stvorila klima koja će odbaciti tradicionalne forme kao što su autokratija, gušenje inovativnog i kreativnog rada, zanemarivanje zaposlenih i sl. U praksi, ispitivanje organizacione klime uključuje analizu sledećih činioca: organizovanost, nagrađivanje, komunikacija, motivacija, razvoj karijere, informisanje, stručno usavršavanje i međuljudski odnosi (Lukić i Duđak, 2013, str. 245).

Najznačajniji činioc koji determiniše organizacionu klimu jeste način upravljanja i rukovođenja jer u sebi sadrži i subjektivne elemente koji utiču na klimu u organizaciji. Ristić (1995, str. 19–21) navodi sledeće oblike ili vrste organizacione klime:

- Autoritarna sa elementima represije, čija je osnovna karakteristika da u toj organizaciji odlučuje pojedinac, lider. U organizacijama sa autoritarnom klimom uspostavljen je rigorozan sistem kontrole i praćenja da slučajno neko ne donese odluku koja će biti mimo znanja ili volje vrhovnog šefa. Sistem uspeha u ovakvoj klimi ne proizilazi iz uspešnog rešavanja problema nego iz uspešnog ogovaranja drugih, poltronisanja i cinkarenja ko je šta rekao i ko šta misli i radi. U autoritarnim, pa još i represivnim organizacijama, uvek će tinjati nezadovoljstvo, konflikti i apatija. Metode kojima se vrši represija nad članovima u takvoj organizaciji jesu: omalovažavanje, osude, pretnje, sistematska kritika, izražavanje nepoverenja sve do smenjivanja i otpuštanja iz organizacije. U ovakvu klimu lako se uklapaju ličnosti kojima je jedino važan lak i brz uspeh i zadovoljavanje egzistencijalnih potreba.
- Autoritarna klima organizacije je blaži oblik od prethodnog, s tim što se može govoriti o jednoj specifičnoj vrsti autoritarne klime koja ne mora da bude negativna. To je slučaj kada rukovodilac mnogo zna, kada ima talenta, ali su uslovi sredine takvi da se bolji rezultati mogu postići ukoliko se primeni autoritarno upravljanje i rukovođenje.
- Kvazidemokratska organizaciona klima svojstvena je organizacijama u kojima postoje demokratske forme odlučivanja, a u suštini postoji

autoritet u senci koji upravlja stvarima po svojoj volji. Mogućnost nastanka ovakve klime je u javnim preduzećima i institucijama.

- Klima dezintegrisanosti u organizaciji nastaje posle odlaska autoritarnog vođe. Ovu klimu karakterišu međusobna netrpeljivost, podozrenje i loši međusobni odnosi u organizaciji. Ovakva klima nagomilava nezadovoljstvo članova organizacije, pa su česte fluktuacije kadrova. Po pravilu, organizacije u kojima je zastupljena ova klima neproduktivne su zbog apatije članova i odsustva jasnih ciljeva, vođstva i motivacije zaposlenih.
- Birokratska klima je klima koju karakteriše odsustvo emocionalnih interpersonalnih odnosa. U organizaciji u kojoj je zastupljena ova klima način odlučivanja je u drugom planu, dok je naglasak na izvršavanju zadataka. Birokratska klima odgovara osobama koje su individualne, emocionalno hladne i introvertne. Ovakav oblik organizacione klime može dati dobre rezultate ukoliko se od zaposlenih ne zahteva timski rad, kreativnost i sinergijski efekat.
- Kooperativna klima predstavlja formu vladavine u kojoj sukobljene strane kombinuju svoju moć u nastojanjima da vladaju i upravljaju organizacijom u zajedničkom interesu. Uslov egzistencije ovakvih organizacija jeste uzajamno prijateljstvo, kooperativnost i saradnja. Organizaciona klima je po pravilu bliska demokratskoj klimi.
- Demokratska klima podrazumeva grupno ili timsko odlučivanje. U ovoj organizacionoj klimi postoji atmosfera otvorene rasprave o problemima, što podrazumeva mogućnost za razvoj kreativnosti, unošenje novih ideja bez otpora prema promenama. Demokratska organizaciona klima je podsticajna, motivišuća, nagrađuje svaki doprinos uspehu i inkorporira ciljeve pojedinca u ciljeve organizacije. Nedostaci demokratske klime jesu u tome što je ona sporija u odlučivanju od npr. autoritarne i što zahteva profil ljudi kojih je veoma malo.

Kao što se vidi iz navedenih oblika organizacionih klima, ona se oblikuje putem personalne politike, politike nagrađivanja i načina vođenja. Kultura i klima organizacije oblikuju imidž preduzeća, kao predstavu na osnovu koje javno mnjenje proglašava jedno preduzeće dobrim ili lošim. Predstavu o preduzeću kao dobrom ili lošem šire i oni koji su u njemu zaposleni i oni koji sa preduzećem saraduju. Za zaposlene je organizaciona klima od presudnog značaja zato što utiče na njihovu odluku da li će ostati u preduzeću ili ne. Takođe, vladajući pristup poslovanja, po kojem se preduzeće prepoznaje i razlikuje od drugih može odbojno ili privlačno da deluje na poslovne partnere, ali i na pojedince koji traže posao (Baroš, 2005, str. 395).

3.2.3.3 Strategija

Termin strategija etimološki potiče iz antičkog perioda (grč. *strātegía*, prema *strātēgós* – vojni zapovednik) znači: 1. *voj.* nauka o veštini ratovanja, koja istražuje veze političkih, ekonomskih i ratnih pripremanja i vođenja rata. 2. *ekon.* dugoročno planiranje u radu nekog preduzeća. 3. *fig.* način na koji se postiže neki cilj (Klajn i Šipka, 2006, str. 1178). Značenje reči strategija ne može se koristiti u bukvalnom smislu jer znači „vođenje vojske” ka određenom cilju, tj. strategijsko sprovođenje akcije ka ostvarenju određenog ratnog cilja. Naime, u zavisnosti od pristupa, strategija bi se kao predmet mišljenja mogla naći u ulozi misli, procesa ili stvari. Raznovrsni pristupi pojmu strategija ističu da je reč o pojmu koji prožima sve pore društvenog života i koji svojim sadržajem direktno utiče na budućnost (Stojković, 2009, str. 266). Tako Mašić (2001, str. 4) poslovnu strategiju definiše kao strategiju koja obuhvata različite načine koji su u službi ostvarivanja misije i ciljeva organizacije u širem smislu.

Još od ranih 60-ih kada je Alfred Chandler postavio početne hipoteze o odnosu strategije i organizacione strukture traju rasprave o prirodi i karakteru tog odnosa. Početna teza da „struktura prati strategiju” postepeno je, pod uticajem promene uslova i novih saznanja, evoluirala u stav o dvosmernim međusobnim uticajima strukture i strategije, kao i o njihovoj zavisnosti od prirode sredine u kojoj se organizacija nalazi (Petković, Janićijević i Bogićević, 2009, str. 138).

Milisavljević i Todorović (1991, str. 5) definišu strategiju kao nauku koja vešto koristi načine kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Takođe navode da strategija

predstavlja racionalno reagovanje organizacije na poslovne aktivnosti koje se obavljaju u okviru organizacije.

Kao što je prikazano u Tabeli 6, strategija u novom poslovnom okruženju, za razliku od tradicionalnog, ima nove uloge usled izmenjenih uslova koji su se pojavili kao posledica delovanja relevantnih stratezijskih faktora (Đorđević i Đorđević, 2012, str. 34).

Tabela 6. Pojava novog stratezijskog konteksta.

Tradicionalno stanovište	Nov stratezijski kontekst
Strategija se usklađuje sa resursima	Strategija je fleksibilna
Strategija se pozicionira u postojećem industrijskom prostoru	Strategija kreira novi industrijski prostor
Strategija kao top aktivnost menadžmenta	Strategija kao ukupni organizacioni proces
Strategija kao analitička radnja	Strategija kao analitička i organizaciona radnja
Strategija kao ekstrapolacija prošlosti	Strategija kao kreiranje budućnosti

Izvor: Đorđević i Đorđević, 2012, str. 34 (prema Dussage i Garrette, 1999).

U teoriji strategije, preciznije u delu koji se bavi analizom donošenja odluka, usvojeni su termini – formulisanje strategije, koji podrazumeva odlučivanje o načinima koji će omogućiti da se u organizaciji efikasno i efektivno realizuju ciljevi razvoja, i stratezijsko planiranje, koje predstavlja process zajedničkog angažovanja menadžera na formulisanju strategije (Drobac, 2009, str. 26).

Na nivou organizacije važno je razlikovati tri osnovna nivoa strategije: korporativni, operativni i funkcionalni nivo. Korporacija je obično velika organizacija podeljena na mnogo pojedinačnih, prilično autonomnih jedinica. Ipak, za postavljanje strategije korporacije odgovoran je vrh centrale (Bouman, 2003, str. 3). Formulisanje poslovne strategije podrazumeva odlučivanje na nivou stratezijskih poslovnih jedinica. Broj i vrsta funkcionalnih područja u organizacijama su različiti i stoga je neophodno formulirati strategiju za svako područje ukupne poslovne delatnosti. Ove strategije predstavljaju važan činilac podrške za realizaciju korporativne i poslovne strategije, pa

iz tog razloga moraju biti sinhronizovane sa ostalim strategijama (Drobac, 2009, str. 127).

Svakako je neophodno da pre nego što se formuliše strategija postoji utvrđena strategijska politika koja sadrži stavove, načela, principe i kriterijume kojima se bliže objašnjavaju strategijska analiza, strategijski izbor i strategijske promene. Ukoliko se polazi od konstatacije da su strateške odluke planske, racionalno je zaključiti da se mogu razvrstati prema nivou organizacione strukture (npr. generalne), po funkcijama (politika marketinga, proizvodnje, razvoj kadrova itd.) i vremenu (tekuća i razvojna) (Mašić, 2001, str. 235). Međutim, nije dovoljno samo izabrati adekvatnu strategiju – neophodno je i izvršiti implementaciju strategije, što podrazumeva da je treba inkorporirati bez obzira na način na koji je sačinjena u konkretne taktične planove, programe i budžete. Certo i Peter (1991, str. 130) ukazuju na korake procesa implementacije strategije:

- analiziranje koliko će organizacija imati promena kako bi se implementirala strategija;
- analiziranje formalne i neformalne organizacione kulture;
- odabiranje pristupa primene strategije;
- implementacija strategije i ocena rezultata.

Naučnici su prepoznali da interni marketing može da pomogne preduzeću da sprovede svoju strategiju. Preciznije, interni marketing može da predstavlja mehanizam kojim se mogu smanjiti izolacija među različitim odeljenjima i intersektorska trvenja, što doprinosi prevazilaženju otpora prema promenama (Bouranta i Mavridoglou, 2004, str. 2).

3.2.3.4 Vodenje

U menadžmentu se vođstvo najčešće definiše kao proces putem kojeg neki članovi grupe utiču na ostale u pravcu ostvarivanja grupnih ili organizacionih ciljeva (Grinberg i Baron, 1998) ili kao proces uticaja radnih aktivnosti članova organizacije (Stoner,

Freeman i Gilbert, 1997). Kao što se vidi iz navedenih definicija, srž vođstva je u tome što vođa (lider) koristi svoj uticaj kako bi ostvario relevantne ciljeve organizacije. Vođa (lider) definiše organizacione ciljeve i na taj način određuje pravac kolektivne akcije zaposlenih u organizaciji. On mora da kreira viziju budućnosti organizacije koja predstavlja idealna stanja kojima treba težiti. Mora da zna na koji način članove organizacije da navede da poveruju u tu viziju i da je prihvate kao svoju, pa čak i više od toga, jer bi lider po pravilu trebalo da inspiriše, motiviše i da vodi članove organizacije ka ostvarenju cilja (Janićijević, 2008, str. 179).

Vođe (lideri) oblikuju viziju i ponašanje zaposlenih koji „nose“ viziju. Oblikovanjem vizije vođe obezbeđuju adaptaciju, dok oblikovanjem ponašanja obezbeđuju unutrašnju integraciju organizacije. S obzirom na to da su integracija i adaptacija bazične aktivnosti kreiranja organizacione kulture, sledi zaključak da vođe oblikuju kulturu organizacije, što nas navodi na tvrdnju da je vođstvo aktivnost koja kreira viziju, oblikuje ponašanje zaposlenih i kreira poslovnu kulturu preduzeća (Schein, 1996, str. 18).

Sušтина vođenja organizacije jeste pridobijanje ljudi da se okupe oko jedne ideje, da usmere kreativnu energiju, sposobnosti, znanje i veštine u pravcu realizacije ciljeva preduzeća (Petković, Janićijević i Bogičević Milikić, 2009, str. 316).

Vođe koje uspešno prenose viziju i koji veruju u ciljeve mogu u velikoj meri da utiču na povećanje satisfakcije i motivacije zaposlenih. Naročito je važno za zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa kupcima/klijentima jer faktor zadovoljstva poslom dolazi do potpunog izražaja (Ratković, 2009, str 270). Takođe važan faktor uspeha koji utiče na uspostavljanje saradnje u internom okruženju jeste emocionalna inteligencija. Pod emocionalnom inteligencijom se podrazumeva sposobnost prepoznavanja i identifikovanja osećanja, razumevanja i sposobnost njihovog kontrolisanja i korišćenja kako bi se izrazile misli (Domazet, 2011, str. 271). Neophodno je da lider poseduje visoku emocionalnu inteligenciju kako bi uskladio lične i organizacione ciljeve u svrhu izvršenja zadataka organizacije (Sajfert, Stanković i Istrat, 2011, str. 173).

Mojić (2003, str. 127) zaključuje da vođstvo predstavlja ključnu varijablu organizacionog ponašanja koja je određena ličnim osobinama pojedinaca i karakteristikama sredine. U literaturi se stil vođenja definiše kao adekvatna uređenost

sistema, sredstava, metoda i načina na koji se ostvaruju komunikacija rukovodioca sa članovima kolektiva i ovladavanje unutrašnjim vezama u određenim uslovima privređivanja. U stilu vođstva kao individualnog pristupa upravljanja ispoljava se inicijativnost, poslovnost i ciljna usmerenost rukovodstva u ostvarivanju zadataka koji su određeni od strane organa upravljanja, otkrivajući svoje veštine, sposobnosti i navike. Stil postaje suštinski faktor koji utiče na ponašanje članova kolektiva i na taj način oblikuje organizacionu kulturu u preduzeću (Leković, 2008, str. 165). Znači da stil vođstva predstavlja način na koji se uspostavljaju odnosi između vođe i saradnika, i svih koji su zaposleni u organizaciji, odnosno način na koji vođa usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih privoli na željeno ponašanje. Karakteristike stilova su mnogobrojne, ali su sledeći kriterijumi bazični za njihovo razlikovanje: pristup lidera motivisanju podređenih (da li se koristi podsticaj ili prinuda), način na koji vođa donosi odluke, izvori moći koje koristi kako bi ostvario uticaj na podređene i njegova sposobnost da prilagodi ponašanje različitim situacijama (fleksibilnost). (Petković, Jančićević, Bogićević-Milikić, 2009, str. 320) Tako je npr. Likert (2005) u svojim istraživanjima predstavio klasifikaciju stilova vođstva. Pri tome je naglasio da je osnovni kriterijum za razlikovanje stilova – stepen učešća podređenih i odnos poverenja podređenih i lidera (vođe). Prema Likert-u se razlikuju četiri osnovna stila vođstva:

- Eksploativno-autoritarni. Za ovaj stil je karakteristično da vođa nema poverenja u svoje podređene, ne poštuje ih i retko prihvata nove ideje. Odluke donosi brzo, saopštava ih odlučno i jasno, i od podređenih očekuje da ih izvršavaju lojalno i bez pitanja.
- Benevolentno-autoritarni. Za razliku od prethodnog stila, vođa delimično vodi računa o svojim zaposlenima, zastupajući zaštitnički stav prema njima. Vođa donosi odluke brzo, ali pre nego što ih sprovede objašnjava ih zaposlenima ili podređenima. Na taj način im daje razloge za donetu odluku i spreman je da odgovara na sva pitanja.
- Participativni stil. U ovom stilu vođa prikuplja ideje od zaposlenih koji učestvuju u procesu donošenja odluka, ali samo u granicama koje im on postavi. Ipak, vođa nema potpuno poverenje u podređene, a od njih

očekuje da lojalno sprovode donetu odluku bez obzira da li je ona u skladu sa njihovim mišljenjem ili ne.

- Demokratski stil. Ovaj stil podrazumeva potpunu slobodu podređenih koji mogu da iznose svoje mišljenje i da utiču na odluke. Vlada potpuno poverenje između vođe i podređenih. Vođa iznosi problem pred grupu, zahteva diskusiju i uvek prihvata mišljenje većine na osnovu kojeg donosi konačnu odluku.

Wren i Voich (1994, str. 415) sumiraju da je vođenje integralni deo menadžerskog posla. Međutim, naglašavaju da vođenje ne predstavlja sinonim za menadžment (rukovođenje). Menadžment, kao i liderstvo, obuhvata određen odnos podređenosti i zavisnosti. Lider (vođa) i menadžer se u suštini razlikuju u izvoru moći. Menadžer ima moć na osnovu formalno definisane uloge u hijerarhijskoj strukturi, dok vođa ima moć na osnovu svoje sposobnosti da mobiliše pažnju zaposlenih i da definiše efikasnu kolektivnu akciju koju će oni dobrovoljno prihvatiti. Posao menadžera je da organizuje, planira i kontroliše svoje podređene kako bi ispunjavajući svoje zadatke ostvarili ciljeve organizacije. Posao vođe je da kreira viziju, mobiliše zaposlene kako bi ostvarili tu viziju i da realizuje promene. Iz navedenih razloga vođa je neophodan organizaciji u vremenu promena, dok je menadžer potreban u stabilnim uslovima (Janićijević, 2008, str. 180).

3.3 PROJEKTOVANJE I IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE INTERNOG MARKETINGA

Preduzeća veoma uspešno koncipiraju i osmišljavaju inovativne marketinške strategije i proizvode kvalitetne marketinške planove. Međutim, jedna od najvećih barijera za efikasnost u strateškom marketingu jeste sposobnost za sprovođenje tih strategija i planova. Put za operacionalizovanje i planiranje promena u strateškom marketingu predstavlja „strateški interni marketing“. Cilj strateškog internog marketinga jeste razvijanje marketinškog programa za interno tržište u preduzeću.

Interni marketing programi su paralelni i usaglašeni sa marketinškim programima za eksterno tržište konkurenata i potrošača. Model marketing programa podrazumeva promene u organizaciji, kao što su npr. promene koje se odnose na alokaciju resursa ili promene u organizacionoj kulturi i strukturi (Riznić, Milijić i Lazić, 2011, str. 188).

Strateški interni marketing predstavlja prvi korak prilikom procesa planiranja strategije, a vrši se analizom sredine u organizaciji. Analiza sredine se odnosi na situacionu analizu internih i eksternih faktora sredine organizacije (Mašić, 2001, str. 7). Certo i Peter (1991, str. 45) bliže determinišu relevantne aspekte analize i predviđanja interne sredine organizacije na sledeći način:

- Organizacioni aspekt – obuhvata sledeće elemente: komunikacionu mrežu, organizacionu strukturu, evidenciju uspeha, hijerarhiju ciljeva, politiku, proceduru, pravila, sposobnost menadžment tima.
- Kadrovski aspekt – obuhvata odnose među zaposlenima, praksu regrutovanja kadrova, programe za obuku, performanse ocene sistema, podsticajne sisteme, fluktuaciju i izostajanje sa posla.
- Tržišni aspekt – podrazumeva sledeće elemente: tržišna segmentacija, strategija proizvoda, strategija cene, strategija promocije i distribucije.
- Proizvodni aspekt – čine ga raspored kapaciteta, odnosno sredstava i korišćenje tehnologije.
- Finansijski aspekt – likvidnost, profitabilnost, aktivnost, investicione šanse.

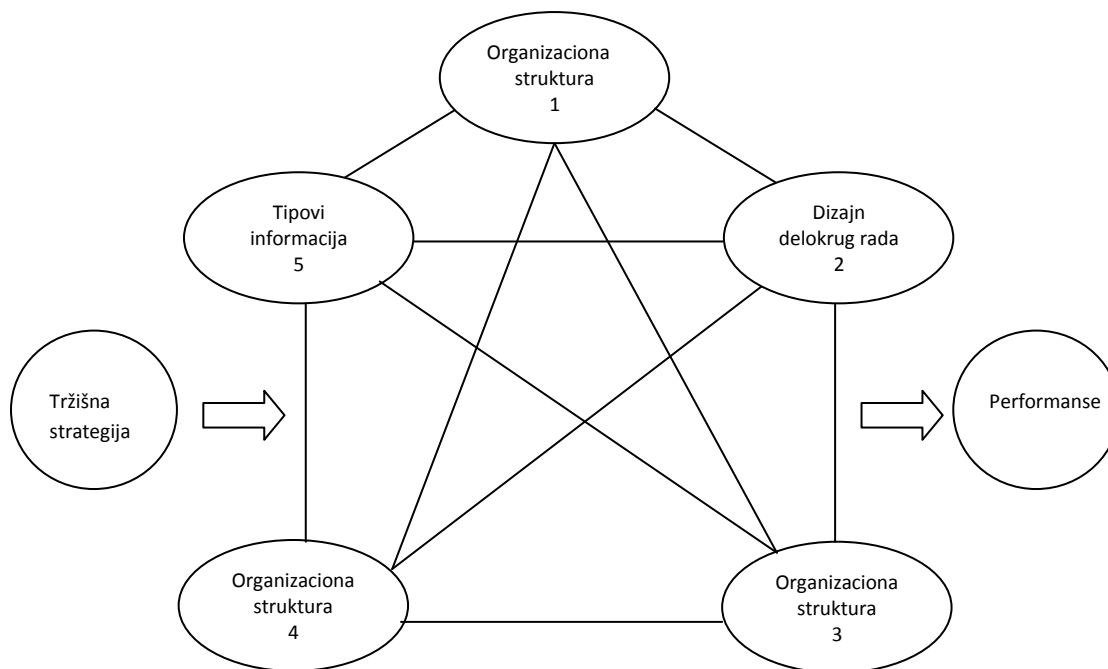
Kada se analiziraju i predviđaju potencijali preduzeća (interna sredina) u središtu interesovanja treba da budu raspoložive snage jer su one osnova za stvaranje uslova i postizanje konkurentne prednosti. Za ovu svrhu se najčešće koristi koncept lanca vrednosti koji analizira devet važnih aktivnosti, od kojih su pet primarne i četiri koje pomažu prilikom stvaranja vrednosti. Za potrebe ove analize koristi se poznata SWOT analiza. Neophodno je da menadžment posveti posebnu pažnju prilikom prikupljanja informacija koje su potrebne za ovu analizu (Drobac, 2009, str. 104).

Ergan (2004, str. 164) zastupa stav da razvijanje strategije internog marketinga uključuje pristup koji se sastoji od tri faze:

- stvaranje poslovnog okruženja koje unapređuje sigurnost zaposlenih;
- dizajniranje organizacione strukture i linija komunikacije bez funkcionalnih barijera;
- jasna vizija interne organizacije od strane top menadžmenta.

Neophodno je da preduzeće stvori poslovno okruženje u kojem će se zaposleni osećati sigurno. Ukoliko se zaposleni osećaju sigurno u poslovnom okruženju, znači da preduzeće pokazuje posvećenost ka razvoju zaposlenih, što utiče na stvaranje pravilne komunikacije sa zaposlenima. Na taj način se kreira organizaciona struktura u kojoj ne postoje funkcionalne barijere. Kao jedan od načina brisanja funkcionalnih barijera među zaposlenima i menadžerima jeste organizovanje različitih vrsta edukacija i treninga u cilju razvijanja timskog duha. Na ovaj način se najbrže briše distanca između zaposlenih i menadžera, što doprinosi rešavanju potencijalnih, ali i prisutnih problema bez pritisaka koji se vezuju za funkciju u preduzeću.

Šušnjar i Zimanji (2005, str. 63) navode da uspeh u implementaciji strategije organizacije garantuje više činilaca: organizaciona struktura, dizajn delokruga rada, selekcija obučavanja i razvoj zaposlenih, sistem nagrađivanja i vrste informacija i informacioni sistemi. Ulogu navedenih činilaca u implementaciji strategije prikazuje Slika 5.

Slika 5. Činioci determinacije uspeha u implementaciji strategije.

Izvor: Šušnjar i Zimanji, 2005, str. 63.

Kao što je prikazano na Slici 5, uspešnost implementacije strategije u velikoj meri zavisi od toga da li je interna strategija implementirana u organizaciji, odnosno da li su zadaci kvalitetno dizajnirani i grupisani u poslove, da li zaposleni poseduju adekvatna znanja, veštine i sposobnosti, iz razloga što su navedene karakteristike zaposlenih garant za uspešnu realizaciju strategije. Takođe, stimulativni sistem nagrađivanja zaposlenih obezbeđuje podršku prilikom realizacije strateškog plana. Neophodno je da celokupna razvojna strategija inkorporira kvalitetnu strategiju internog marketinga (Domazet 2011, str. 270).

Međutim, u mnogim preduzećima se planiranje, formulisanje, implementacija i kontrola strategije posmatraju kao izolovani procesi. Formulisanju strategije se pristupa bez znanja zaposlenih, koji bi trebalo da budu uključeni u implementaciju, tako da se tek nakon sprovođenja strategije pristupa kontroli kako bi se strategija eventualno korigovala. U ovom slučaju, uspeh u primeni strategije je neizvestan. O implementaciji strategije mora se razmišljati još prilikom planiranja, što podrazumeva koordinaciju svih

zaposlenih. Na taj način, strategijska kontrola se vrši u toku formulisanja, a i u toku implementacije strategije (Krstić i Krstić, 2012, str. 257).

Kako bi organizacija na uspešan način projektovala i implementirala strategiju internog marketinga, neophodno je da iznalazi načine kako bi prevazišla otpor zaposlenih. Izuzimajući ultimativna rešenja, većina organizacija je edukovala svoje zaposlene osposobljavajući ih da koriste nove tehnologije prilikom obavljanja svakodnevnih zadataka. Na ovaj način su mnoge organizacije smanjile otpor zaposlenih prema promenama (Ratković, 2009, str. 271). Teena i Shalini (2014, str. 612) smatraju da motivacija zaposlenih predstavlja relevantan faktor prilikom implementacije interne strategije u organizaciji.

3.4 SPECIFIČNOSTI I ZNAČAJ INTERNOG MARKETINGA U USLUŽNIM ORGANIZACIJAMA

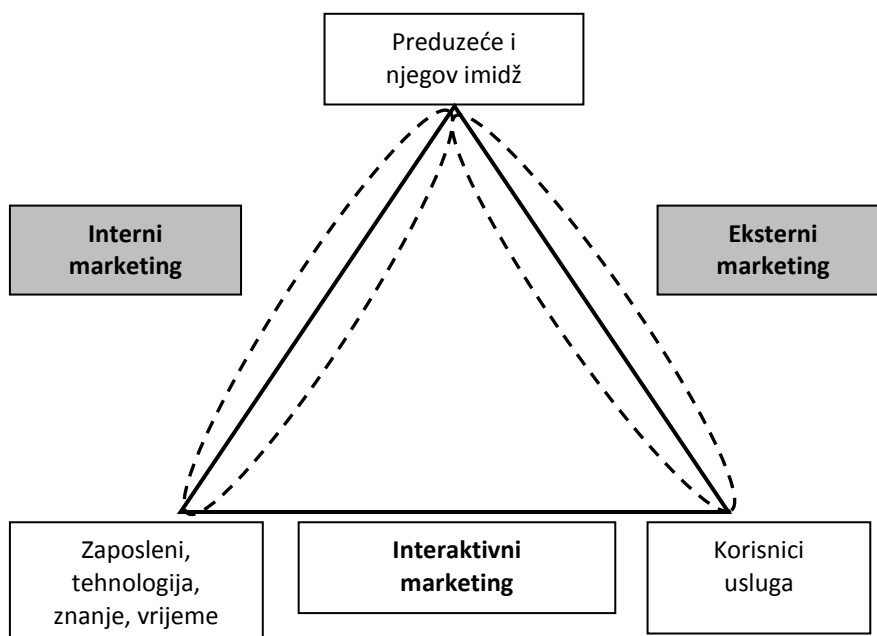
Gummesson (2003, str. 199) smatra da je interni marketing nastao iz uslužnog marketinga i da je njegov osnovni cilj bio da utiče na zaposlene koji su u interaktivnom kontaktu sa klijentima, kako bi kvalitetnije rukovodili uslugama ispoljavajući veću samostalnost prilikom susreta sa klijentima.

Interni marketing je naročito važan za uslužne kompanije zato što znanje, stručnost, ponašanje i aktivnosti zaposlenih čine ukupni poslovni portfolio koji klijenti kupuju na eksternom tržištu (Domazet, 2011, str. 261). U uslužnom preduzeću, zaposleni (ljudski resursi) predstavljaju opšti pojam za sve osobe koje su uključene u uslužni proces isporuke usluge korisniku. Kod usluga za koje je karakterističan visok stepen uključenosti zaposlenih i potrošača u proces, naglašen je interaktivni odnos u kreiranju i realizaciji usluge. Tradicionalni uslužni trougao sadrži specifičan odnos internog, interaktivnog i eksternog marketinga, a u modernom uslužnom preduzeću tehnologija se izdvaja kao posebna dimenzija koja proširuje „trougao usluga“ u „piramidu marketing usluga“ (Slika 6). Iako je osnovni resurs i snaga svake a naročito uslužne organizacije – ljudski resurs (zaposleni) jer je ljudski rad nezamenljiv u procesu proizvodnje mnogih usluga, relevantna je i uloga tehnologije. U uslužnom procesu organizacije zadatak

tehnologije jeste da pronade način i poveže radnu snagu i ostale resurse u cilju njihove efikasnije organizacije (Ćorović i Šekularac Ivošević, 2011, str. 94).

Eksterni marketing predstavlja uobičajne aktivnosti organizacije u vezi sa kreiranjem cena, koncepta, distribucije i promocije usluga kupcima. Eksterni marketing je najvidljiviji kroz promotivne aktivnosti i cenu usluge. Takođe i uslužni ambijent, a i uslužno osoblje mogu stvoriti određenu sliku o organizaciji. Interni marketing podrazumeva rad organizacije na motivisanju i edukaciji zaposlenih kako bi uspešno usluživali kupce. U isto vreme, interni marketing stvara i ostale pretpostavke kako bi se uspešno izvršila data obećanja, kao što su razni elementi uslužnog ambijenta i prateći proizvodi i usluge. Cilj interaktivnog marketinga jeste da se održe data obećanja, tako da pružena usluga kreira satisfakciju potrošača/klijenta. Kako bi se ostvario navedeni cilj, neophodni su odgovarajući resursi u organizaciji koji obuhvataju zaposlene, njihove veštine, tehnologiju, znanje i informacije, kao i vreme – kako zaposlenog tako i potrošača kao koproducenta u stvaranju usluge (Grönroos, 1998, str. 325).

Slika 6. Trougao marketing usluga.



Izvor: Milisavljević, Maričić i Gligorijević, 2007, str. 619.

Važno pitanje u internom marketingu predstavlja način na koji su organizovani ljudi (zaposleni), kao i različite funkcije i aktivnosti organizacije. Odgovor na pitanje rešava se uklanjanjem barijera između odeljenja i funkcija u organizaciji. Potrebno je da marketing filozofija bude prisutna u svakom delu organizacije, što se postiže internim marketingom. Zaposleni u različitim sektorima (odeljenjima) koji su zaduženi za obavljanje različitih funkcija u organizaciji moraju da rade zajedno kako bi delovali kao uspešan, dobro koordiniran tim. Na taj način interni marketing je integrisan kroz celu organizaciju (Ljubojević, 2002, str. 57).

U uslužnoj delatnosti, pored veština i znanja kojima vlada zaposleni, naročito je značajan kontakt (interakcija) između zaposlenih i klijenata. Uspostavljanje kontakta očima, uključivanje u opuštenu i prijateljsku konverzaciju, pokazivanje iskrenog interesovanja za ljude koje će zaposleni možda sresti, predstavlja tzv. emocionalni napor (Zeinthaml i Bitner, 2003, str. 322). Faktor emocionalne inteligencije zaposlenih prilikom komunikacije sa kupcima, odnosno direktnom kontaktu u velikoj meri utiče na formiranje iskustava koje su klijetni doživeli prilikom obavljanja kupovine (Ratković, 2009, str. 271).

Ciljevi koji se žele ostvariti efikasnim i efektivnim internim marketingom jesu povećanje nivoa učestvovanja u timskom radu, motivacija, predanost radu i etičko ponašanje zaposlenih. Kako bi se istakla „ličnost“ preduzeća, koriste se različita sredstva i tehnike, kao što su interni pisani materijali i informacije, uređenje eksterijera, oblačenje zaposlenih u uniforme (Ozretić Došen, 2002, str. 88). S obzirom na činjenicu da su usluge uglavnom neopipljive, institucije i njen personal su jedini opipljivi aspekti uslužne organizacije. Iz tog razloga će potrošač/klijent izabrati davaoca usluge čije je mesto poslovanja i prodajni personal (zaposleni) izrazitiji, odnosno gde pretpostavljaju da je bolji kvalitet željene usluge za zadovoljenje njihovih potreba (Ljubojević, 1995, str. 245). U uslužnim preduzećima najčešće korišćene tehnike internog marketinga jesu (Palmer i Cole, 1995, str. 190):

- Misija poslovanja mora biti jasno određena i dostavljena zaposlenima. Zaposleni nikako ne smeju imati bilo kakve sumnje u vezi sa njenim sadržajem.

- Interne novine koje se koriste kao medij putem kojeg se razvija osećaj aktivne uključenosti zaposlenih u poslovanje. Na ovaj način se izgrađuje poverenje u preduzeće, naročito ukoliko se izveštava o značajnim dostignućima ili o pojedinačnim uspesima.
- Pri kreiranju kampanja oglašavanja koja su namenjena eksternom tržištu potrebno je posmatrati zaposlene kao sekundarno ciljano tržište. Pri tome, oglasi, bez obzira na medije u kojima se pojavljuju, svojim sadržajem i profesionalnošću treba da podstiču poverenje zaposlenih u upravu preduzeća.
- Izgled i uređenje prostora u kojem se poslovanje odvija, a naročito prostora u kojem se pruža usluga, pa i uniforma zaposlenih imaju veliko značenje u unapređenju i sticanju poverenja zaposlenih i prenošenju vrednosti koje karakterišu „ličnost“ preduzeća.

U uslužnoj delatnosti od presudnog značaja je da se izaberu pravi ljudi za prava mesta, a naročito ljudi koji se nalaze na prvoj liniji usluživanja, jer upravo oni dolaze u kontakt sa potrošačima/klijentima i predstavnici su organizacije. Ukoliko zaposleni nisu motivisani i zadovoljni, to se odražava na njihovu produktivnost, pa i na lojalnost, odnosno takvi zaposleni se neće dugo zadržati u preduzeću (Veljković, 2009, str. 62). Značaj ličnog kontakta kod mnogih usluga je uticao na to da regrutovanje, selekcija, raspoređivanje, osposobljavanje i razvojni programi moraju biti usklađeni naspram potreba usluge koja se pruža. Neophodno je da uslužni marketari u potpunosti razumeju posao u vezi sa uslugom, što obuhvata sastavljanje detaljne poslovne specifikacije. Uslužni poslovi mogu biti klasifikovani prema obrazovnim zahtevima, dosad traženom iskustvu, socijalnim sposobnostima i sl. (Booms i Nyquist, 1981, str. 174). Interni element marketinga čini komunikacija koja predstavlja veoma značajan faktor u uslužnim organizacijama. Priroda i tip komunikacije mogu predstavljati značajnu determinantu traženog kvaliteta osoblja (Ljubojević, 1995, str. 244). Takođe, komuniciranje sa potrošačima/klijentima u vezi sa tim šta oni očekuju od usluge jeste veoma važno. Ako se očekivanjima upravlja na pravi način, tako da potrošač/klijent ima realna očekivanja, ta očekivanja će verovatno biti i ispunjena. Upravljanje očekivanjima

je važno, imajući u vidu da zadovoljenje potrošača proizilazi iz doživljaja koji je ispunio očekivanja. Stoga podizanje očekivanja kroz komunikaciju povećava rizik da očekivanja ne budu ispunjena i time da ne dođe do ostvarenja satisfakcije potrošača. Neispunjena očekivanja mogu imati dalekosežne posledice po uslužnu organizaciju. Zato se uloga komunikacije, u ovom slučaju, ogleda u tome da smanji očekivanja potrošača/klijenata jer oni mogu često odrediti nerealno visoka očekivanja. Uloga zaposlenog (uslužnog marketara) jeste da razvija, održava kvalitetne usluge koje zadovoljavaju, pa i prevazilaze najveći broj očekivanja potrošača/klijenata (Ljubojević, 2002, str. 316). Podrazumeva se da program internog marketinga bude usklađen sa programom eksternog marketinga (cena, promocija, usluga, distribucija, uslužni ambijent, procesi, ljudi), a da su zaposleni, naročito oni koji se nalaze na prvoj liniji usluživanja, za mnoge organizacije sredstva diferencijacije usluge. U mnogim uslužnim organizacijama interni marketing deluje kao kompaktan i celovit proces upravljanja mnogim funkcijama u organizaciji, tako da se zaposleni pripremaju i motivišu na ponašanje koje je orijentisano prema potrošaču/klijentu i kvalitetu usluga koje se pružaju potrošaču/klijentu. Kvalitetan interni marketing i odnos prema klijentima predstavlja odraz kvaliteta pojedinačnih sektora u organizaciji, ali i kvalitet rada svakog pojedinačnog zaposlenog (Ćorović i Šekularac Ivošević, 2011, str. 96).

U uslužnim organizacijama zaposleni su od presudne važnosti zato što je usluga u velikoj meri određena njihovim ponašanjem i radom. Interaktivni proces sa korisnicima na eksternom tržištu je ključan za izgradnju lojalnosti korisnika i dugoročan poslovni uspeh. Zadovoljstvo zaposlenih (internih korisnika) je preduslov za dobro poslovanje uslužnog preduzeća (Ozretić Došen, 2002, str, 88), odnosno – preduslov za efikasnost uslužnog marketinga postaje preduslov za efikasan eksterni marketing (Ljubojević, 1995, str. 240).

4 PERCIPIRANI KVALITET BANKARSKE USLUGE

Uprkos važnosti koju kvalitet usluga predstavlja u strateškom planiranju svakog preduzeća ne postoji precizna definicija kvaliteta. Mnogi autori daju različite definicije, pa tako Lovelock, Vandermerwe i Lewis (1999, str. 485) smatraju da reč *kvalitet* ljudima znači različite stvari, zavisno od situacije. Neophodno je da kvalitet usluge u okviru svake uslužne organizacije bude definisan i praćen. Pri tome je neizostavno razmotriti četiri ključna područja organizacije u okviru kojih pitanje kvaliteta usluga može biti izloženo:

- uslužni susret,
- dizajn usluge,
- produktivnost usluge,
- uslužna organizacija i kultura (Ljubojević, 2002, str. 124).

Bitner (1991) smatra da potrošačka percepcija uslužnih susreta predstavlja najvažniju komponentu prilikom procenjivanja kvaliteta usluga, a naročito kod usluga koje se ponavljaju kada dugoročni odnosi zavise od *moments of truth* i kod usluga sa visoko profesionalnom komponentom.

U bankarstvu kvalitet ne znači samo zadovoljenje nego i prevazilaženje očekivanja potrošača/klijenata. To od banke zahteva upotrebu tehnologije kako bi postigla prednost u unapređenju kvaliteta potrošačke usluge. Na ovakav način je uspostavljena veza između visokog kvaliteta usluge koja ima potencijal da poveća satisfakciju potrošča. Banke su sve više unapređivale svoj orijentisan fokus i kroz razvoj ljudskih resursa banke. Uočena je promena kod organizacione kulture, koja je bila konzervativna,

oprezna i reaktivna u kojoj je administracija predstavljala glavni element posla (Ljubojević, 2000, str. 19).

Istraživanje koje su sproveli Allred i Adams (2000) dovodi do zaključka da finansijske institucije ukoliko su zainteresovane za unapređenje kvaliteta usluga moraju da usredsrede razvoj strategije na:

- očekivanja potrošača,
- potrošačeve ocene samog uslužnog procesa,
- strategije zadržavanja potrošača.

U procesu unapređenja kvaliteta usluge prvi korak je presudan, a odnosi se na razvoj sistema za prikupljanje informacija o očekivanjima potrošača. Sledeći korak je davanje prioriteta osnovnim očekivanjima potrošača, koja su zasnovana prema važnosti samog potrošača, resursima kompanije, kao i prema sposobnostima kompanije da isporuči očekivanu uslugu.

Očekivanja koja korisnici bankarskih i finansijskih usluga imaju u pogledu kvaliteta usluga mogu se identifikovati kao:

- pouzdanost u izrazima integriteta bankarskog proizvoda,
- osetljivost, spremnost i sposobnost zaposlenih,
- kompetencije koje zahtevaju znanje i veštine na svim nivoima organizacije kako bi se isporučio očekivani nivo bankarske usluge,
- pristup koji se odnosi na lakoću kontakta, pogodno vreme, minimalno vreme čekanja i pristupačno osoblje,
- komunikaciju koja uključuje korišćenje jezika koji potrošač može razumeti i iskreno saslušanje potrošača (Tyler i Stanley, 1999).

U realizaciji ovako definisanog kvaliteta usluga nameće se zaključak da je navedeni koncept kvaliteta moguće izgraditi samo uz redefinisavanje dosadašnje korporativne kulture finansijskih, a naročito uslužnih bankarskih organizacija i potpuno uvažavanje

etičkih načela u poslovanju. Na ovaj način je moguće izgraditi kvalitet usluge koji će ne samo zadovoljiti, nego i prevazići očekivanja korisnika (Koprivica, 2007, str. 260).

Iz tog razloga je sposobnost da se pruži usluga visokog kvaliteta koja bi zadovoljila, pa i nadmašila očekivanja klijenata u bankarstvu osnov za stvaranje konkurentske prednosti (Ennew i Waite, 2007, str. 312).

Kvalitet usluge ne predstavlja jedini činilac koji utiče na odluku klijenta da koristi neku bankarsku uslugu, ali ipak ima veoma važnu ulogu (Radojević i Marjanović, 2011, str. 36). Naime, bankarstvo predstavlja specifičnu uslužnu delatnost jer podrazumeva transakcije visoke novčane vrednosti, te se stoga u brojnim situacijama dobra saradnja sa klijentima prvenstveno temelji na finansijskim pogodnostima koje banka nudi klijentima. Zato se može konstatovati da bez podrške ostalih sektora ni najbolji marketing odnos klijentima ne može mnogo pomoći u stvaranju profita na duže staze (Marinković, 2012, str. 60).

4.1 KVALITET USLUGE

Može se reći da je kvalitet usluga relativno nova akademska disciplina koja se pojavila sredinom 80-ih godina prošlog veka u SAD, kada je proizvodni sektor opadao u smislu ekonomske važnosti, a s druge strane, uslužni sektor se razvijao (Wisniewski i Wisniewski, 2005, str. 218).

Kvalitet ima veoma važnu ulogu u procesu dizajniranja uslužnog proizvoda (usluge). Savremeni koncept marketinga smatra da kvalitet predstavlja ključni problem sa kojim se organizacija mora kontinuirano baviti. Iz tog razloga, za svaku organizaciju je – pre nego što donese fundamentalne marketing odluke – neophodno da ima u vidu da kvalitet uslužnog proizvoda utiče na obim tražnje za uslužnim proizvodom, kao i na profil potrošača koji će kupovati određenu uslugu, i predstavlja najvažnije sredstvo pozicioniranja uslužnog proizvoda, ali i uslužne organizacije u odnosu na konkurenciju (Ljubojević, 2002, str. 122).

Razmatranje koncepta kvaliteta u sektoru usluga je veoma važno za svako preduzeće koje je orijentisano na tržišni pristup poslovanja i koje u fokusu ima potrebe i želje

potrošača, kao i moduse kako da na profitabilan način odgovori na njih na dugoročnoj osnovi. Uslužno preduzeće koje strateški pristupa problematici kvaliteta sadrži pozitivne efekte kao što su:

- pomaganje preduzeću da ostvari konkurentsku prednost,
- građenje preduslova stabilne lojalnosti,
- povećanje profita preduzeća,
- povećanje vrednosti usluge što podrazumeva i formiranje viših cena,
- doprinos imidžu preduzeća itd.

Iz navedenih razloga neophodno je da svako preduzeće spozna koje su to dimenzije kvaliteta koje kontinuirano i dominantno utiču na zadovoljstvo potrošača, a što svakako ima uticaj na njegovo odlučivanje o kupovini (Veljković, 2009, str. 111).

Kada su u pitanju usluge, klijenti/potrošači se uzdaju u vlastita, ali i iskustva prethodnih korisnika. Ipak, važno je naglasiti da jedna te ista usluga nikada ne može biti pružena na identičan način jer je svaki susret korisnika sa pružaocem usluge poseban trenutak istine (engl. *moment of truth*) koji utiče na percepcije korisnika o kvalitetu usluge (Ozretić Došen, Škare i Škare, 2010, str. 33).

Radojević i Marjanović (2011, str. 38) ističu da je u bankarstvu mnogo teže odrediti merila na kojima se zasniva kvalitet usluge u odnosu na neke druge uslužne delatnosti zato što se svaki uslužni susret može razlikovati od prethodnog u zavisnosti od potreba korisnika usluge. Sam kvalitet pružanja usluga takođe može biti promenljiv u zavisnosti od toga koji službenik pruža uslugu.

Veoma je važno da finansijske institucije razumeju odnos između klijenta i banke kako bi identifikovali jasne marketing ciljeve i osigurale uspešan prelazak u svaku sledeću fazu prepoznajući karakteristike faze. Harisson (2002, str. 292) navodi tipične faze koje su karakteristične za korisnike usluga i banke, što je detaljno prikazano u Tabeli 7.

Tabela 7. Tipične faze odnosa korisnika usluge i banke.

Faza	Karakteristike	Marketing ciljevi
Rana faza	Nesigurnost o tome šta svaka strana očekuje od odnosa. Nepoznavanje sposobnosti i performansi druge strane.	- Identifikovanje ciljeva korisnika usluga. - Razumevanje njihovih zahteva. - Identifikovanje stepena podudarnosti ponude bankarskih proizvoda i potreba klijenta.
Faza razvoja	Banka i klijent su identifikovali rešenje i prikupili potrebne informacije.	- Ubediti klijenta (korisnika usluge) u kvalitet i korisnost. - Identifikovati buduće potrebe i nivo zadovoljstva klijenta. - Unaprediti komunikaciju kako sa postojećim tako i sa potencijalnim klijentima.
Dugoročna faza	Između klijenta i banke je razvijen blizak, snažan i interaktivan odnos. Visoka je i lojalnost klijenta.	- Održati kvalitet i performanse usluge. - Inovirati i adaptirati uslugu kako bi je učinili atraktivnijom. - Koristiti informacije za fino podešavanje klijentovih potreba. - Ponuditi profesionalnu uslugu.
Partnerski odnos	Evidentni su kompleksni psihološki odnosi, uzajamna međuzavisnost i socijalne veze.	- Ponuditi klijentu proizvode koji su za njega vredni i koje konkurenti ne nude. - Tehnološka inovacija kako bi se zadržao odnos.

Izvor: Harrison, 2000, str. 292.

Uslužni kvalitet postaje značajniji zato što se kod klijenata javljaju sve veća očekivanja (Ljubojević, 1997. str. 52). Banke smatraju da kvalitet može doprineti većem broju strateških ciljeva i iz tog razloga stavljaju veći akcenat na pet ključnih parametara koji su identifikovani kao relevantni i vitalni za uspeh politike unapređenja kvaliteta. Svaki od parametara igra ključnu ulogu u *retail* bankarstvu:

1. pouzdanost – u izrazima integriteta bankarskog proizvoda;
2. performansa (izvršenje) – dodatne sposobnosti, funkcije i karakteristike proizvoda;
3. udobnost – prilikom stvaranja transakcija ili dobijanja potrošačke usluge;
4. osetljivost – prema potrebama potrošača u pogledu funkcije i karakteristike proizvoda/usluge;
5. adaptibilnost – u izrazima individualnog prilagođavanja usluga ili proizvoda.

Hostage (1975, str. 99) ističe da kvalitet ponuđene usluge zavisi od kvaliteta zaposlenog osoblja. Razvoj zaposlenih predstavlja presudan korak ka uslužnom savršenstvu. To je investiranje u razvoj veština i znanja za unapređenje usluga. Zaposleni u banci predstavljaju stratešku imovinu, a neophodno je da ta imovina bude od strane menadžmenta adekvatno tretirana i to na način na koji žele da službenici tretiraju svoje potrošače (Ljubojević, 2000, str. 21).

Sa aspekta menadžmenta, Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985, str. 42) ističu neke relevantne specifičnosti kvaliteta usluga:

- potrošačima je mnogo teže da objektivno mere kvalitet usluge u odnosu na kvalitet proizvoda jer imaju mnogo manje opipljivih znakova kada kupuju uslugu nego kada kupuju proizvod;
- percepcija kvaliteta usluge nastaje kao rezultat poređenja potrošača sa stvarnom performansom usluge;
- ocene kvaliteta nisu nastale samo na osnovu rezultata usluge, nego obuhvataju i procenu procesa isporuke usluge.

4.1.1 Dimenzije kvaliteta usluge

Veoma često se problem unapređenja kvaliteta smatrao internim ciljem što je dovodilo do zanemarivanja spoljnih implikacija. Međutim, kvalitet usluge predstavlja kompleksan fenomen koji zahteva posmatranje kvaliteta kroz različite dimenzije.

Tako je po Grönroos-u uslužni kvalitet kategorisan u dve osnovne dimenzije kvaliteta – tehnički i funkcionalni kvalitet. Tehnički kvalitet zavisi od tehničke sposobnosti kompanije, a odnosi se na pet relevantnih faktora, odnosno na „tehničku sposobnost“ zaposlenih, znanje, tehnička rešenja, kompjuterske sisteme i na kvalitet mašina, dok je funkcionalni kvalitet povezan sa procesom usluge. Navedeno je sedam faktora koji su povezani sa funkcionalnim kvalitetom: ponašanje, stav, pristupačnost, izgled, kontakt sa kupcima, interni odnosi i pristup specijalizovanom osoblju (Grönroos, 1993, str. 52).

Funkcionalna dimenzija kvaliteta se ne može objektivno proceniti, kao što je slučaj sa tehničkom dimenzijom. Zato je neophodno imati na umu značaj subjektivnog opažanja usluge od strane potrošača. Naime, ulaganje u funkcionalni kvalitet predstavlja investiciju, ali se ta investicija ne vraća odmah, već će se ogledati kroz stečenu konkurentsku prednost koja će podržati dugoročni rast. Finansijske uslužne organizacije teže da pruže usluge koje su uporedive po sličnim cenama. Relevantno je istaći da je sposobnost organizacije da stekne konkurentsku prednost ograničena zato što finansijski uslužni proizvodi mogu biti kopirani za veoma kratak vremenski period. Stoga se u mnogim uslužnim industrijama, pa i finansijskim, ističe uslužni kvalitet kao sredstvo za podržavanje konkurentске prednosti. Uslužna superiornost predstavlja ključno strateško oružje, dok uslužni kvalitet predstavlja najbolju marketing strategiju u finansijskoj uslužnoj industriji (Ljubojević, 2000, str. 51).

Oliver i Rust (1994) su proširili Grönroos-ove dimenzije kvaliteta još jednom, tako da njihove dimenzije kvaliteta obuhvataju: uslužni proizvod, isporuku usluge i uslužni ambijent. Mišljenja su da poboljšanje usluga zahteva upravljanje uslužnim proizvodom, uslužnim okruženjem, kao i isporučivanjem usluge. Lehtinen i Lehtinen (1982, str. 297) takođe definišu uslužni kvalitet kroz tri faze:

- fizički kvalitet – dodirljivi aspekt usluge,
- interaktivni kvalitet – interakcija između korisnika i uslužnog osoblja (davaoca usluga),
- korporativni kvalitet – doživljaj kvaliteta kako postojećih, tako i potencijalnih korisnika).

Ukoliko se u bankarstvu proces pružanja usluga posmatra sa stanovišta klijenata (korisnika usluge), neophodno je da se analiziraju dve dimenzije kvaliteta usluga. Prva dimenzija kvaliteta usluga odnosi se na to šta usluga donosi klijentu, a druga se odnosi na način na koji se usluga isporučuje klijentu (Radojević i Marjanović, 2011, str. 44). Kako bi se što bolje razumeli uslužni odnosi, Price, Arnould i Tierney (1995) ističu relevantne dimenzije (engl. *moments truth*) u kojima se potrošači nalaze u interakciji sa davaocem usluge:

- vremensko trajanje,
- afektivni ili emotivni sadržaj,
- prostorna brzina davanja usluge i potrošača.

Navedene dimenzije uslužnog susreta u velikoj meri utiču na uobličavanje performanse i veza između performanse davanja usluge, afektivne reakcije i satisfakcije potrošača. Autori ukazuju da tri pomenute dimenzije uslužnog susreta utiču na performansu davanja usluge i na uslužne rezultate. Performansa davanja usluge odnosi se na kompetencije i veštine koje se nalaze u neposrednoj vezi sa isporukom usluge.

Parasuraman, Zeithaml i Berry su na osnovu istraživanja u četiri uslužne industrije (bankarstvo, *credit card* kompanije, *stockbroker*-a i uslužnih kompanija koje popravljaju aparate u domaćinstvu) došli do deset ključnih kategorija koje su označili kao determinante kvaliteta usluga: pouzdanost, osetljivost, kompetentnost, pristupačnost, kurtoznost, komunikativnost, kredibilitet, sigurnost, razumevanje i upućenost na potrošače i opipljivost.

Pouzdanost predstavlja sposobnost da se tačno, dosledno i pouzdano pruži obećana usluga, što podrazumeva da uslužna organizacija mora da pruži uslugu u pravo vreme, na pravi način, kao i da mora da poštuje data obećanja.

Osetljivost se odnosi na odlučnost i spremnost zaposlenih da pruže uslugu. Pri tome je potrebno da usluga bude brza, uz pružanje neophodne pomoći potrošačima, što podrazumeva i fleksibilnost u pružanju usluge.

Kompetentnost podrazumeva posedovanje znanja i veština koje su neophodne za izvršenje usluge. Kompetentnost obuhvata sposobnost i znanje kod osoblja koje dolazi u direktan kontakt sa potrošačima, ali i kod osoblja koje je zaduženo za operacionalizaciju i menadžersku podršku.

Neophodno je da usluga bude pristupačna, da pruža mogućnost olakšavanja kontakta sa potrošačima, da vreme čekanja na usluge ne sme da bude dugo i da postoji pravo vreme i pogodna lokacija za pružanje usluge.

Kurtoznost podrazumeva posedovanje obzira prema imovini potrošača, kao i urednost osoblja koje dolazi u direktan kontakt sa potrošačima. U sebi sadrži učtivost, obzir, respekt i prijateljsko osećanje koje svaki potrošač treba da uoči, i to naročito kod osoblja koje je u direktnom kontaktu sa njima.

Komunikativnost predstavlja važnu determinantu zato što potrošačima pruža dobru informisanost koristeći jednostavan jezik kako bi potrošači poruku lako razumeli i registrovali je. Pri tome se naročito mora voditi računa da jezik kojim se saopštava poruka bude prilagođen različitim nivoima potrošača, misleći pre svega na nivo obrazovanja potrošača.

Kredibilitet podrazumeva dostojno poverenje, čestitost i verodostojnost, što se ogleda kroz naziv i reputaciju preduzeća, kao i kroz lične karakteristike zaposlenih koji dolaze u kontakt sa potrošačima.

Sigurnost obuhvata oslobađanje od opasnosti, neizvesnosti i rizika, a ogleda se kroz finansijsku sigurnost, poverenje i fizičku bezbednost.

Razumevanje i upućenost na potrošača obuhvata uloženi trud u cilju razumevanja potreba potrošača, što podrazumeva izučavanje specijalnih zahteva potrošača kao i pružanje pojedinačne pažnje i uočavanje stalnih potrošača.

Opipljivost pretpostavlja pojavu fizičkih dokaza koji predstavljaju pojavne oblike usluge. Ogledaju se kroz fizičke pogodnosti kao što su izgled opreme, osoblja ili sredstava koja se koriste u procesu pružanja usluge, fizičko predstavljanje usluge, kao što su npr. platne kartice i druge potrošače koji pomažu odvijanju procesa usluživanja potrošača.

Od navedenih determinanti samo opipljivost i kredibilitet mogu biti poznate pre kupovine i korišćenja usluge. Ostale determinante koje su navedene mogu biti spoznate u fazi korišćenja usluge (Ljubojević, 2002, str. 129).

Zbog velikog broja navedenih dimenzija postojala je nemogućnost, a i bojazan da se ne mogu obuhvatiti sve. Iz navedenih razloga, Parasuraman, Zeithaml i Berry (1988, str. 23) saželi su deset ranije istaknutih dimenzija kvaliteta na pet:

1. opipljivost – fizički objekti, oprema i izgled osoblja,

2. pouzdanost – sposobnost da se pruži obećana usluga pouzdano i tačno,
3. osetljivost – spremnost da se pomogne potrošačima i da se obezbedi brza usluga,
4. sigurnost – znanje i ljubaznost zaposlenih i njihova sposobnost da podstaknu poverenje,
5. empatija – briga, pojedinačna pažnja koju organizacija pruža svojim potrošačima.

Na osnovu izučavane literature dolazi se do zaključka da se kvalitet usluge može posmatrati kroz dve glavne dimenzije. Prva govori o tome šta usluga donosi klijentu i predstavlja rezultat usluge, a vrednuje se nakon korišćenja usluge. Parasuraman, Berry i Zeithaml je nazivaju kvalitetom rezultata, Grönroos, Oliver i Rust – tehničkim kvalitetom, a Lehtinen i Lehtinen – fizičkim kvalitetom. Druga dimenzija govori o načinu, tj. kako se usluga dostavlja klijentu. Način dostavljanja usluge vrednuje se u toku pružanja usluge, a Parasuraman, Berry i Zeithaml (1985, str. 43) je nazivaju kvalitetom procesa, Grönroos (1993, str. 52), Oliver i Rust (1994) – funkcionalnim kvalitetom, a Lehtinen i Lehtinen (1982, str. 297) – interaktivnim kvalitetom.

4.1.2 Analiza propusta u kvalitetu usluga

Unapređenje kvaliteta usluga predstavlja imperativ svih uslužnih organizacija. Ipak, neophodno je istaći da se organizacije i u toku ostvarenja visokog kvaliteta usluga suočavaju sa nekoliko barijera, među kojima su najznačajnije:

- neadekvatna komunikacija između sektora i nedostatak međusobne podrške, tj. podrške od strane drugih sektora,
- nedostatak nagrade za napore koje čine zaposleni u usluzi,
- prezaposlenost u uslužnom sektoru,
- neadekvatni računarski sistemi za pronalaženje potrošača,
- nizak nivo morala zaposlenih i nedostatak timskog duha,

- loše organizacione politike i procedure (Allred i Addams, 2000. str. 56).

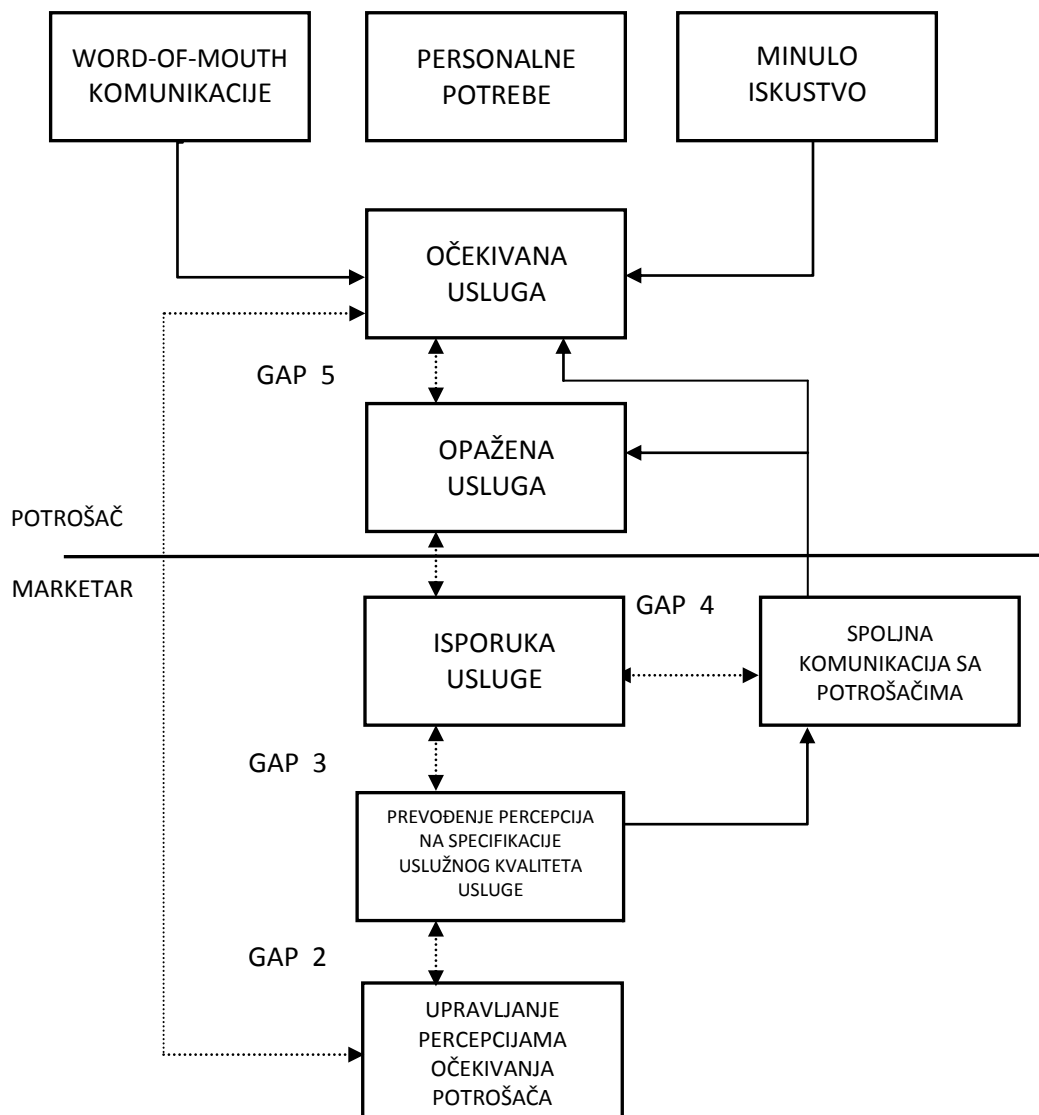
Kako bi se uslužni kvalitet bolje razumeo i kako bi se podstaklo ispitivanje ključnih problema koji nastaju u vezi sa kvalitetom, Parasuraman, Zeithaml i Berry (1988, str. 23) su razvili model analize propusta (engl. *gap analysis*). Osnovna obeležja ovog modela ogledaju se u isticanju propusta u kvalitetu koji nastaju između potrošača i davaoca usluge, a u vezi su sa konkretnim pogledom na percepcije i očekivanja. Analizom nastalih propusta menadžmentu se omogućava da razume i shvati značaj i posledice koje nastaju ispravljanjem ovih propusta (Ljubojević, 2002, str. 137).

Gornji deo modela gepova kvaliteta usluga, prikazan na Slici 7 se odnosi na pojave koje su vezane za ponašanje potrošača. Kao što je prikazano, očekivana usluga predstavlja funkciju ranijeg iskustva potrošača, personalnih potreba i *word-of-mouth* komunikacije.

Gep 1 predstavlja odstupanja između očekivanja potrošača i upravljanja percepcijama potrošača što dovodi do zaključka da menadžment pogrešno percipira očekivanja potrošača. Neusklađenost između davaoca usluge i potrošača može biti posledica dobijanja netačnih informacija koje su rezultat istraživanja tržišta i analize konkurencije, neadekvatne informisanosti o odnosu preduzeća i potrošača, i netačno interpretiranje informacija u vezi sa očekivanjima potrošača (Ljubojević, 2002, str. 138).

Gep 2 predstavlja odstupanje između percepcije menadžmenta i specifikacije uslužnog kvaliteta. Mogući uzroci su nedovoljna posvećenost menadžera kvalitetu, neusklađenost ciljeva (previsoki ili nedovoljni), nestandardizovanje rutinskih radnih zadataka, posebno osoblja koje je zaduženo za pružanje usluge (Đurić i Filipović, 2008, str. 3).

Slika 7. Model gepova kvaliteta usluge.



Izvor: Parasuraman, Zeithaml i Berry, 1985, str. 44.

Gep 3 predstavlja odstupanja između onoga kako su menadžeri definisali uslugu (standarde, kvalitet, način isporuke i sl.) i načina na koji je usluga stvarno isporučena potrošaču. Ovaj gep nastaje usled nedostataka u upravljanju ljudskim resursima (loša regrutacija, loš sistem nagrađivanja i evaluacije, nedostatak timskog rada itd.), lošeg usklađivanja ponude i tražnje, neadekvatne kulture organizacije, nezadovoljavajuće saradnje sa potrošačima itd. (Veljković, 2009, str. 108–109).

Gep 4 označava razliku između isporučene usluge i onoga što je potrošaču saopšteno o usluzi, što znači da obećanja koja su data putem raznih aktivnosti tržišne komunikacije nisu konzistentna sa isporučenom uslugom. Razlog za to može biti ekonomska propaganda i drugi oblici komunikacije koji mogu uticati na očekivanja potrošača, kao i neusklađenost tržišne komunikacije sa uslužnim operacijama (Ljubojević, 1997, str. 68).

Gep 5 predstavlja razliku između očekivanja korisnika i načina na koji je korisnik doživeo uslugu (Đurić i Filipović, 2008). Navedena razlika predstavlja ključni izazov u procesu pružanja dobrog kvaliteta usluge kojim se moraju zadovoljiti ili prevazići očekivanja potrošača. Pojava ovog gepa dovodi do loše *word-of-mouth* komunikacije, negativnog uticaja na lokalni i korporativni imidž, pa i do odustajanja potrošača od daljeg korišćenja usluge (Ljubojević, 2002, str. 138).

Iako je jasno da većina organizacija raspolaže ograničenim finansijskim sredstvima kojima pružaju usluge, neophodno je da menadžeri banke prihvate da je važno da se očekivanja klijenata ispravno shvate i mere. Osim toga, imperativ je da svaki nedostatak u kvalitetu usluga bude identifikovan od strane klijenta. Na ovaj način se može upravljati percipiranim kvalitetom usluga i time svakako smanjiti pojava gepova (Ramlugun i Heman, 2012, str. 117).

4.2 MERENJE KVALITETA USLUGE

Potrošačima je mnogo teže da objektivno mere kvalitet usluge u odnosu na kvalitet proizvoda zato što je mnogo manje opipljivih znakova. Naime, opipljivi znakovi su uglavnom povezani sa uslužnim ambijentom i pratećim proizvodima. Osim toga, percepcije kvaliteta usluga nastaju kao rezultat subjektivnog poređenja očekivanja potrošača sa stvarnom performansom usluge koju nije lako odrediti i uporediti sa standardima. Ocene kvaliteta nisu nastale samo na osnovu rezultata (koristi) usluge, nego uključuju i ocenu uslužnog procesa (isporuke) (Veljković, 2009, str. 111). Kompleksnost merenja kvaliteta je produbljen činjenicom da su u uslužni proces

uključeni potrošači/klijenti koji direktno utiču na sam kvalitet usluge (Marinković i Senić, 2012, str. 14).

Merenje kvaliteta u uslugama je veoma složeno što najbolje ilustruju brojni modeli koji se koriste za merenje kvaliteta usluga. Poseban akcenat se stavlja na SERVQUAL model, koji je primenjen u ovom istraživanju, odnosno korišćen prilikom sastavljanja upitnika za ovo istraživanje. Za potrebe istraživanja biće nabrojani neki od relevantnih modela koji se koriste za merenje kvaliteta usluga u oblasti bankarstva:

- SERVQUAL model – Parasuraman, Zeithaml i Berry (1988). Ovaj model se sastoji od 44 tvrdnje koje mere očekivanja i percepciju korisnika kroz pet dimenzija kvaliteta usluga (opipljivost, pouzdanost, osetljivost, sigurnost i empatija).
- SERVPERF model – Cronin i Taylor (1992). Prema mišljenju autora ove skale, akcenat se stavlja na učinak usluge, a ne na odnos između opažanja i očekivanja; pri tome je u fokusu merenje percepcije potrošača. SERVPERF model se sastoji od 44 tvrdnje koje ocenju kvalitet usluživanja kroz pet dimenzija (opipljivost, pouzdanost, osetljivost, sigurnost i empatija). SERVPERF model, kao i SERVQUAL model, namenjeni su svim uslužnim organizacijama, uz koje je i dalje nedostajao instrument koji bi merio kvalitet usluživanja u bankarstvu.
- BANKSERY model – Avkiran (1994). Ovaj model predstavlja instrument za merenje kvaliteta usluga u bankarstvu sa fokusom na poslovanje sa stanovništvom. Razvijen je u Australiji. Kao polazna tačka prilikom kreiranja ove skale poslužila je SERVQUAL skala, a podrazumevala je merenje četiri dimenzije kvaliteta (ponašanje uslužnog osoblja, komunikaciju, verodostojnost i dostupnost zaposlenih) na osnovu 17 tvrdnji.
- BSQ (engl. *Banking Service Quality*) – Bahia i Nantel (2000). Ovaj instrument za merenje kvaliteta bankarskih usluga razvijen je u Kanadi na uzorku od 115 korisnika usluga. Sadrži 31 tvrdnju kojom se opisuje

šest dimenzija kvaliteta (efektivnost i sigurnost, pristup ili dostupnost, cena, opipljivi elementi, portfolio usluge i pouzdanost).

- CARTER – Othman i Owen (2001). CARTER instrument za merenje kvaliteta bankarskih usluga razvijen je u Kuvajtu na uzorku od 360 korisnika usluga, uzimajući u obzir usaglašenost sa islamskim zakonom. Sadrži 34 tvrdnje kojom opisuje šest dimenzija kvaliteta (usklađenost sa islamskim zakonom, sigurnost, pouzdanost, opipljivi elementi, empatija i odgovornost).
- CBSQ skala (engl. *Chinese Banking Service Quality*) – Guo, Duff i Hair, (2008). Ovaj instrument za merenje bankarskih usluga je razvijen u Kini na uzorku od 259 finansijskih menadžera, a namenjen je za merenje kvaliteta u korporativnom bankarstvu. Sadrži 20 pari tvrdnji koje se odnose na četiri dimenzije kvaliteta (pouzdanost, humani kvalitet, komunikacija i tehnologija).

Na osnovu kratke analize prikazanih instrumenata koji mere nivo kvaliteta u bankarskim uslugama može se doći do zaključka da je primena skala koje mere kvalitet usluga u bankarstvu pod jakim uticajem kulture i usluga u okruženju.

4.2.1 SERVQUAL model

Parasuraman, Zeithaml i Berry su još 1980-ih godina uočili potrebu za merenjem kvaliteta usluga, te su sprovodili opsežna istraživanja i ispitivali značaj kvaliteta usluga. Kao instrument za merenje kvaliteta usluge, Parasuraman, Zeithaml i Berry su razvili SERVQUAL model (složenica od termina engl. *service* = usluga i engl. *quality* = kvalitet). Ovaj model su koristila brojna preduzeća kako bi na što bolji način razumele očekivanja i percepcije svojih potrošača. Naime, SERVQUAL model pruža primereni konceptualni okvir za istraživanje kvaliteta usluge, zato što se temelji na definiciji kvaliteta kao poređenja između pruženog i očekivanog, kao i na ustanovljavanju i razumevanju jaza koji se javlja u procesu pružanja usluge (Ozretić Došen, Škare i Škare, 2010, str. 33). Percepcije se mere na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 7 (u

potpunosti se slažem). Najviša vrednost na skali se odnosi na visok nivo percepcije i na visoka očekivanja. Kvalitetna usluga predstavlja rezultat ispunjenih ili premašenih očekivanja, a gep se pojavljuje kada očekivanja nisu ispunjena. Izračunava se kao razlika između vrednosti percepcije i očekivanja. Očekivanje je pozitivno ili premašeno kada je razlika pozitivna, dok negativna razlika ukazuje da očekivanje nije ostvareno. SERVQUAL model predstavlja skalu koja se sastoji od 22 pitanja. Svaka tvrdnja se pojavljuje dvaput. Prvom tvrdnjom se mere očekivanja potrošača u pojedinoj uslužnoj delatnosti. Druga tvrdnja odražava percipiran nivo usluge koju je pružila pojedina organizacija u navedenoj delatnosti. Tvrdnje su osmišljene tako da se mogu grupisati u jednu od pet dimenzija kvaliteta usluga (opipljivost, pouzdanost, osetljivost, sigurnost i empatija). Svaka od navedenih pet dimenzija kvaliteta uslužne ponude istražuje se sa 4 ili 5 pitanja. Prema Parasuraman-u, Zeithaml-u i Berry-ju (1990), SERVQUAL model se može primeniti na bilo koju uslužnu organizaciju kako bi se procenio kvalitet pruženih usluga.

Međutim, Hill i Alexander (2006, str. 241) smatraju da je pristup formiranju skale od 22 pitanja koja su grupisana u pet kategorija suviše rigidan. Takođe smatraju da je nemoguće standardizovati 22 faktora u svim privrednim sektorima i naglašavaju da SERVQUAL model mora da sadrži određene specifičnosti i modifikacije u odnosu na primenu u nekom drugom sektoru.

S druge strane, Cronin i Taylor (1992) smatraju da je ova skala veoma korisna za istraživanje percepcije potrošača u domenu kvaliteta usluga, ali je nepotrebna za merenje očekivanja potrošača. Naime, oni ističu da se ovom skalom može izmeriti osećaj zadovoljstva potrošača posle obavljene kupovine, ali ne i pravi uzroci koji su doveli do satisfakcije. Iz tog razloga su razvili alternativni način za merenje percipiranog kvaliteta usluga pod nazivom SERVPERF.

4.2.2 Dimenzije SERVQUAL modela u bankarstvu

Dimenzije kvaliteta kojima se meri kvalitet usluge SERVQUAL modelom jesu:

1. Pouzdanost. U uslužnoj delatnosti, pa i u bankarstvu, pouzdanost se odnosi na rezultat pružene usluge, dok se preostale četiri dimenzije odnose na proces usluživanja.
2. Opipljivost. Kao dimenzija kvaliteta usluge opipljivost se odnosi na fizički izgled objekta u kojem se pruža usluga, na opremu, osoblje i promotivne materijale koji su dostupni klijentima. Znači da sve ono što klijent može da uoči i vidi podrazumeva dimenziju opipljivosti. Iz tog razloga je neophodno posvetiti posebnu pažnju uređenju filijala i ekspozitura, uključujući raspored nameštaja, vizuelni izgled brošura i ostalog štampanog materijala. Takođe je veoma važno da zaposleni izgledaju profesionalno i uredno. Cilj ove dimenzije jeste da pruži uslugu koja će biti prijatna klijentima (Radojević i Marjanović, 2011, str. 49). Fizički izgled filijala, osoblja, pa i promotivnog materijala čini imidž banke u očima klijenata. Naime, imidž banke predstavlja potrošačku percepciju banke. Takođe predstavlja neku vrstu filtera kroz koji klijent percipira uslugu i sve što je u vezi sa njom (Ljubojević, 1997, str. 53).
3. Osetljivost. Osetljivost podrazumeva sposobnost zaposlenih u banci da pruže uslugu tačno i precizno, ali da usluga bude u skladu sa potrebama klijenata. Takođe je od velike važnosti da svi materijali i bankarski izvodi koje osoblje prezentuje klijentu budu precizni, informativni i razumljivi.
4. Empatija. Kao odrednica kvaliteta usluge empatija se reflektuje u sposobnosti banke da u različitim situacijama, tj. zahtevima – pomogne, odnosno pruži brzu uslugu koja bi zadovoljila očekivanja klijenata. Iz tog razloga je potrebno da svaka usluga ima pojednostavljen, ali i standardizovan proces isporuke. Na ovaj način usluge su isporučene uz minimalni protok vremena i zato će ih klijent ceniti kao kvalitetnije, kako

u direktnom kontaktu sa osobljem, tako i kroz servise mobilnog, internet i telefonskog bankarstva.

5. Sigurnost. Ovu dimenziju kvaliteta klijent prepoznaje kroz stručnost, znanje i predusretljivost osoblja sa kojima dolazi u kontakt. Održavanje komunikacije osoblja sa klijentom na pravi način i razumevanje njegovih potreba predstavljaju relevantnu odrednicu kvaliteta usluga. Na ovaj način osoblje se posvećuje klijentu. Ukoliko npr. klijent upućuje žalbu banci, osoblje bi trebalo da ga pažljivo i zainteresovano sasluša, a žalbe obradi kroz utvrđene procedure. Ukoliko klijent oseti da je osoblje zainteresovano i pored nezadovoljstva koje je prouzrokovalo žalbu, osetiće određen nivo sigurnosti i poverenja. Takođe je relevantno da klijent oseti sigurnost i prilikom korišćenja opreme, odnosno bankomata, zaštitu od neovlašćenog korišćenja platnih kartica i sigurnost prilikom transakcija na internetu.

Ukoliko se posmatraju navedene dimenzije kvaliteta usluge, dolazi se do zaključka da se većina odnosi na zaposlene (uslužno osoblje), na osnovu čega i sledi da kvalitet usluga u bankarstvu u velikoj meri zavisi od osoblja koje je u neposrednom kontaktu sa klijentom prilikom procesa usluživanja. Shodno tome, u bankarstvu se strategije unapređivanja kvaliteta usluga najpre moraju utemeljiti kroz poboljšanje učinka zaposlenih, a naročito onih koji su direktnom kontaktu sa potrošačima. Međutim, ukoliko zaposleni nisu zadovoljni poslom koji obavljaju – nema ni poboljšanja učinka, a nema ni kvaliteta u usluživanju, ni zadovoljnih klijenata (Radojević i Marjanović, 2011, str. 49–50). Stoga je potrebno da banke tragaju za ljudima koji su puni samopouzdanja i sa pozitivnim odnosom prema drugim ljudima (Ljubojević, 1997, str. 53). Jovin (2011, str. 167) smatra da su najvažniji faktori koji doprinose uspehu, pa i neuspehu poslovne politike banke – osoblje banke i njegov odnos prema klijentu.

4.3 PERCIPIRANI KVALITET BANKARSKE USLUGE I SATISFAKCIJA KLIJENATA

Percepcije ponuđača su mnogo važnije nego njihovo poznavanje objektivne stvarnosti. Naime, ono što potrošač zamišlja, a ne ono što jeste, predstavlja temelj na kojem se stvaraju njegove odluke, kupovne navike itd. Iz tog razloga je veoma važno da ponuđači razumeju pojam percepcije i srodne pojmove kako bi precizno mogli da odrede koji faktori utiču na potrošačeve odluke o kupovini (Schifman i Kanuk, 2004, str. 122).

Osnovna ideja tržišne ekonomije jeste da na tržištu postoje, razvijaju se i takmiče razne kompanije, pa i banke, kako bi obezbedile satisfakciju korisnicima (klijentima) usluga. Investitori će ulagati u one kompanije za koje veruju da to najbolje rade. U naučnim krugovima, generalno, vlada mišljenje da samo one kompanije koje uspeju da zadovolje želje i potrebe korisnika/klijenata – obezbeđujući im odgovarajući nivo satisfakcije i izgrađujući dugoročne uzajamne odnose – mogu u dužem vremenskom roku očekivati profitabilno poslovanje (Ćirić i Klincov, 2008). Ipak, često se postavlja pitanje da li rast satisfakcije korisnika/klijenata uvek pozitivno utiče na profitabilnost kompanije ili ne?

Posmatrajući satisfakciju, Giese i Cote (2000) ne predlažu izvođenje jedinstvene definicije, nego naprotiv – naglašavaju da definicija satisfakcije ne može biti jedinstvena upravo zato što postoje različiti aspekti zadovoljstva. Ipak, smatraju da bi svaka definicija u zavisnosti od konteksta u kojem se upotrebljava trebalo da ima sledeće karakteristike:

- vremensku dimenziju, odnosno precizno određenu tačku posmatranja ili određeno trajanje,
- orijentisanost na reakcije koje su u vezi sa satisfakcijom i koje na nju utiču različitim intenzitetima i
- emocionalne reakcije koje su usmerene na važne aspekte kupovine ili korišćenja proizvoda/usluge.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da je proučavanje satisfakcije složen proces i da obuhvata različite determinante koje utiču na njenu pojavu i veličinu, te je stoga u sledećim poglavljima poseban akcenat stavljen na definisanje i merenje satisfakcije, kao i na povezanost percipiranog kvaliteta i satisfakcije klijenata.

4.3.1 Definisanje satisfakcije klijenata

Jedan od osnovnih preduslova za razvoj dugoročnih odnosa sa klijentima jeste istraživanje intenziteta emocionalnih reakcija klijenata, koja svakako treba da bude u fokusu marketing istraživanja, a naročito zato što se satisfakcija izdvaja kao jedna od najvažnijih emocionalnih reakcija. Satisfakcija predstavlja emocionalni odgovor klijenta koji se javlja kao posledica nepotvrđivanja očekivanog (Oliver, 1981).

Satisfakcija klijenata kupovinom zavisi od performanse proizvoda/usluge u odnosu na očekivanja kupca. Ukoliko performanse prevaziđu očekivanja, klijent je veoma zadovoljan. Međutim, postavlja se pitanje na koji način kupci formiraju svoja očekivanja? Naime, očekivanja se zasnivaju na iskustvima koja je kupac imao prilikom ranijih kupovina, na mišljenju njegovih prijatelja i saradnika, i na informacijama i obećanjima koja se daju na tržištu i od konkurencije. Na današnjem tržištu pobednici su kompanije koje prate očekivanja svojih klijenata, kompanije koje imaju uvid u performanse svojih konkurenata i koje predviđaju satisfakciju svojih klijenata (Klasens, 2007, str. 135).

Satisfakcija predstavlja osećaj zadovoljstva koji se u potrošaču može javiti posle kupovine i korišćenja usluge ili proizvoda. Sa pravnog aspekta, satisfakcija se odnosi na stepen u kojem usluga ili proizvod odgovaraju zakonima i propisima kojima se reguliše zaštita interesa potrošača na tržištu. Sa stanovišta menadžmenta, satisfakcija podrazumeva stepen efikasnosti upravljanja aktivnostima preduzeća kako bi se potrošačima isporučila superiorna vrednost (Smith, 1994, str. 152). Satisfakcija se može definisati i kao potrošačevo shvatanje stepena do kojeg su ispunjeni njegovi zahtevi (Marinković, 2012, str. 49). Može da se ispoljava u situacijama kada isporučena usluga prevazilazi prethodna očekivanja klijenta (Maričić, 2008).

Ako banka želi da formuliše program koji bi na efikasan način podizao stepen satisfakcije klijenata, neophodno je da obrati pažnju na nekoliko relevantnih činjenica:

- najvažnije je da banka bude orijentisana na klijente;
- analiza tržišnih mogućnosti i procena internih sposobnosti se moraju komplementarno sprovoditi;
- ciljevi moraju biti izazovni i dostižni;
- formulisati i implementirati adekvatan marketing plan koji će pružiti neophodne informacije o željenom marketing miksu;
- uspostaviti *feedback* celog procesa kako bi se uočili nedostaci, ali i pronašla rešenja za postizanje boljih rezultata u budućnosti (Chaston, 1993, str. 22).

Veliki značaj u procesu evaluacije i kontrole marketing menadžmenta ima satisfakcija klijenata (Moutinho i Smith, 2000). Chakrabarty (2006) kao glavne komponente satisfakcije klijenata banaka izdvaja satisfakciju filijalom, ekonomsku satisfakciju, satisfakciju bankomatima, kao i ostalim uslugama koje se pružaju izvan filijala. Habibi i saradnici (2013) se slažu sa ovom izjavom, ali takođe tvrde da se zadovoljstvo klijenata može meriti sa kontinuiranom brzinom pružanja usluga, ponašanjem zaposlenih, tačnošću u pružanju usluga, sa kamatnim stopama, veštinama i znanjem osoblja, lakom dostupnošću usluga i spremnošću da se pomogne. Međutim, kvalitet usluga i kvalitet proizvoda su najvažnije mere zadovoljstva klijenata u bankama.

Satisfakcija klijenata uslugama banke predstavlja preduslov za produženje njihove saradnje, za proširenje saradnje odabirom novih usluga, te i za preporuku klijenata drugim, potencijalnim (budućim) klijentima. Na osnovu navedenog može se reći da satisfakcija klijenata utiče i na profitabilnost i na likvidnost banaka, što u stvari i predstavlja ključne ciljeve banke. Stoga i nije iznenađujuće što sve veći broj banaka usmerava svoju strategiju ka povećanju satisfakcije klijenata (Arbore i Busacca, 2009).

Anderson, Fornell i Lehmann (1994) navode da se najznačajnije razlike u shvatanju satisfakcije potrošača/klijenata javljaju među zastupnicima transakcionog i kumulativnog pristupa satisfakciji. Transakcioni pristup satisfakciju posmatra kao rezultat jedne transakcije (kupovine), odnosno kao korišćenje usluge. S druge strane, kumulativni pristup prati satisfakciju duži vremenski period, i to sa svih aspekata njegovog odnosa sa kompanijom, posmatrajući na taj način kompletno zadovoljstvo potrošača/klijenata. Ukoliko banka koristi ovaj pristup biće u mogućnosti da upravlja satisfakcijom klijenata duži vremenski period iz razloga što je on kompleksniji i dugoročniji.

4.3.2 Merenje satisfakcije klijenata

Prilikom merenja satisfakcije klijenata istraživači su suočeni sa mnogobrojnim problemima i izazovima. Naime, satisfakcija je latentna promenljiva i uključuje subjektivnu percepciju klijenata o kvalitetu usluge, ali i njihova očekivanja u vezi sa kvalitetom usluge (Marinković, 2012, str. 85). Istraživanje satisfakcije klijenata predstavlja najvažniji, tj. ključni faktor za razvoj banaka. Ukoliko klijenti nisu zadovoljni nema ni profita. Zato banka tačno mora znati šta primarno utiče na satisfakciju klijenata. Zelenović (2008, str. 142) smatra da je neophodno sprovoditi istraživanje kontinuirano čitave godine, na razne načine. Jedan od najpouzdanijih načina jeste redovno anketiranje klijenata o vrsti usluge koju banka pruža, o opremljenosti banke, stručnosti i ljubaznosti osoblja radi što kvalitetnijeg pružanja usluga. Naime, na taj način banka dolazi do blagovremene i verodostojne informacije o tome šta je potrebno korigovati, poboljšati i unaprediti u budućem poslovanju kako bi povećala satisfakciju klijenata.

Merenje zadovoljstva potrošača/klijenata potrebno je obavljati primenom metoda i instrumenata koji se mogu podeliti u direktne i indirektne. Direktne metode obuhvataju anketiranje, intervjuisanje, fokus grupe i druga kvalitativna istraživanja. Indirektne metode uključuju praćenje prodaje i profita, prikupljanje, analiziranje i odgovaranje na žalbe potrošača/klijenata, kao i naknade nezadovoljnim potrošačima/klijentima (Ozretić Došen, 2002, str. 69).

Hill i Aleksander (2006, str. 6–7) navode pet vrsta gepova čijim se otklanjanjem ili ublažavanjem može pojačati stepen satisfakcije klijenata:

- promocioni gep predstavlja razliku između realnih karakteristika usluga ili proizvoda koje su marketing komunikacijom promovisane;
- gep nerazumevanja javlja se kada menadžeri ne mogu da uoče potrebe i želje klijenata;
- proceduralni gep ukazuje da banka ne poseduje odgovarajuće sisteme i operativne sisteme i procedure kako bi ispunila želje klijenata;
- bihejvioristički gep se javlja ukoliko je osoblje nedovoljno kompetentno i obučeno za pružanje kvalitetnih usluga;
- percepcioni gep predstavlja posledicu negativnih iskustava koje je klijent imao u prošlosti sa uslugama banke, te stoga nije u stanju da realno procenjuje usluge koje banka trenutno pruža.

Međutim, ukoliko se banka orijentiše na klijente i razvije dugoročne odnose sa njima, može da eliminiše sve gepove koji su navedeni.

Maričić, Veljković i Đorđević (2012, str. 237) navode da se razlikuju mikro i makro pristup merenju satisfakcije klijenata. Mikro pristup podrazumeva merenje efikasnosti i efektivnosti marketing miksa u okviru preduzeća (npr. banke), što podrazumeva primenu adekvatnog mernog sistema koji bi merio nivo satisfakcije klijenata. Makro pristup merenja satisfakcije klijenata vrši se na nivou nekog privrednog sektora ili na nivou nacionalne ekonomije.

Marinković (2012, str. 91) navodi metode i tehnike koje se najčešće koriste za merenje satisfakcije potrošača u uslužnim organizacijama, pa i u bankarstvu:

- Analiza reklamacije i sugestije potrošača predstavlja metod koji je usmeren ka uočavanju onih elemenata uslužne ponude koji utiču na stvaranje nezadovoljstva potrošača.

- Misteriozna kupovina je istraživačka tehnika uz pomoć koje se na posredan način izvlače zaključci o satisfakciji potrošača, kombinovanjem metoda posmatranja i ispitivanja.
- Analiza izgubljenih klijenata pomaže kako bi se uočile greške koje su učinjene u proteklom periodu kako bi se izvukle pouke za buduće poslovne aktivnosti.

Merenje satisfakcije potrošača na mikro nivou sastoji se od nekoliko logički povezanih faza. Vavra (2002, str. 87) navodi sledeće faze procesa merenja satisfakcije potrošača:

- identifikovanje potrošača koji će biti uključeni u istraživanje;
- utvrđivanje potrošačkih zahteva primenom eksplorativnog istraživanja;
- dizajniranje i implementacija procesa merenja satisfakcije potrošača;
- analiza prikupljenih podataka;
- izrada i interpretacija dobijenih rezultata sprovedenog istraživanja.

Na makro nivou je razvijeno nekoliko nacionalnih modela indeksa satisfakcije potrošača. Upotreba nacionalnih modela indeksa satisfakcije potrošača omogućava komparaciju dobijenih rezultata koji se odnose na satisfakciju potrošača na nivou kompanija, sektora i nacija. Najpoznatiji modeli indeksa satisfakcije potrošača jesu švedski barometar satisfakcije potrošača (engl. *Swedish Customer Satisfaction Barometer – SCSB*), nemački model (nem. *Deutsches Kundenbarometer – DK*), američki indeks satisfakcije potrošača (engl. *American Customer Satisfaction Index – ACSI*), evropski indeks satisfakcije potrošača (engl. *The European Customer Satisfaction Index – ECSI*) i norveški barometar satisfakcije potrošača (engl. *Norwegian Customer Satisfaction Barometer – NCSB*). U Tabeli 8 prikazan je komparativni prikaz relevantnih nacionalnih modela za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou.

Swedish Customer Satisfaction Barometer – SCSB je uspostavljen 1989. godine, a predstavlja indeks koji je baziran na godišnjim podacima koji su dobijeni od potrošača

za oko 130 švedskih kompanija iz 32 privredne grane. Dobijeni rezultati između grana i kompanija porede se u sukcesivnim intervalima vremena. Na taj način se može videti u kojoj meri su određene kompanije uspešne u obezbeđenju kvaliteta satisfakcije i lojalnosti potrošača/klijenata. Ovaj model izdvaja percipirane performanse i očekivanja potrošača/klijenata. Osnovna pretpostavka modela jeste da povećanje vrednosti vodi ka višim nivoima satisfakcije, a očekivanja se odnose na one karakteristike proizvoda i usluga koje potrošači očekuju da će dobiti kupovinom i korišćenjem. Švedski model uspostavlja vezu između žalbi i lojalnosti. Ukoliko se radi o pozitivnoj korelaciji, organizacija će od nezadovoljnih stvoriti lojalne potrošače (Fornell i Lehmann, 1994).

Nemački model *Deutsches Kundenbarometer – DK* nastao je 1992. godine kao rezultat potrebe za adekvatnim merilom kvaliteta usluga/proizvoda i zadovoljstva potrošača. Ovaj model uključuje preko 50 grana nemačke privrede. Samo jedna tvrdnja u ovom modelu meri satisfakciju potrošača, i to ukupno zadovoljstvo potrošača uslugom ili proizvodom, što znači da ne postoji sistem kauzalnosti između ispitivanih varijabli (Grigoroudis i Siskos, 2004, str. 340).

Američki indeks satisfakcije potrošača *American Customer Satisfaction Index – ACSI* predstavlja ekonomski pokazatelj kojim se meri satisfakcija potrošača u sektorima, granama i kompanijama američke ekonomije. Ovaj model je baziran na metodologiji koja poseduje dva važna svojstva. Zasniva se na činjenici da je satisfakcija potrošača latentna pojava koja uključuje subjektivnu percepciju potrošača o kvalitetu proizvoda i usluge. Drugo svojstvo je u tome što se ne zasniva samo na istraživanju potrošačkih iskustava nego i na njihovim očekivanjima u vezi sa kvalitetom proizvoda i usluga koji će tek biti predmet kupovine u budućnosti. Dobijene vrednosti se izračunavaju na nivou nacionalne ekonomije, 10 ekonomskih sektora, 43 grane i preko 200 kompanija i federalnih vladinih organizacija (Anderson i Fornell, 2000).

Evropski indeks satisfakcije potrošača *The European Customer Satisfaction Index – ECSI* razvijen je 2000. godine u 11 zemalja Evropske unije sa ciljem da se analiziraju, porede i unaprede performanse ekonomije različitih zemalja. Ovaj model uključuje sedam varijabli: očekivanja potrošača, korporativni imidž, percipirani kvalitet usluga, percipirani kvalitet proizvoda, percipirana vrednost, satisfakcija i lojalnost (Cassel i Eklof, 2001).

U norveškom barometru satisfakcije potrošača *Norwegian Customer Satisfaction Barometer – NCSB*), vrednost se sastoji od dve komponente: kvaliteta i cene. Kvalitet predstavlja pokretač satisfakcije, a poklanja mu se velika pažnja tako što se meri putem mnogih varijabli. Predlaže se primena SERVQUAL modela kako bi se kvalitet izmerio na osnovu njegovih pet dimenzija. Odnos satisfakcije i lojalnosti obuhvata dve varijable iz kojih proizilazi viši nivo lojalnosti. U ovom modelu se posebno analizira uticaj strategije određivanja cena i rešavanje žalbi, što je novina u odnosu na prethodne modele. Upotreba velikog broja varijabli ovaj model čini suviše kompleksnim (Westlundab, Kallstrom i Parmler, 2008, str. 4).

Tabela 8. Komparativni prikaz izabranih modela za merenje satisfakcije potrošača na nacionalnom nivou.

Model	Godina nastanka	Osnivač	Broj grana i preduzeća	Latentne varijable	Ograničenja
SCSB	1989.	University of Michigan (i GFI group)	32 privredne grane i oko 130 preduzeća (u Švedskoj)	Percipirane performanse, satisfakcija, očekivanja, žalbe, lojalnost	Izveštavanje na godišnjem nivou, nedostatak učestalije prezentacije podataka
DK	1992.	GMA & German Post AG	50 privrednih grana u Nemačkoj	Satisfakcija, odvojen postupak merenja varijabli	Jedno pitanje za merenje satisfakcije, nedostatak kauzalnog pristupa
ACSI	1994.	CFI Grou, University of Michigan & ASQ	43 privredne grane i preko 200 preduzeća u SAD	Percipirane performanse, očekivanja, percipirani kvalitet, satisfakcija, žalbe, lojalnost	Istraživanja nisu potvrdila signifikantnu povezanost očekivanja i vrednosti i vrednosti i kvaliteta, očekivanja i satisfakcije u pojedinim granama
ESCI	(1997) 1999.	EOQ, EFQM, & IFCF	11 zemalja, minimum 3 sektora po zemlji (u pilot istraživanju)	Imidž, očekivanja potrošača, percipirani kvalitet usluge, percipirana vrednost, satisfakcija i lojalnost	Mali broj sektora uključenih u pilot istraživanje u pojedinim nacionalnim ekonomijama
NCSB	2001.	Jonson, et al.	5 uslužnih grana (u Norveškoj)	SERVQUAL dimenzije kvaliteta, cena, rešavanje žalbi, satisfakcija, afektivna privrženost, kalkulativna privrženost, imidž, lojalnost	Veliki broj latentnih varijabli, nije sprovedena primena modela u proizvodnom sektoru

Izvor: Veljković i Marinković, 2010, str. 398.

Što se tiče merenja satisfakcije potrošača na tržištu Republike Srbije, Ministarstvo trgovine i usluga je planiralo da se tokom 2009. i 2010. godine razvije indeks zadovoljstva potrošača u Srbiji. U tu svrhu je formirana radna grupa koja je sastavljena od stručnjaka iz Ministarstva, Republičkog zavoda za statistiku i sa Ekonomskog

fakulteta Univerziteta u Beogradu, čiji je zadatak bio da analiziraju svetske modele kako bi uočili specifičnosti i potrebe tržišta u Republici Srbiji. Takođe su imali zadatak da izvrše probna istraživanja i da konstruišu adekvatan model koji bi kontinuirano pratio satisfakciju potrošača (Veljković, 2009, str. 123). Međutim, promene koje su usledile u samoj organizaciji Ministarstva i budžetska ograničenja uticali su da indeks zadovoljstva potrošača u Srbiji ne bude implementiran u praksi (Maričić, Veljković i Dorđević, 2012, str. 240).

Neophodno je da svaka savremena banka razvije metod kojim bi merila nivo satisfakcije klijenata. Na taj način bi se blagovremeno utvrdilo nezadovoljstvo klijenata, ako postoji. Ukoliko se uzroci nezadovoljstva na vreme otkriju i uspešno saniraju, postoji velika verovatnoća da će se nezadovoljstvo klijenata preobratiti u lojalnost banci. Neophodno je da osoblje koje je u direktnom kontaktu sa klijentima poseduje odgovarajuće poslovne veštine i znanja kako bi uz podršku menadžmenta preduzelo odgovarajuće mere radi otklanjanja nastalog nezadovoljstva.

4.3.3 Povezanost percipiranog kvaliteta i satisfakcije klijenata

Grönroos (2000, str. 42) definiše percipirani kvalitet usluge kao opšti stav prema usluzi koji proizilazi iz poređenja očekivanja sa percepcijom klijenata o performansama aktuelne usluge. Lewis i Booms (1983, str. 102) na sličan način definišu kvalitet usluge prema kojoj kvalitet usluge predstavlja meru koliko je nivo pružene usluge udovoljio očekivanjima klijenta.

Kada se posmatra povezanost percipiranog kvaliteta i satisfakcije klijenata nameće se pitanje da li satisfakcija vodi ka percepciji kvaliteta usluge ili kvalitet usluge utiče na satisfakciju? Tako na primer, u svojim radovima Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985 i 1988) naglašavaju da se kvalitet razlikuje od zadovoljstva. Po njima, percipirani kvalitet usluge predstavlja opšti stav koji je povezan sa superiornošću usluge, dok je satisfakcija povezana sa specifičnom transakcijom.

Bitner (1991) pravi distinkciju između satisfakcije potrošača kada je u pitanju usluga i kada je u pitanju kvalitet usluge. Satisfakciju potrošača vidi kao nešto što je neposredno vezano za transakciju koja se zasniva na potrošačevom upoređivanju

između očekivane usluge i usluge koju su dobili. S druge strane, smatra da kvalitet predstavlja globalni stav prema usluzi ili preduzeću. Relevantno je naglasiti da je Bitner razvio model ocene uslužnog susreta i empirijski podržao uticaj satisfakcije na kvalitet usluge.

Bolton i Drew (1991) zastupaju stav da satisfakcija vodi ka percepciji kvaliteta usluge. Nasuprot navedenom, u literaturi je zastupljeno i oprečno mišljenje – da percipirani kvalitet utiče na satisfakciju. U prilog navedenom može se navesti mišljenje autora Lee, Lee i Yo (2000) koji su istraživali vezu između kvaliteta usluge i satisfakcije, i došli do zaključka da percepcija kvaliteta usluge prethodi satisfakciji. Svoje stanovište oni su objasnili time što smatraju da je potrebno prvo percipirati uslugu da bi se ona mogla oceniti, odnosno da bi se osetilo zadovoljstvo. Preciznije, korisnici mogu percipirati uslužni kvalitet odmah nakon korišćenja usluge, dok kasnije oni porede svoju percepciju sa predviđenim očekivanjima.

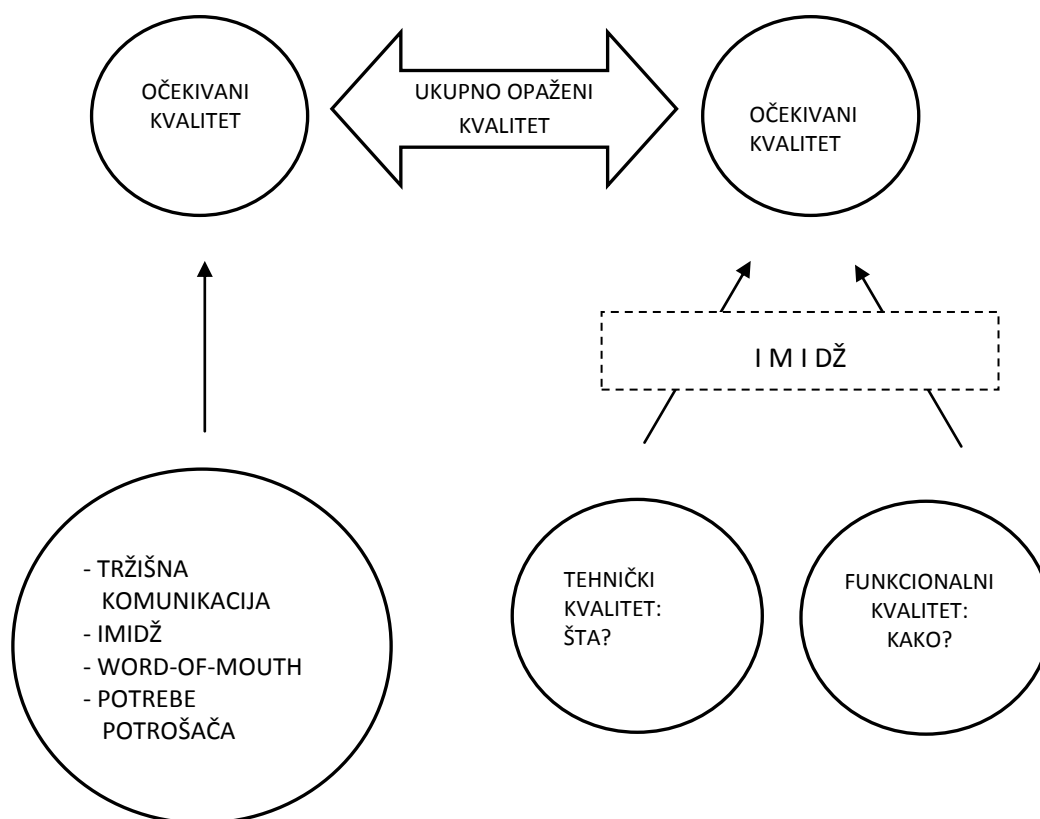
Ljubojević (2002, str. 133–134) navodi da na stvaranje percipiranog kvaliteta utiče nekoliko faktora: tržišnu komunikaciju, *word-of-mouth* komunikaciju, imidž (korporativni i lokalni) i potrebe potrošača. Tržišna komunikacija obuhvata propagandu, odnose sa javnošću i prodajne kompanije koje su pod indirektnom kontrolom preduzeća, dok imidž i *word-of-mouth*, preduzeće može indirektno kontrolisati. Potrebe potrošača imaju značajne implikacije na njihova očekivanja, ali istovremeno predstavljaju i relevantno sredstvo za prevazilaženje očekivanja potrošača.

Na percipirani kvalitet klijenata utiče i korporativni identitet banke, koji predstavlja zbir vizuelnih i akustičnih slika banke, što čini izraz njene ličnosti, odnosno sve što poslovni partneri čuju i vide o banci (Zelenović, 2011a, str. 88). I muzika pojačava percepciju atmosfere, što pozitivno utiče na ponašanje korisnika usluga (Ozretić Došen, 2002, str. 118). Kao primer se može navesti laboratorijski eksperiment koji su izveli Morin, Laurett i Chebat (2007). Ovi autori su simulirali uslužni ambijent bankarske filijale u kojem je u pozadini svirala prijatna muzika. Kao rezultat su dobili pozitivne ocene ispitanika o percipiranoj bankarskoj usluzi u odnosu na filijalu sa kojom je vršeno poređenje i u kojoj nije bila prisutna muzika u pozadini.

Navedeni primer potvrđuje da potrošački kvalitet predstavlja uglavnom subjektivno opažanje. Kada doživljeni kvalitet zadovoljava očekivanja potrošača, odnosno očekivani

kvalitet, postiže se dobar percipirani kvalitet. Međutim, ukoliko su očekivanja nerealna, ukupni opaženi kvalitet će biti nezadovoljavajući, iako bi doživljeni kvalitet, kada bi bio meren na objektivan način, bio dobar. Grönroos ilustruje na koji način su iskustva o kvalitetu dovedena u vezu sa tradicionalnim marketing aktivnostima koje rezultiraju percipiranim uslužnim kvalitetom (Slika 8).

Slika 8. Ukupno percipirani kvalitet usluge.



Izvor: Grönroos, 1988, str. 12.

Grönroos-ov model pokazuje da je potrošačka percepcija kvaliteta – i funkcionalnog i tehničkog – pod uticajem imidža. Iz tog razloga je potrebno da uslužne organizacije posvete posebnu pažnju prilikom izgradnje i upravljanja imidžom. Naime, ukoliko je imidž pozitivan, postoji mogućnost da potrošači pređu preko određenih nedostataka u kvalitetu (Ljubojević, 2002, str. 134).

Johnston (1997, str. 114) je istražio kvalitet bankarske usluge i došao do zaključka da vitalne prioritete za unapređenje satisfakcije potrošača retail bankarstva čine: funkcionalnost, pouzdanost, sigurnost i integritet, dok ljubaznost, briga, fleksibilnost, odgovornost i kurtoaznost ne moraju biti očekivani od klijenata, ali ukoliko se pruže u velikoj meri mogu uticati na pozitivnu percepciju pružene usluge.

Maričić navodi da pojedini autori pokušavajući da razgraniče značenje između satisfakcije i lojalnosti, smatraju da je satisfakcija povezana sa funkcionalnim performansama, dok lojalnost predstavlja odraz emocija potrošača prema proizvodu. Prema ovom tumačenju, satisfakcija se javlja kao rezultat percipiranog kvaliteta, potrošačeve svesnosti brenda, imidža brenda i predanosti kanala marketinga, dok se kao pokretači lojalnosti navode emocionalna vezanost potrošača za određeni proizvod, njegova dostupnost, stepen usklađenosti proizvoda i potreba potrošača, poverenje, pouzdanost i briga o potrošačima (Maričić, 2008, str. 487).

Veoma je važno da banka kreira najviši nivo zadovoljstva svojim potrošačima, zato što se na taj način povećava šansa da oni postanu lojalni (Marinković, 2012, str. 66). Naime, lojalnost klijenata raste ukoliko su zadovoljni, a njihovo zadovoljstvo je veće ako kvalitet usluga prevazilazi njihova očekivanja. Takva vrednost (kvalitet) može biti isporučena samo od zaposlenih koji su zadovoljni, motivisani i kompetentni u obavljanju svog posla (Ratković, 2009, str. 273).

Povećanje satisfakcije korisnika pojačava ukupnu reputaciju uslužne organizacije. Jaka reputacija pomaže prilikom uvođenja novih usluga, zato što korisnici već imaju svest o prethodnim uslugama, pa imaju manji rizik pri probi nove usluge.

S druge strane, velike probleme ugledu, imidžu, pa i smanjenju satisfakcije klijenata bankama mogu da naprave neljubazno osoblje na šalteru, zagušljiv vazduh u filijali, složena procedura dobijanja informacija, neispravan bankomat, mali broj šaltera što uzrokuje čekanje i nervozu klijenata (Domazet i Hanić, 2012, str. 10).

5 ISTRAŽIVANJE

U vremenskom periodu 22–30. septembra 2015. godine sprovedeno je istraživanje u banci A, dok je u banci B istraživanje sprovedeno u periodu 16–25. novembra 2015. godine. U svim filijalama, kojih je ukupno bilo osam (u Novom Sadu i u Beogradu), istraživanje je vršeno u vremenskom periodu od 10h do 16h, a istraživanje su vršile obučene osobe. U daljem tekstu sledi detaljan opis uzorka, instrumenata istraživanja i opisa varijabli.

5.1 OPIS UZORKA

Istraživanje je sprovedeno u dve banke koje posluju na teritoriji Republike Srbije. Radi što bolje reprezentativnosti uzorka, istraživanjem su obuhvaćene sve veće filijale ovih banaka na teritoriji Beograda i Novog Sada. Istraživanjem su obuhvaćeni zaposleni u bankama, kao i klijenti istih filijala (pravna i fizička lica). Zbog anonimnosti zagarantovane ispitanicima koji su učestvovali u istraživanju, a i na zahtev menadžmenta – banke se neće imenovati, nego će biti označene kao banka A i banka B. U istraživanju je učestvovalo ukupno 1.125 klijenata obe banke, od toga klijenti banke A čine 50,4% uzorka, dok klijenti banke B čine 49,6% uzorka (Tabela 9).

Tabela 9. Frekvencije klijenata banaka A i B.

	Broj ispitanika	Procenti
Banka A	567	50.4
Banka B	558	49.6
Total	1125	100.0

Istraživanjem je obuhvaćeno ukupno 567 klijenata banke A, iz svih filijala (ukupno četiri filijale) koje su bile obuhvaćene istraživanjem u Novom Sadu i Beogradu. Ispitanici (klijenti) koji su koristili usluge banke A u filijalama u Beogradu čine oko 48% uzorka, dok klijenti iste banke iz filijala u Novom Sadu čine oko 52% uzorka (Tabela 10).

Tabela 10. Frekvencije varijable – mesto u kojem se nalazi banka A – klijenti.

	Broj ispitanika	Procenti
Beograd	274	48.3
Novi Sad	293	51.7
Total	567	100.0

Istraživanjem je obuhvaćeno ukupno 558 klijenata banke B, iz svih dostupnih filijala (ukupno četiri filijale) u Novom Sadu i Beogradu (Tabela 11).

Tabela 11. Frekvencije varijable – mesto u kojem se nalazi banka B – klijenti.

	Broj ispitanika	Procenti
Beograd	252	45.2
Novi Sad	306	54.8
Total	558	100.0

Ispitanici (klijenti) koji su koristili usluge banke B u filijalama u Beogradu čine oko 45% uzorka, dok klijenti iste banke iz filijala u Novom Sadu čine oko 55% uzorka.

Istraživanjem je obuhvaćeno i 165 ispitanika koji su zaposleni u bankama, čiji su klijenti učestvovali u istraživanju. Iz banke A je ispitano 71 zaposlenih, i oni obuhvataju 43% uzorka, dok zaposleni iz banke B obuhvataju 57% uzorka, a njih je bilo 94 (Tabela 12).

Tabela 12. Frekvencije zaposlenih u bankama A i B.

		Broj ispitanika	Procenti
	Banka A	71	43.0
	Banka B	94	57.0
	Total	165	100.0

Istraživanjem je obuhvaćen 71 ispitanik zaposlen u banci A, iz filijala u Novom Sadu i Beogradu (Tabela 13).

Tabela 13. Frekvencije varijable mesto u kojem se nalazi banka A – zaposleni.

		Broj ispitanika	Procenti
	Beograd	60	84.5
	Novi Sad	11	15.5
	Total	71	100.0

Ispitanici koji su zaposleni u banci A u filijalama u Beogradu čine 84,5% uzorka, dok zaposleni iste banke iz filijala u Novom Sadu čine 15,5% uzorka.

Istraživanjem je obuhvaćeno 94 ispitanika koji su zaposleni u banci B, u filijalama u Novom Sadu i Beogradu (Tabela 14).

Tabela 14. Frekvencije varijable mesto u kojem se nalazi banka B – zaposleni.

		Broj ispitanika	Procenti
	Beograd	40	42.6
	Novi Sad	54	57.4
	Total	94	100.0

Ispitanici koji su zaposleni u banci B u filijalama u Beogradu čine oko 43% uzorka, dok zaposleni iste banke iz filijala u Novom Sadu čine oko 57% uzorka.

5.2 INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA

Za potrebe istraživanja uticaja internog marketinga na percepciju kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata primenjena je metoda ankete, dok je instrument kojim je vršeno anketiranje – upitnik. S obzirom na činjenicu da su istraživanjem obuhvaćene dve grupe ispitanika (zaposleni i klijenti), korišćena su i dva upitnika.

Upitnik namenjen klijentima banaka sastoji se od četiri pitanja zatvorenog tipa koja se odnose na demografska obeležja ispitanika i od dvadeset dve tvrdnje. Poslednje pitanje postavljeno je sa svrhom da se sazna da li je klijent fizičko ili pravno lice. Anketni upitnik je sastavljen prema SERVQUAL modelu. Preciznije, karakteristike usluga izvorno su preuzete iz SERVQUAL modela, gde je skala očekivanja zamenjena skalom važnosti. Merne skale performansi i važnosti karakteristika sadrže tvrdnje na koje su ispitanici odgovarali koristeći Likertovu skalu u rasponu od 5 nivoa – „u potpunosti se slažem“ pa do „u potpunosti se ne slažem“. Najviša vrednost na skali odnosi se na visoka očekivanja i visok nivo percepcije. Analizirajući pitanja koja sadrži upitnik dolazi se do zaključka da upitnik opisuje sledeće dimenzije: opipljivost (pitanja 1–4), pouzdanost (pitanja 5–9), poslovnost i odgovornost (pitanja 10–13), sigurnost (pitanja 14–17) i ljubaznost (pitanja 18–22). Na samom kraju upitnika, kao sumiranje svih tvrdnji, svaki ispitanik je ocenio ukupni kvalitet usluga koji banka pruža. Na ovaj način se u stvari saznaje koliki je sveobuhvatni percipirani kvalitet usluga u bankama od strane klijenata.

Upitnik za zaposlene se sastoji od tri dela, odnosno, zaposleni su odgovarali na tri upitnika, s tim što je jedan identičan kao upitnik koji su popunjavali klijenti. Na taj način se stiče precizan uvid u percipirani kvalitet od strane zaposlenih jer oni u stvari predstavljaju prvo tržište svakog preduzeća, pa i banke. Drugi deo upitnika koji su popunjavali zaposleni sastoji se od šezdeset tri tvrdnje na koje su zaposleni odgovarali koristeći Likertovu skalu u rasponu od 5 nivoa – „u potpunosti se slažem“ pa do „u potpunosti se ne slažem“. Navedenim tvrdnjama se nastojao utvrditi nivo percepcije internog marketinga od strane zaposlenih u banci A i u banci B. Shodno navedenom, instrumenti čiji se nivo percepcije procenjuje jesu: regrutacija, raspoređivanje kandidata za radno angažovanje, zarada, komunikacija, informisanost, motivacioni i obrazovni

program i razvoj karijere – što utiče na formiranje instrumenata integrativnog internog marketinga, odnosno, organizacione kulture, organizacione klime, strategije i vođenja banke. Treći deo upitnika sastoji se od deset tvrdnji na osnovu kojih se procenjuje nivo satisfakcije zaradom, saradnjom sa najbližim saradnicima, mogućnošću napredovanja u karijeri, saradnjom sa nadređenima i sadržajem posla.

Na osnovu dobijenih vrednosti u istraživanju biće utvrđena korelacija instrumenata internog marketinga i zaposlenih, kao i nivo percipiranih bankarskih usluga od strane klijenata i zaposlenih, ali i uticaj satisfakcije zaposlenih na percepciju kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata.

U prilogima ove disertacije nalaze se i primeri upitnika koji su popunjavali klijenti (Prilog 1) i zaposleni (Prilog 2).

5.3 OPIS VARIJABLI

U istraživanju uticaja instrumenata internog marketinga na percepciju kvaliteta bankarskih usluga definisane su sledeće promenljive:

- interni marketing – nezavisna varijabla ili nezavisna promenljiva i
- kvalitet percipiranih usluga od strane klijenata i satisfakcija zaposlenih – zavisne varijable (zavisne promenljive).

Cilj istraživanja jeste da se utvrdi nivo uticaja instrumenata internog marketinga – kao nezavisne varijable (ili nezavisne promenljive), na percepciju kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata – kao zavisnih promenljivih (ili zavisnih varijabli), i na taj način da se unaprede instrumenti internog marketinga, što posledično vodi ka poboljšanju poslovanja banaka i ka pozitivnoj percepciji usluga od strane klijenata. Takođe, satisfakcija zaposlenih kao zavisna varijabla koja je operacionalizovana putem pitanja u upitniku može uticati na percepciju kvaliteta bankarskih usluga, što će biti prikazano kroz rezultate istraživanja.

Nezavisna varijabla istraživanja je interni marketing koji je operacionalizovan putem dva upitnika sa ukupno 73 tvrdnje Likertovog tipa, koji je potom faktorizovan sa ciljem da se ekstrahuju ključni faktori internog marketinga i da se utvrdi njihov uticaj na zavisne varijable istraživanja.

Kontrolne varijable istraživanja su demografske i socijalne karakteristike ispitanika: banka u kojoj su zaposleni, mesto, pol, starost, obrazovanje i radno iskustvo.

6 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Podaci dobijeni ovim istraživanjem obrađeni su u statističkom programu SPSS. Od analiza, korišćene su sledeće metode – deskriptivna statistika, T–testovi za nezavisne uzorke, Pirsonovi koeficijenti korelacije, analiza glavnih komponenti, multipla regresiona analiza i kanonička diskriminativna analiza. U okviru ovog poglavlja će detaljno biti prikazani rezultati koji se odnose na poduzorak klijenata banke A i banke B, i zaposlenih iz istih banaka.

6.1 REZULTATI PODUZORKA KLIJENATA IZ BANKE A

6.1.1 Karakteristike poduzorka klijenata iz banke A

Tabela 15. Frekvencije varijable pol – klijenti – banka A.

	Broj ispitanika	Procenti
Muški	257	45.3
Ženski	306	54.0
Total	563	99.3
Nedostaje	4	.7
Total	567	100.0

Prema polnoj strukturi, poduzorak klijenata banke A je zadovoljavajuće ujednačen, tako da ispitanici ženskog pola čine 54% uzorka, a muškog oko 45% uzorka.

Tabela 16. Frekvencije varijable stepen stručne spreme – klijenti – banka A.

		Broj ispitanika	Procenti
	SSS	205	36.2
	Viša škola	86	15.2
	Fakultet	198	34.9
	Master	63	11.1
	Mr/Dr	13	2.3
	Total	565	99.6
Nedostaje		2	.4
Total		567	100.0

Najveći procenat ispitanika ima srednju stručnu spremu – njih oko 36%, potom sledi grupa ispitanika sa završenim fakultetom – oni čine oko 35% uzorka. Ispitanici sa višom školom obuhvataju oko 15% uzorka, dok master ima oko 11% ispitanika. Najobrazovanijih ima oko 2%.

Tabela 17. Deskriptivni pokazatelji varijable starost – klijenti – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Starost	18.00	81.00	39.6805	13.63732

Najmlađi ispitanik ima 18 godina, a najstariji 81. U proseku, klijenti obuhvaćeni ovim istraživanjem imaju oko 40 godina.

Tabela 18. Frekvencije varijable kategorija klijenta – klijenti – banka A.

		Broj ispitanika	Procenti
	Pravno lice	87	15.3
	Fizičko lice	473	83.4
	Total	560	98.8
Nedostaje		7	1.2
Total		567	100.0

U istraživanju je učestvovalo 87 pravnih lica, koji obuhvataju oko 15% uzorka, i 473 fizička lica, koji obuhvataju oko 83% uzorka – koji su klijenti banke A.

Tabela 19. Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata – klijenti – banka A.

	Broj ispitanika	Procenti
Veoma loš	4	.7
Loš	13	2.3
Prosečan	129	22.8
Dobar	225	39.7
Veoma dobar	185	32.6
Total	556	98.1
Nedostaje	11	1.9
Total	567	100.0

Najveći procenat ispitanika je kvalitet bankarskih usluga procenio kao dobar – oko 40% ispitanika, kao veoma dobar – oko 33%. Kvalitet bankarskih usluga je ocenjen kao veoma loš od strane 0,7% klijenata, a kao loš od 2,3%. Kao prosečan, kvalitet je ocenilo oko 23% ispitanika.

Tabela 20. Deskriptivni pokazatelji varijable ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata – klijenti – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	1.00	5.00	4.0324	.85046

Ispitanici su svoju procenu kvaliteta bankarske usluge davali na kontinuumu od 1 do 5, tako da je najniža ocena 1, a najviša 5, dok u proseku ispitanici kvalitet usluge ocenjuju ocenom 4 (AS = 4,03), što bi odgovaralo kategoriji „Dobar”.

6.1.2 Prosečni odgovori klijenata banke A na pitanja o kvalitetu rada banke A

Klijenti banke su svoju percepciju kvaliteta usluge koju im nudi banka izražavali na osnovu upitnika koji ima 22 tvrdnje, na kontinuumu od 1 do 5, gde je najveća saglasnost nosila 5 bodova. U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za sve tvrdnje iz upitnika.

Tabela 21. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni odgovori na pitanja iz upitnika – klijenti – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	1.00	5.00	4.1148	1.03866
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	1.00	5.00	4.1820	1.01516
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	1.00	5.00	4.3640	.97129
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	1.00	5.00	4.2021	.93002
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	1.00	5.00	4.0284	1.00048
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	1.00	5.00	3.9823	.97920

7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	1.00	5.00	4.1858	.98165
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	1.00	5.00	3.0459	1.41224
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	1.00	5.00	3.7473	1.17621
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	1.00	5.00	4.2035	.96167
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	1.00	5.00	3.8035	1.17086
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	1.00	5.00	4.1489	.99331
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	1.00	5.00	3.8792	1.03479
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	1.00	5.00	4.0836	.99470
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	1.00	5.00	4.0619	1.04069
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	1.00	5.00	4.2319	1.08881
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	1.00	5.00	3.7331	1.05293
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	1.00	5.00	3.9610	1.00720
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	1.00	5.00	4.1575	.97757
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	1.00	5.00	4.0124	.98293
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	1.00	5.00	3.9255	1.01750
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	1.00	5.00	3.9343	1.26587

Prema dobijenim vrednostima aritmetičkih sredina može se zaključiti da su klijenti banke A najveću saglasnost pokazali sa sledećim tvrdnjama: Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke (AS = 4,36); Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni (AS = 4,23); Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža (AS = 4,20); Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu) (AS = 4,20); Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje (AS = 4,19); Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.) (AS = 4,18); Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju (AS = 4,16).

Klijenti banke su najmanje saglasni sa tvrdnjom: Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja (AS = 3,04).

6.1.3 Ukupan skor klijenata banke A na upitniku za procenu kvaliteta usluga banke A

Kako je ranije navedeno, klijenti banke su svoju percepciju kvaliteta usluge koju im nudi banka izražavali saglasnošću sa 22 prethodno navedene tvrdnje. U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku, koji može da se oceni kao ukupno zadovoljstvo klijenata uslugama njihove banke. Maksimalan mogući skor na upitniku je 110.

Tabela 22. Minimalni i maksimalni rezultat, aritmetička sredina i standardna devijacija ukupnog skora na upitniku – klijenti – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Ukupno zadovoljstvo uslugama banke	31.00	110.00	93.1605	16.86639

Prema dobijenim rezultatima može se videti da je minimalni dobijeni skor 31 bod, dok je maksimalni – 110 bodova. U proseku, ispitanici kao krajnji skor imaju oko 93 boda, što znači da su zadovoljni uslugama svoje banke.

6.1.4 Uticaj vrste potrošačkih jedinica, geografskih i demografskih karakteristika ispitanika na procenu kvaliteta bankarskih usluga banke A

U ovom poglavlju istraživanja proveren je uticaj potrošačke jedinice, demografskih i geografskih karakteristika ispitanika na njihovu procenu kvaliteta usluga banke A. U tu svrhu urađena je serija T–testova za nezavisne uzorke za varijable: pol, mesto gde se banka nalazi (BG/NS) i vrsta potrošačke jedinice (fizičko/pravno lice). Zbog prirode varijabli starost i obrazovni nivo, njihov uticaj na procenu kvaliteta bankarskih usluga proveren je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije.

1) Razlika u proceni kvaliteta bankarskih usluga u zavisnosti od mesta

Ova razlika utvrđena je T–testovima za nezavisne uzorke gde su skup zavisnih varijabli činili odgovori na pitanja, dok je grupišuća varijabla bila mesto u kojem se filijale banke A nalaze (BG/NS).

Tabela 23. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i standardne greške AS – klijenti – banka A.

	Mesto	N	AS	SD	Greška AS
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	BG	273	4.1026	1.05567	.06389
	NS	293	4.1263	1.02424	.05984
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	BG	273	4.1136	1.10394	.06681
	NS	293	4.2457	.92215	.05387

3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	BG	273	4.4835	.95135	.05758
	NS	293	4.2526	.97803	.05714
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	BG	272	4.1912	.96059	.05824
	NS	292	4.2123	.90215	.05279
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	BG	271	4.0959	1.07412	.06525
	NS	293	3.9659	.92466	.05402
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potruđi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	BG	271	4.0886	1.05738	.06423
	NS	293	3.8840	.89146	.05208
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	BG	272	4.3088	1.05225	.06380
	NS	293	4.0717	.89805	.05246
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	BG	270	3.9926	1.15682	.07040
	NS	291	2.6495	1.31863	.07730
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	BG	271	4.1993	1.03502	.06287
	NS	291	3.3265	1.14468	.06710
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	BG	272	4.3199	1.01497	.06154
	NS	293	4.0956	.89772	.05245
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	BG	272	4.1875	1.05466	.06395
	NS	293	3.4471	1.16223	.06790
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	BG	271	4.3321	1.02940	.06253
	NS	293	3.9795	.92876	.05426
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	BG	271	4.0849	1.09044	.06624
	NS	292	3.6884	.94276	.05517
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	BG	269	4.3011	1.05202	.06414
	NS	293	3.8840	.89530	.05230
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	BG	272	4.4007	1.04391	.06330
	NS	293	3.7474	.93507	.05463

16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	BG	272	4.4816	1.03072	.06250
	NS	293	4.0000	1.09169	.06378
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	BG	269	4.0074	1.06502	.06494
	NS	293	3.4812	.97774	.05712
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	BG	271	4.1993	1.02783	.06244
	NS	293	3.7406	.93685	.05473
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	BG	272	4.4118	.99794	.06051
	NS	293	3.9215	.89747	.05243
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	BG	272	4.1838	1.01066	.06128
	NS	293	3.8532	.93026	.05435
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	BG	271	4.0996	1.07550	.06533
	NS	293	3.7645	.93404	.05457
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	BG	272	3.9743	1.28405	.07786
	NS	291	3.8969	1.24970	.07326
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	BG	263	4.2624	.83093	.05124
	NS	293	3.8259	.81536	.04763
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	BG	257	97.8054	17.85841	1.11398
	NS	285	88.9719	14.74093	.87318

Ispitanici iz Beograda pokazuju veću saglasnost sa svim označenim tvrdnjama od ispitanika iz Novog Sada, tako da se može zaključiti da su zadovoljniji uslugama banke A od klijenata iste banke iz Novog Sada. Takođe, u proseku daju veću ocenu za ukupan kvalitet usluga i imaju veći ukupni skor na upitniku. Statistička značajnost navedenih razlika prikazana je u tabeli ispod.

Tabela 24. T–test za nezavisne uzorke – klijenti – banka A.

	T–test	Df – stepeni slobode	p – nivo značajnosti	Razlika AS	Standardna greška razlike
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	-.271	564	.786	-.0237	.08744

2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	-1.550	564	.122	-.1322	.08529
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	2.844	564	.005	.2310	.08120
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	-.270	562	.788	-.0212	.07844
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	1.544	562	.123	.1301	.08422
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	2.491	562	.013	.2046	.08215
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	2.888	563	.004	.2372	.08212
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	12.783	559	.000	1.3431	.10507
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	9.458	560	.000	.8728	.09228
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	2.787	563	.006	.2243	.08049
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	7.910	563	.000	.7404	.09361

12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	4.276	562	.000	.3526	.08246
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	4.625	561	.000	.3965	.08574
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	5.075	560	.000	.4172	.08220
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	7.846	563	.000	.6533	.08327
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	5.382	563	.000	.4816	.08948
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	6.107	560	.000	.5262	.08617
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	5.544	562	.000	.4586	.08273
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	6.148	563	.000	.4903	.07975
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	4.048	563	.000	.3306	.08166
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	3.959	562	.000	.3351	.08466
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	.724	561	.469	.0774	.10681
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	6.245	554	.000	.4364	.06989
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	6.302	540	.000	8.8335	1.40159

Na osnovu dobijenih vrednosti T–testova može se videti da je razlika u odgovorima ispitanika iz Beograda i Novog Sada statistički značajna za većinu pitanja, što znači da ispitanici iz Beograda u proseku pokazuju statistički znatno veću saglasnost sa svim boldovanim tvrdnjama. Takođe su statistički znatno zadovoljniji kvalitetom usluga od klijenata iste banke iz Novog Sada.

2) Međupolna razlika u proceni kvaliteta usluga banke A

Navedena razlika je proverena T–testovima za nezavisne uzorke, pri čemu su skup zavisnih varijabli činili odgovori na pitanja, dok je grupišuća varijabla bila pol ispitanika.

Tabela 25. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i standardne greške AS – klijenti – banka A.

	Pol	N	AS	SD	Greška AS
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	muški	257	3.9844	1.10032	.06864
	ženski	305	4.2164	.97623	.05590
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	muški	257	4.1984	.97804	.06101
	ženski	305	4.1639	1.05101	.06018
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	muški	257	4.3191	.99577	.06211
	ženski	305	4.3967	.95455	.05466
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	muški	257	4.1051	1.02348	.06384
	ženski	303	4.2838	.83704	.04809
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	muški	256	3.8789	1.08690	.06793
	ženski	304	4.1546	.90786	.05207
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	muški	257	3.8521	1.06136	.06621
	ženski	303	4.0957	.89188	.05124
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	muški	257	4.0584	1.05350	.06572
	ženski	304	4.2961	.90717	.05203

8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	muški	255	3.1765	1.40732	.08813
	ženski	302	3.4172	1.40648	.08093
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	muški	256	3.6133	1.20247	.07515
	ženski	302	3.8742	1.14297	.06577
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	muški	257	4.0895	1.03634	.06464
	ženski	304	4.3092	.88055	.05050
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	muški	257	3.6615	1.19168	.07434
	ženski	304	3.9408	1.13297	.06498
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	muški	257	4.0817	1.02942	.06421
	ženski	303	4.2079	.96272	.05531
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	muški	257	3.7743	1.08417	.06763
	ženski	302	3.9768	.98635	.05676
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	muški	256	3.9805	1.03451	.06466
	ženski	302	4.1788	.95121	.05474
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	muški	257	3.9222	1.12923	.07044
	ženski	304	4.1908	.94561	.05423
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	muški	257	4.1167	1.17010	.07299
	ženski	304	4.3322	1.01058	.05796
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	muški	256	3.6094	1.13230	.07077
	ženski	302	3.8510	.96843	.05573
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	muški	257	3.8560	1.07106	.06681
	ženski	303	4.0528	.94406	.05423
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	muški	257	4.0584	1.02722	.06408
	ženski	304	4.2434	.92986	.05333
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	muški	257	3.9183	1.01413	.06326
	ženski	304	4.0888	.95199	.05460
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	muški	257	3.7860	1.13748	.07095
	ženski	303	4.0429	.89228	.05126
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	muški	257	3.7665	1.32286	.08252
	ženski	302	4.0728	1.20409	.06929
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	muški	254	3.8976	.86964	.05457
	ženski	298	4.1510	.82103	.04756
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	muški	248	91.0444	17.45863	1.10862
	ženski	290	95.0621	16.21748	.95232

Na osnovu dobijenih vrednosti aritmetičkih sredina odgovora obe grupe ispitanika na pitanja iz upitnika može se videti da ispitanici ženskog pola pokazuju veću saglasnost sa iznetim tvrdnjama od ispitanika muškog pola. Takođe, žene daju veću ocenu ukupnom kvalitetu usluga banke i u proseku pokazuju veći ukupni skor na upitniku, što znači da su zadovoljnije uslugama banke od muškaraca.

Tabela 26. T–test za nezavisne uzorke – klijenti – banka A.

	T–test	Df – stepeni slobode	p – nivo značajnosti	Razlika AS	Standardna greška razlike
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	-2.647	560	.008	-.2320	.08762
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	.400	560	.689	.0345	.08622
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	-.942	560	.347	-.0777	.08244
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	-2.274	558	.023	-.1788	.07863
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	-3.271	558	.001	-.2757	.08429
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	-2.951	558	.003	-.2436	.08254

7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	-2.871	559	.004	-.2377	.08278
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	-2.012	555	.045	-.2407	.11965
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	-2.623	556	.009	-.2609	.09945
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	-2.715	559	.007	-.2197	.08093
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	-2.841	559	.005	-.2793	.09832
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	-1.497	558	.135	-.1262	.08428
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	-2.311	557	.021	-.2025	.08762
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	-2.358	556	.019	-.1983	.08413
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	-3.066	559	.002	-.2686	.08760
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	-2.341	559	.020	-.2155	.09207
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	-2.717	556	.007	-.2416	.08893
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	-2.310	558	.021	-.1968	.08517
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	-2.238	559	.026	-.1851	.08267
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	-2.052	559	.041	-.1705	.08312
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	-2.993	558	.003	-.2569	.08583

22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	-2.864	557	.004	-.3063	.10694
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	-3.516	550	.000	-.2534	.07205
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	-2.765	536	.006	-4.0177	1.45310

Na osnovu vrednosti T–testova može se zaključiti da su sve navedene razlike o većem zadovoljstvu žena uslugama banke statistički značajne.

3) Razlika u proceni kvaliteta bankarskih usluga u zavisnosti od vrste potrošačke jedinice u banci A

Razlika je proverena T–testovima za nezavisne uzorke, pri čemu su skup zavisnih varijabli činili odgovori na pitanja, dok je grupišuća varijabla bila kategorija kojoj klijenti banke pripadaju (fizička ili pravna lica).

Tabela 27. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i standardne greške AS – potrošačke jedinice – banka A.

	Pravno/Fizičko lice	N	AS	SD	Greška AS
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	pravno lice	87	4.0575	.94446	.10126
	fizičko lice	473	4.1332	1.05426	.04847
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	pravno lice	87	4.2414	1.05616	.11323
	fizičko lice	473	4.1776	1.00958	.04642
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	pravno lice	87	4.3563	.95207	.10207
	fizičko lice	473	4.3679	.97641	.04490

4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	pravno lice	87	4.1379	.96656	.10363
	fizičko lice	471	4.2166	.92703	.04272
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	pravno lice	87	4.0345	1.07236	.11497
	fizičko lice	472	4.0339	.98767	.04546
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potruđi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	pravno lice	87	4.1609	.99853	.10705
	fizičko lice	472	3.9576	.97436	.04485
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	pravno lice	87	4.2184	.99329	.10649
	fizičko lice	473	4.1860	.98250	.04518
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	pravno lice	87	3.5057	1.41317	.15151
	fizičko lice	469	3.2623	1.40872	.06505
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	pravno lice	87	4.0460	1.09871	.11779
	fizičko lice	470	3.6979	1.18186	.05452
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	pravno lice	87	4.2644	1.00533	.10778
	fizičko lice	473	4.1945	.95459	.04389
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	pravno lice	87	4.0805	1.06987	.11470
	fizičko lice	473	3.7548	1.18389	.05444
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	pravno lice	87	4.2644	1.07249	.11498
	fizičko lice	472	4.1314	.97947	.04508
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	pravno lice	87	3.9310	1.07609	.11537
	fizičko lice	471	3.8684	1.02919	.04742
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	pravno lice	87	4.1379	.96656	.10363
	fizičko lice	470	4.0745	1.00148	.04620

15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	pravno lice	87	4.2989	.94149	.10094
	fizičko lice	473	4.0211	1.05544	.04853
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	pravno lice	87	4.3448	1.07647	.11541
	fizičko lice	473	4.2093	1.09339	.05027
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	pravno lice	86	3.9186	1.05401	.11366
	fizičko lice	471	3.6964	1.05143	.04845
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	pravno lice	87	4.1839	.88303	.09467
	fizičko lice	472	3.9195	1.02717	.04728
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	pravno lice	87	4.1839	1.06234	.11390
	fizičko lice	473	4.1564	.96377	.04431
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	pravno lice	87	4.0230	1.08881	.11673
	fizičko lice	473	4.0148	.96210	.04424
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	pravno lice	87	3.9540	1.04445	.11198
	fizičko lice	472	3.9258	1.01622	.04678
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	pravno lice	87	4.1034	1.13131	.12129
	fizičko lice	471	3.8981	1.29081	.05948
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	pravno lice	85	4.1647	.72123	.07823
	fizičko lice	466	4.0107	.87122	.04036
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	pravno lice	86	95.0000	16.72335	1.80333
	fizičko lice	456	92.8136	16.88898	.79090

Na osnovu vrednosti aritmetičkih sredina odgovora na pitanja može se videti da su klijenti iz kategorije pravna lica u proseku zadovoljniji uslugama banke od fizičkih lica.

Tabela 28. T–test za nezavisne uzorke – potrošačke jedinice – banka A.

	T–test	Df – stepeni slobode	p – nivo značajnosti	Razlika AS	Standardna greška razlike
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	-.625	558	.532	-.0757	.12110

2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	.538	558	.591	.0638	.11863
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	-.102	558	.919	-.0115	.11347
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	-.722	556	.471	-.0786	.10890
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	.005	557	.996	.0006	.11682
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	1.781	557	.075	.2033	.11412
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	.282	558	.778	.0323	.11481
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	1.480	554	.139	.2435	.16452
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	2.551	555	.011	.3481	.13648
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	.622	558	.534	.0699	.11229
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	2.392	558	.017	.3257	.13614
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	1.146	557	.252	.1330	.11602

13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	.518	556	.605	.0627	.12096
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	.546	555	.585	.0635	.11626
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	2.292	558	.022	.2777	.12117
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	1.065	558	.287	.1355	.12725
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	1.802	555	.072	.2222	.12334
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	2.252	557	.025	.2644	.11740
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	.240	558	.810	.0275	.11428
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	.071	558	.943	.0082	.11464
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	.237	557	.813	.0282	.11908
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	1.388	556	.166	.2054	.14790
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	1.536	549	.125	.1540	.10025
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	1.103	540	.271	2.1864	1.98245

Statistički značajna razlika u odgovorima dve kategorije klijenata je potvrđena za sledeće tvrdnje: Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima; Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga; Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci; Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata. Za sve navedene tvrdnje ispitanici iz kategorije pravna lica pokazuju veću saglasnost, odnosno zadovoljniji su uslugama od fizičkih lica.

4) Povezanost starosti i obrazovnog nivoa klijenata sa procenom kvaliteta bankarskih usluga u banci A

Povezanost varijabli starost i obrazovni nivo klijenata sa njihovom procenom kvaliteta bankarskih usluga proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije.

Tabela 29. Pirsonovi koeficijenti linearne korelacije: starost/obrazovanje – klijenti–banka A.

		Starost	Obrazovanje
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, <i>e-banking</i> , <i>m-banking</i>)	r	.028	-.328(**)
	p	.505	.002
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	r	.293(*)	-.055
	p	.027	.195
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	r	.038	-.026
	p	.370	.542
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	r	.313(**)	-.284(*)
	p	.007	.046
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	r	.070	-.052
	p	.098	.215
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	r	.051	-.021
	p	.228	.615
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	r	-.026	.000
	p	.545	.997
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	r	-.031	-.018
	p	.469	.673
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	r	.013	.001
	p	.766	.974
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	r	-.005	-.043
	p	.908	.305
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	r	-.013	-.007
	p	.757	.861
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	r	.020	-.022
	p	.643	.600

13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	r	.286(*)	-.050
	p	.042	.237
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	r	.047	-.041
	p	.267	.334
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	r	-.004	.019
	p	.929	.654
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	r	-.003	.010
	p	.944	.819
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	r	-.007	.014
	p	.873	.738
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	r	.019	-.031
	p	.661	.462
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	r	.075	-.042
	p	.075	.317
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	r	.056	-.059
	p	.184	.164
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	r	.007	-.047
	p	.868	.268
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	r	.069	-.307(*)
	p	.104	.012
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	r	.052	.039
	p	.218	.362
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	r	.049	-.045
	p	.260	.296

r – Pirsonov koeficijent korelacije

p – nivo značajnosti

Varijabla starost statistički znatno korelira sa tvrdnjama: Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.); Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža; Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah. Sve navedene korelacije su nižeg intenziteta (kreću se od 0,29 do 0,31) i pozitivnog predznaka, što znači da što su klijenti banke stariji to pokazuju veću saglasnost sa navedenim tvrdnjama i zadovoljniji su uslugama banke.

Obrazovni nivo ispitanika ima statistički značajne koeficijente korelacije sa tvrdnjama: Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, *e-banking*, *m-banking*); Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža; Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata. Sve navedene korelacije su nižeg intenziteta (od 0,28 do 0,33) i negativnog predznaka, što znači da što su ispitanici manje obrazovani to pokazuju veću saglasnost sa ovim tvrdnjama, odnosno zadovoljniji su uslugama banke, a kako raste obrazovni nivo ispitanika, tako su manje saglasni sa navedenim tvrdnjama.

6.2 REZULTATI PODUZORKA KLIJENATA IZ BANKE B

6.2.1 Karakteristike poduzorka klijenata iz banke B

Tabela 30. Frekvencije varijable pol – klijenti – banka B.

	Broj ispitanika	Procenti
Muški	249	44.6
Ženski	298	53.4
Total	547	98.0
Nedostaje	11	2.0
Total	558	100.0

Uzorkom je obuhvaćeno nešto više ispitanika ženskog pola – oko 53%, dok ispitanici muškog pola čine oko 45% uzorka.

Tabela 31. Frekvencije varijable stepen stručne spreme – klijenti – banka B.

	Broj ispitanika	Procenti
SSS	196	35.1
Viša škola	93	16.7
Fakultet	206	36.9
Master	43	7.7
Mr/Dr	16	2.9
Total	554	99.3
Nedostaje	4	.7
Total	558	100.0

Najveći procenat ispitanika je sa završenim fakultetom – oni čine oko 37% uzorka, a srednju stručnu spremu ima njih 35%. Ispitanici sa višom školom obuhvataju oko 17%, dok master ima 7,7%. Najveće zvanje ima oko 3% ispitanika.

Tabela 32. Deskriptivni pokazatelji varijable starost – klijenti – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Starost	17.00	82.00	37.6532	13.40976

Najmlađi ispitanik ima 17 godina, a najstariji 82 godine. U proseku, ispitanici imaju oko 38 godina.

Tabela 33. Frekvencije varijable kategorija klijenta – klijenti – banka B.

	Broj ispitanika	Procenti
Pravno lice	44	7.9
Fizičko lice	510	91.4
Total	554	99.3
Nedostaje	4	.7
Total	558	100.0

U istraživanju je učestvovalo 44 pravna lica, koji obuhvataju oko 8% uzorka i 510 fizičkih lica, što je oko 91%.

Tabela 34. Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata – klijenti – banka B.

	Broj ispitanika	Procenti
Veoma loš	3	.5
Loš	22	3.9
Prosečan	131	23.5
Dobar	217	38.9
Veoma dobar	178	31.9
Total	551	98.7
Nedostaje	7	1.3
Total	558	100.0

Najveći procenat ispitanika je kvalitet bankarskih usluga procenio kao dobar – oko 39%, a kao veoma dobar – oko 32%. Kvalitet bankarskih usluga je ocenjen kao veoma loš od 0,5% klijenata, a kao loš od oko 4%. Kao prosečan kvalitet ocenilo je 23,5% ispitanika.

Tabela 35. Deskriptivni pokazatelji varijable ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata – klijenti – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	1.00	5.00	3.9891	.87795

Ispitanici su svoju procenu kvaliteta bankarske usluge davali na kontinuumu od 1 do 5, tako da je najniža ocena 1, a najviša 5, dok u proseku ispitanici kvalitet usluge ocenjuju ocenom 4 (AS = 3,99) što bi odgovaralo kategoriji „Dobar”.

6.2.2 Prosečni odgovori klijenata banke B na pitanja o kvalitetu rada banke B

Prosečni odgovori klijenata banke na pitanja o zadovoljstvu bankarskim uslugama izraženi su aritmetičkim sredinama. Klijenti banke su svoju percepciju kvaliteta usluge koju im nudi banka izražavali na osnovu upitnika koji ima 22 tvrdnje. Saglasnost sa

iznetim tvrdnjama su izražavali na kontinuumu od 1 do 5, gde je najveća saglasnost nosila 5 bodova. U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za sve tvrdnje iz upitnika.

Tabela 36. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni odgovori na pitanja iz upitnika – klijenti – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	1.00	5.00	4.2151	1.06199
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	1.00	5.00	4.1308	1.01643
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	1.00	5.00	4.2025	1.15583
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	1.00	5.00	4.1477	1.05266
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	1.00	5.00	3.9496	1.02982
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	1.00	5.00	3.8309	1.04847
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	1.00	5.00	4.0072	1.12523
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	1.00	5.00	3.1627	1.38270

9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	1.00	5.00	3.7158	1.21101
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	1.00	5.00	3.9802	1.09378
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	1.00	5.00	3.8079	1.16332
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	1.00	5.00	4.0269	1.07242
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti preuzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	1.00	5.00	3.7392	1.13834
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	1.00	5.00	4.0290	1.03707
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	1.00	5.00	4.0595	1.06388
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	1.00	5.00	4.3124	1.07259
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	1.00	5.00	3.7045	1.05750
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	1.00	5.00	3.9337	1.04525
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	1.00	5.00	4.0468	.99346
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	1.00	5.00	3.9261	1.01431
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	1.00	5.00	3.8865	1.04575
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	1.00	5.00	4.0524	1.18220

Na osnovu dobijenih vrednosti aritmetičkih sredina može se zaključiti da su klijenti banke najveću saglasnost pokazali sa sledećim tvrdnjama: Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni (AS = 4,31); Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata,

e-banking, m-banking) (AS = 4,22); Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke (AS = 4,20); Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža (AS = 4,15); Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.) (AS = 4,13).

Klijenti banke su najmanje saglasni sa tvrdnjom: Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja (AS = 3,16).

6.2.3 Ukupan skor klijenata banke B na upitniku za procenu kvaliteta usluga banke B

Ispitanici su svoju percepciju kvaliteta usluge koju im nudi banka izražavali saglasnošću sa 22 prethodno navedene tvrdnje. U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku, koji može da se oceni kao ukupno zadovoljstvo klijenata uslugama njihove banke. Maksimalan mogući skor na upitniku je 110.

Tabela 37. Minimalni i maksimalni rezultat, aritmetička sredina i standardna devijacija ukupnog skora na upitniku – klijenti – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Ukupno zadovoljstvo uslugama banke	27.00	110.00	91.6243	17.81954

Prema dobijenim rezultatima može se videti da je minimalni dobijeni skor 27, dok je maksimalni 110. U proseku, ispitanici kao krajnji skor imaju oko 92 boda, što znači da su u proseku zadovoljni uslugama svoje banke.

6.2.4 Uticaj vrste potrošačkih jedinica, geografskih i demografskih karakteristika ispitanika na procenu kvaliteta bankarskih usluga banke B

Uticaj demografskih i geografskih karakteristika ispitanika i vrste potrošačke jedinice na procenu kvaliteta bankarskih usluga proveren je serijom T–testova za nezavisne uzorke za varijable pol, mesto gde se banka nalazi (BG/NS) i vrsta potrošačke jedinice (fizičko/pravno lice), i Pirsonovim koeficijentom korelacije za varijable starost i obrazovni nivo.

1) Razlika u proceni kvaliteta bankarskih usluga u zavisnosti od mesta

Ova razlika je utvrđena T–testovima za nezavisne uzorke gde su skup zavisnih varijabli činili odgovori na pitanja, dok je grupišuća varijabla bila mesto u kojem se banka B nalazi (BG/NS).

Tabela 38. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i standardne greške AS – klijenti – banka B.

	Mesto	N	AS	SD	Greška AS
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	BG	252	4.1468	1.14239	.07196
	NS	306	4.2712	.98927	.05655
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	BG	252	4.0675	1.10748	.06976
	NS	306	4.1830	.93344	.05336
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	BG	252	4.3770	1.15214	.07258
	NS	306	4.0588	1.14081	.06522
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	BG	249	4.0964	1.11747	.07082
	NS	306	4.1895	.99673	.05698

5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	BG	250	3.9720	1.15262	.07290
	NS	306	3.9314	.91894	.05253
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	BG	250	3.9360	1.16332	.07357
	NS	306	3.7451	.93759	.05360
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	BG	251	4.1116	1.20478	.07605
	NS	306	3.9216	1.04977	.06001
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	BG	247	3.6316	1.29645	.08249
	NS	306	2.7843	1.33523	.07633
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	BG	246	4.0366	1.16876	.07452
	NS	303	3.4554	1.18370	.06800
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	BG	250	4.0360	1.19011	.07527
	NS	305	3.9344	1.00768	.05770
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	BG	251	4.0837	1.23490	.07795
	NS	306	3.5817	1.05030	.06004
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	BG	252	4.1389	1.20778	.07608
	NS	306	3.9346	.93859	.05366
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	BG	251	3.7171	1.30983	.08268
	NS	305	3.7574	.97678	.05593
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	BG	247	4.1538	1.15849	.07371
	NS	304	3.9276	.91631	.05255
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	BG	250	4.2040	1.14526	.07243
	NS	305	3.9410	.97828	.05602
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	BG	251	4.3625	1.14544	.07230
	NS	306	4.2712	1.00895	.05768
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	BG	250	3.9960	1.20073	.07594
	NS	305	3.4656	.85434	.04892

18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	BG	252	4.1984	1.13278	.07136
	NS	306	3.7157	.91305	.05220
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	BG	249	4.1727	1.12804	.07149
	NS	306	3.9444	.85709	.04900
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	BG	249	4.0763	1.12083	.07103
	NS	306	3.8039	.90216	.05157
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	BG	249	4.0402	1.12450	.07126
	NS	306	3.7614	.96085	.05493
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	BG	248	3.8468	1.30116	.08262
	NS	305	4.2197	1.04862	.06004
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	BG	245	4.1918	.86835	.05548
	NS	306	3.8268	.85281	.04875
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	BG	224	93.9196	20.65025	1.37975
	NS	295	89.8814	15.13127	.88098

Ispitanici iz Beograda pokazuju veću saglasnost sa većinom tvrdnji od ispitanika iz Novog Sada, tako da se može zaključiti da su zadovoljniji uslugama banke B od klijenata iste banke iz Novog Sada. Takođe, u proseku daju veću ocenu za ukupan kvalitet usluga i imaju veći ukupni skor na upitniku. Ispitanici iz Novog Sada pokazuju značajnije veću saglasnost jedino sa tvrdnjom Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata. Statistička značajnost navedenih razlika prikazana je u tabeli ispod.

Tabela 39. T–test za nezavisne uzorke – klijenti – banka B.

	T–test	Df – stepeni slobode	p – nivo značajnosti	Razlika AS	Standardna greška razlike
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	-1.378	556	.169	-.1244	.09027

2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	-1.337	556	.182	-.1155	.08640
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	3.264	556	.001	.3182	.09748
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	-1.037	553	.300	-.0932	.08983
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	.462	554	.644	.0406	.08786
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potruđi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	2.143	554	.033	.1909	.08910
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	1.988	555	.047	.1900	.09557
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	7.515	551	.000	.8473	.11274
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	5.753	547	.000	.5811	.10102
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	1.089	553	.277	.1016	.09330
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	5.183	555	.000	.5020	.09684

12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	2.247	556	.025	.2042	.09090
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	-415	554	.679	-.0402	.09708
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	2.559	549	.011	.2262	.08839
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	2.917	553	.004	.2630	.09016
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	1.000	555	.318	.0913	.09134
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	6.066	553	.000	.5304	.08744
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	5.574	556	.000	.4827	.08661
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	2.707	553	.007	.2282	.08431
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	3.172	553	.002	.2724	.08587
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	3.148	553	.002	.2787	.08854
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	-3.732	551	.000	-.3729	.09992
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	4.953	549	.000	.3650	.07371
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	2.571	517	.010	4.0383	1.57075

T-test je statistički značajan za većinu pitanja (boldovano u tabeli). Na osnovu vrednosti aritmetičkih sredina može se zaključiti da su gotovo svi T-testovi u korist ispitanika iz Beograda, odnosno da su oni zadovoljniji uslugama svoje banke nego

klijenti iz Novog Sada, koji su statistički znatno zadovoljniji jedino radnim vremenom svoje banke, od klijenata iz Beograda.

2) Međupolna razlika u proceni kvaliteta usluga banke B

Navedena razlika je proverena T-testovima za nezavisne uzorke, pri čemu su skup zavisnih varijabli činili odgovori na pitanja, dok je grupišuća varijabla bila pol ispitanika.

Tabela 40. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i standardne greške AS – klijenti – banka B.

	Pol	N	AS	SD	Greška AS
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	muški	257	3.9844	1.10032	.06864
	ženski	305	4.2164	.97623	.05590
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	muški	257	4.1984	.97804	.06101
	ženski	305	4.1639	1.05101	.06018
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	muški	257	4.3191	.99577	.06211
	ženski	305	4.3967	.95455	.05466
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	muški	257	4.1051	1.02348	.06384
	ženski	303	4.2838	.83704	.04809
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	muški	256	3.8789	1.08690	.06793
	ženski	304	4.1546	.90786	.05207
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potruđi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	muški	257	3.8521	1.06136	.06621
	ženski	303	4.0957	.89188	.05124

7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	muški	257	4.0584	1.05350	.06572
	ženski	304	4.2961	.90717	.05203
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	muški	255	3.1765	1.40732	.08813
	ženski	302	3.4172	1.40648	.08093
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	muški	256	3.6133	1.20247	.07515
	ženski	302	3.8742	1.14297	.06577
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	muški	257	4.0895	1.03634	.06464
	ženski	304	4.3092	.88055	.05050
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	muški	257	3.6615	1.19168	.07434
	ženski	304	3.9408	1.13297	.06498
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	muški	257	4.0817	1.02942	.06421
	ženski	303	4.2079	.96272	.05531
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	muški	257	3.7743	1.08417	.06763
	ženski	302	3.9768	.98635	.05676
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	muški	256	3.9805	1.03451	.06466
	ženski	302	4.1788	.95121	.05474
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	muški	257	3.9222	1.12923	.07044
	ženski	304	4.1908	.94561	.05423
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	muški	257	4.1167	1.17010	.07299
	ženski	304	4.3322	1.01058	.05796
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	muški	256	3.6094	1.13230	.07077
	ženski	302	3.8510	.96843	.05573
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	muški	257	3.8560	1.07106	.06681
	ženski	303	4.0528	.94406	.05423
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	muški	257	4.0584	1.02722	.06408
	ženski	304	4.2434	.92986	.05333
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	muški	257	3.9183	1.01413	.06326
	ženski	304	4.0888	.95199	.05460
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	muški	257	3.7860	1.13748	.07095
	ženski	303	4.0429	.89228	.05126
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	muški	257	3.7665	1.32286	.08252
	ženski	302	4.0728	1.20409	.06929
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	muški	254	3.8976	.86964	.05457
	ženski	298	4.1510	.82103	.04756
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	muški	248	91.0444	17.45863	1.10862
	ženski	290	95.0621	16.21748	.95232

Na osnovu dobijenih vrednosti aritmetičkih sredina odgovora obe grupe ispitanika na pitanja iz upitnika može se videti da ispitanici ženskog pola pokazuju veću saglasnost sa iznetim tvrdnjama od ispitanika muškog pola. Takođe, žene daju veću ocenu ukupnom kvalitetu usluga banke i u proseku pokazuju veći ukupni skor na upitniku, što znači da su zadovoljnije uslugama banke od muškaraca. Statistička značajnost ovih razlika prikazana je u sledećoj tabeli.

Tabela 41. T–test za nezavisne uzorke – klijenti – banka B.

	T–test	Df – stepeni slobode	p – nivo značajnosti	Razlika AS	Standardna greška razlike
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	-2.094	545	.037	-.1896	.09051
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	-.756	545	.450	-.0660	.08726
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	-.790	545	.430	-.0783	.09913
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	-1.983	542	.048	-.1796	.09053
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	-1.049	543	.295	-.0925	.08824

6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	-1.542	543	.124	-.1381	.08957
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	-.799	544	.425	-.0772	.09664
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	-1.630	540	.104	-.1944	.11921
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	-1.555	539	.121	-.1627	.10463
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	-2.261	542	.024	-.2127	.09409
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	-.731	545	.465	-.0732	.10012
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	-1.892	545	.059	-.1730	.09140
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	-2.435	543	.015	-.2369	.09731
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	-1.700	540	.090	-.1509	.08880
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	-1.106	542	.269	-.1011	.09135
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	-.872	544	.384	-.0804	.09227

17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	-1.367	542	.172	-.1243	.09094
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	-1.739	545	.083	-.1553	.08929
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	-.860	542	.390	-.0737	.08562
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	-1.771	542	.077	-.1539	.08686
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	-1.512	542	.131	-.1355	.08960
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	-1.218	540	.224	-.1241	.10188
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	-1.775	538	.076	-.1341	.07553
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	-1.737	510	.083	-2.7246	1.56899

T-testovi su statistički značajni za sledeće tvrdnje: Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, *e-banking*, *m-banking*); Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža; Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu); Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah. Za ove tvrdnje je potvrđeno da su žene u proseku pokazale veću saglasnost sa njima od muškaraca, dok za ostale tvrdnje, kao i ukupni skor na upitniku, nije dokazano da su ispitanice pokazale statistički znatno veću saglasnost, iako imaju veće aritmetičke sredine odgovora.

3) Razlika u proceni kvaliteta bankarskih usluga u zavisnosti od kategorije potrošačke jedinice u banci B

Razlika je proverena T-testovima za nezavisne uzorke pri čemu su skup zavisnih varijabli činili odgovori na pitanja, dok je grupišuća varijabla bila kategorija kojoj klijenti banke pripadaju (fizička ili pravna lica).

Tabela 42. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i standardne greške AS – potrošačke jedinice – banka B.

	Pravno/Fizičko lice	N	AS	SD	Greška AS
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	pravno lice	44	4.3636	.86511	.13042
	fizičko lice	510	4.2000	1.07991	.04782
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	pravno lice	44	4.3636	.78031	.11764
	fizičko lice	510	4.1078	1.03482	.04582
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	pravno lice	44	4.5227	.95208	.14353
	fizičko lice	510	4.1706	1.17117	.05186
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	pravno lice	43	4.3721	.90035	.13730
	fizičko lice	508	4.1240	1.06512	.04726
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	pravno lice	43	4.0698	1.16282	.17733
	fizičko lice	509	3.9391	1.02057	.04524

6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	pravno lice	44	4.0909	1.15775	.17454
	fizičko lice	508	3.8051	1.03747	.04603
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	pravno lice	44	4.3636	1.05854	.15958
	fizičko lice	509	3.9705	1.12816	.05000
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	pravno lice	44	3.6136	1.33322	.20099
	fizičko lice	505	3.1208	1.38417	.06159
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	pravno lice	44	4.1136	1.06128	.15999
	fizičko lice	501	3.6747	1.21981	.05450
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	pravno lice	43	4.1860	1.05234	.16048
	fizičko lice	508	3.9587	1.09880	.04875
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	pravno lice	44	4.3636	.99044	.14931
	fizičko lice	509	3.7525	1.16613	.05169
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	pravno lice	44	4.3636	.96668	.14573
	fizičko lice	510	3.9941	1.07935	.04779
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	pravno lice	44	3.8182	1.10544	.16665
	fizičko lice	509	3.7289	1.14378	.05070
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	pravno lice	44	4.2727	.99682	.15028
	fizičko lice	503	4.0060	1.04193	.04646
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	pravno lice	43	4.3953	.84908	.12948
	fizičko lice	508	4.0276	1.07840	.04785
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	pravno lice	44	4.5909	.84408	.12725
	fizičko lice	509	4.2849	1.09013	.04832
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	pravno lice	44	4.1136	1.08297	.16326
	fizičko lice	507	3.6647	1.04918	.04660

18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	pravno lice	44	4.3409	.88772	.13383
	fizičko lice	510	3.8961	1.05217	.04659
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	pravno lice	44	4.3409	.83369	.12568
	fizičko lice	509	4.0196	1.00374	.04449
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	pravno lice	44	4.1818	.94679	.14273
	fizičko lice	509	3.9018	1.01861	.04515
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	pravno lice	44	4.0909	1.00737	.15187
	fizičko lice	509	3.8664	1.04892	.04649
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	pravno lice	44	4.2727	1.08614	.16374
	fizičko lice	507	4.0316	1.19079	.05288
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	pravno lice	44	4.2955	.76492	.11532
	fizičko lice	505	3.9624	.88448	.03936
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	pravno lice	41	96.3415	16.82202	2.62716
	fizičko lice	478	91.2197	17.86121	.81695

Ispitanici iz kategorije pravna lica pokazuju veću saglasnost sa svim iznetim tvrdnjama, kao i višu prosečnu ocenu na ukupnom skoru upitnika, tako da se može zaključiti da su klijenti iz kategorije pravna lica u proseku zadovoljniji uslugama banke od fizičkih lica.

Tabela 43. T–test za nezavisne uzorke – potrošačke jedinice – banka B.

	T–test	Df – stepeni slobode	p – nivo značajnosti	Razlika AS	Standardna greška razlike
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	.978	552	.328	.1636	.16730
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	1.600	552	.110	.2558	.15984

3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	1.939	552	.053	.3521	.18157
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	1.483	549	.139	.2481	.16731
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	.797	550	.426	.1307	.16391
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	1.736	550	.083	.2858	.16459
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	2.228	551	.026	.3931	.17645
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	2.272	547	.023	.4928	.21695
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	2.311	543	.021	.4390	.18994
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	1.307	549	.192	.2274	.17396
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	3.372	551	.001	.6112	.18124
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	2.196	552	.029	.3695	.16828
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	.498	551	.619	.0893	.17927

14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	1.634	545	.103	.2668	.16325
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	2.179	549	.030	.3678	.16876
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	1.815	551	.070	.3060	.16860
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	2.716	549	.007	.4489	.16531
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	2.721	552	.007	.4448	.16346
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	2.062	551	.040	.3213	.15580
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	1.759	551	.079	.2801	.15921
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	1.366	551	.172	.2245	.16432
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	1.297	549	.195	.2412	.18591
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	2.420	547	.016	.3331	.13764
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	1.770	517	.077	5.1218	2.89389

Statistički značajna razlika u odgovorima dve kategorije klijenata potvrđena je za sledeće tvrdnje: Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje; Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja; Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima; Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga; Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku; Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci; Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro; Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata; Zaposleni u Vašoj banci

svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju. Na svim navedenim tvrdnjama ispitanici iz kategorije pravna lica pokazuju veću saglasnost, odnosno zadovoljniji su uslugama od fizičkih lica.

Klijenti iz kategorije pravnih lica statistički su dali znatno veću ocenu na pitanje „Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata” od fizičkih lica.

4) Povezanost starosti i obrazovnog nivoa klijenata sa procenom kvaliteta bankarskih usluga banke B

Povezanost varijabli starost i obrazovni nivo klijenata sa njihovom procenom kvaliteta bankarskih usluga proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije.

Tabela 44. Pirsonovi koeficijenti linearne korelacije – klijenti – banka B.

		Starost	Obrazovanje
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	r	.284(*)	-.034
	p	.048	.425
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	r	.063	-.082
	p	.137	.054
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	r	.050	.001
	p	.238	.983
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	r	.046	-.059
	p	.284	.165
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	r	.011	-.022
	p	.789	.603
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	r	.020	-.006
	p	.631	.886
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	r	-.055	.011
	p	.198	.793

8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	r	-.314(**)	.014
	p	.007	.737
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	r	-.044	.048
	p	.310	.260
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	r	.002	-.069
	p	.959	.105
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	r	-.065	-.017
	p	.127	.696
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	r	.005	.003
	p	.907	.947
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	r	-.053	-.005
	p	.213	.908
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	r	.020	-.042
	p	.634	.327
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	r	.027	-.005
	p	.529	.899
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	r	-.024	.015
	p	.573	.721
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	r	-.243(**)	-.017
	p	.001	.691
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	r	-.058	.022
	p	.174	.604
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	r	-.009	-.036
	p	.840	.396
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	r	.008	-.009
	p	.846	.825
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	r	-.051	-.039
	p	.228	.357
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	r	.009	-.229(**)
	p	.840	.002
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	r	-.064	-.012
	p	.136	.775
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	r	-.023	-.057
	p	.599	.197

r – Pirsonov koeficijent korelacije

p – nivo značajnosti

Varijabla starost statistički znatno korelira sa tvrdnjom Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, *e*-banking, *m*-banking) – ovaj koeficijent je

niskog intenziteta ($r = 0,28$) i pozitivnog predznaka, što znači da što su ispitanici stariji to pokazuju veću saglasnost sa ovom tvrdnjom. Tvrdnje Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja i Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro – takođe imaju statistički značajne koeficijente korelacije sa starošću ispitanika i ovi koeficijenti su nižeg intenziteta i negativnog predznaka. To ukazuje na činjenicu da što su ispitanici mlađi oni pokazuju veću saglasnost sa ovim tvrdnjama.

Obrazovni nivo ispitanika ima statistički značajan koeficijent korelacije jedino sa tvrdnjom Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata. Ovaj koeficijent je niskog intenziteta ($r = -0,23$) i negativnog predznaka, što govori o tome da što su ispitanici manje obrazovani oni pokazuju veću saglasnost sa ovom tvrdnjom, odnosno što su obrazovaniji to su manje zadovoljni radnim vremenom banke.

6.3 UTICAJ VRSTE POTROŠAČKIH JEDINICA, GEOGRAFSKIH I DEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA ISPITANIKA NA PROCENU KVALITETA BANKARSKIH USLUGA NA UKUPNOM UZORKU KLIJENATA OBE BANKE

1) Razlika u proceni kvaliteta bankarskih usluga u zavisnosti od mesta u kojem se banke nalaze

Ova razlika utvrđena je T–testovima za nezavisne uzorke gde su skup zavisnih varijabli činili odgovori na pitanja, dok je grupišuća varijabla bila mesto u kojem se banke nalaze (BG/NS).

Tabela 45. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i standardne greške AS – klijenti.

	Mesto	N	AS	SD	Greška AS
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	BG	525	4.1238	1.09732	.04789
	NS	599	4.2003	1.00829	.04120

2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	BG	525	4.0914	1.10482	.04822
	NS	599	4.2137	.92769	.03790
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	BG	525	4.4324	1.05285	.04595
	NS	599	4.1536	1.06783	.04363
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	BG	521	4.1459	1.03860	.04550
	NS	598	4.2007	.95099	.03889
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	BG	521	4.0365	1.11313	.04877
	NS	599	3.9482	.92113	.03764
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	BG	521	4.0154	1.11103	.04867
	NS	599	3.8130	.91719	.03748
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	BG	523	4.2141	1.13125	.04947
	NS	599	3.9950	.98057	.04006
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	BG	517	3.8201	1.23755	.05443
	NS	597	2.7186	1.32776	.05434
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	BG	517	4.1219	1.10261	.04849
	NS	594	3.3923	1.16556	.04782
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	BG	522	4.1839	1.11036	.04860
	NS	598	4.0134	.95799	.03918
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	BG	523	4.1377	1.14478	.05006
	NS	599	3.5159	1.10759	.04525
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	BG	523	4.2390	1.12199	.04906
	NS	599	3.9566	.93329	.03813
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	BG	522	3.9080	1.21379	.05313
	NS	597	3.7236	.96011	.03929
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	BG	516	4.2306	1.10564	.04867
	NS	597	3.9062	.90556	.03706

15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	BG	522	4.3065	1.09698	.04801
	NS	598	3.8462	.96144	.03932
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	BG	523	4.4245	1.08787	.04757
	NS	599	4.1386	1.05809	.04323
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	BG	519	4.0019	1.13134	.04966
	NS	598	3.4732	.91614	.03746
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	BG	523	4.1989	1.07863	.04717
	NS	599	3.7279	.92408	.03776
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	BG	521	4.2975	1.06779	.04678
	NS	599	3.9332	.87642	.03581
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	BG	521	4.1324	1.06506	.04666
	NS	599	3.8280	.91557	.03741
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	BG	520	4.0712	1.09858	.04818
	NS	599	3.7629	.94704	.03870
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	BG	520	3.9135	1.29256	.05668
	NS	596	4.0621	1.16150	.04758
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	BG	508	4.2283	.84908	.03767
	NS	599	3.8264	.83400	.03408
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	BG	481	95.9958	19.28654	.87939
	NS	580	89.4345	14.93478	.62013

Ispitanici iz Beograda pokazuju veću saglasnost sa gotovo svim tvrdnjama od ispitanika iz Novog Sada, tako da se može zaključiti da su zadovoljniji uslugama svojih banaka od klijenata iz Novog Sada. Takođe, u proseku daju veću ocenu za ukupan kvalitet usluga i imaju veći ukupni skor na upitniku. Ispitanici iz Novog Sada pokazuju u proseku veću saglasnost jedino sa ovim tvrdnjama: Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, *e-banking*, *m-banking*); Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.); Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociiraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža; Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata. Statistička značajnost navedenih razlika prikazana je u tabeli ispod.

Tabela 46. T–test za nezavisne uzorke – klijenti.

	T–test	Df – stepeni slobode	p – nivo značajnosti	Razlika AS	Standardna greška razlike
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	-1.218	1122	.223	-.0765	.06282
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	-2.016	1122	.044	-.1223	.06064
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	4.396	1122	.000	.2788	.06342
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	-.921	1117	.357	-.0548	.05949
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	1.451	1118	.147	.0882	.06080
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	3.337	1118	.001	.2023	.06062
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	3.476	1120	.001	.2192	.06305
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	14.250	1112	.000	1.1015	.07730
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	10.671	1109	.000	.7296	.06837

10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	2.759	1118	.006	.1705	.06180
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	9.235	1120	.000	.6218	.06733
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	4.601	1120	.000	.2824	.06138
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	2.834	1117	.005	.1844	.06507
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	5.380	1111	.000	.3244	.06031
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	7.485	1118	.000	.4604	.06151
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	4.456	1120	.000	.2859	.06416
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	8.625	1115	.000	.5287	.06130
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	7.877	1120	.000	.4710	.05979
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	6.268	1118	.000	.3643	.05812
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	5.143	1118	.000	.3044	.05918
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	5.040	1117	.000	.3082	.06115
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	-2.023	1114	.043	-.1486	.07347
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	7.925	1105	.000	.4020	.05072
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	6.242	1059	.000	6.5614	1.05119

Na osnovu dobijenih vrednosti T–testova može se videti da je razlika u odgovorima ispitanika iz Beograda i Novog Sada statistički značajna za većinu pitanja, što znači da ispitanici iz Beograda u proseku pokazuju statistički znatno veću saglasnost sa svim boldovanim tvrdnjama. Takođe su statistički znatno zadovoljniji kvalitetom usluga od klijenata obe banke iz Novog Sada. Klijenti iz Novog Sada pokazuju statistički znatno veću saglasnost sa tvrdnjama Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.) i Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata.

2) Međupolna razlika u proceni kvaliteta usluge banaka

Navedena razlika je proverena T–testovima za nezavisne uzorke, pri čemu su skup zavisnih varijabli činili odgovori na pitanja, dok je grupišuća varijabla bila pol ispitanika.

Tabela 47. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i standardne greške AS – klijenti.

	Pol	N	AS	SD	Greška AS
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	muški	506	4.0474	1.12123	.04984
	ženski	603	4.2587	.97616	.03975
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	muški	506	4.1443	.99947	.04443
	ženski	603	4.1592	1.03166	.04201
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	muški	506	4.2391	1.09188	.04854
	ženski	603	4.3167	1.04905	.04272
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	muški	506	4.0751	1.04469	.04644
	ženski	598	4.2542	.94165	.03851
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	muški	503	3.8847	1.05365	.04698
	ženski	602	4.0698	.97307	.03966

6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	muški	506	3.8004	1.05946	.04710
	ženski	599	3.9917	.96681	.03950
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	muški	506	4.0099	1.08724	.04833
	ženski	601	4.1681	1.02958	.04200
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	muški	503	3.1093	1.37637	.06137
	ženski	596	3.3272	1.41255	.05786
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	muški	501	3.6188	1.22653	.05480
	ženski	598	3.8311	1.15900	.04740
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	muški	505	3.9743	1.09894	.04890
	ženski	600	4.1900	.97064	.03963
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	muški	506	3.7095	1.19097	.05294
	ženski	602	3.8870	1.13946	.04644
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	muški	506	4.0059	1.05397	.04685
	ženski	601	4.1547	1.01045	.04122
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	muški	505	3.6911	1.11431	.04959
	ženski	599	3.9098	1.05780	.04322
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	muški	503	3.9642	1.02494	.04570
	ženski	597	4.1390	.99618	.04077
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	muški	506	3.9625	1.09208	.04855
	ženski	599	4.1486	1.00814	.04119
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	muški	506	4.1937	1.14063	.05071
	ženski	601	4.3428	1.02745	.04191
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	muški	504	3.6190	1.11099	.04949
	ženski	598	3.8027	.99809	.04081
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	muški	506	3.8538	1.07462	.04777
	ženski	601	4.0300	.97422	.03974
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	muški	505	4.0317	1.00543	.04474
	ženski	600	4.1617	.96976	.03959
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	muški	505	3.8812	1.02631	.04567
	ženski	600	4.0433	.96765	.03950
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	muški	505	3.7980	1.10320	.04909
	ženski	599	3.9950	.95639	.03908

22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	muški	502	3.8725	1.29319	.05772
	ženski	599	4.0902	1.16033	.04741
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	muški	498	3.9036	.88513	.03966
	ženski	594	4.0976	.83589	.03430
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	muški	483	90.5859	17.49708	.79614
	ženski	567	93.9700	17.03086	.71523

Na osnovu dobijenih vrednosti aritmetičkih sredina odgovora obe grupe ispitanika na pitanja iz upitnika može se videti da ispitanici ženskog pola pokazuju veću saglasnost sa iznetim tvrdnjama od ispitanika muškog pola. Takođe, žene daju veću ocenu ukupnom kvalitetu usluga banaka. Ispitanice imaju i veći ukupni skor na upitniku, što znači da su zadovoljnije uslugama banaka od muškaraca.

Tabela 48. T–test za nezavisne uzorke – klijenti.

	T–test	Df – stepeni slobode	p – nivo značajnosti	Razlika AS	Standardna greška razlike
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	-3.354	1107	.001	-.2113	.06299
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	-.244	1107	.808	-.0149	.06132
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	-1.205	1107	.229	-.0776	.06444
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	-2.994	1102	.003	-.1791	.05981
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	-3.032	1103	.002	-.1851	.06105

6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	-3.135	1103	.002	-.1913	.06100
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	-2.482	1105	.013	-.1582	.06373
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	-2.577	1097	.010	-.2178	.08453
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	-2.946	1097	.003	-.2123	.07209
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	-3.464	1103	.001	-.2157	.06228
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	-2.531	1106	.012	-.1776	.07016
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	-2.393	1105	.017	-.1488	.06218
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	-3.340	1102	.001	-.2188	.06549
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	-2.861	1098	.004	-.1748	.06109
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	-2.943	1103	.003	-.1861	.06324
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	-2.287	1105	.022	-.1491	.06520
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	-2.889	1100	.004	-.1836	.06357

18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	-2.859	1105	.004	-.1762	.06162
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	-2.183	1103	.029	-.1300	.05956
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	-2.699	1103	.007	-.1621	.06008
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	-3.177	1102	.002	-.1970	.06199
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	-2.942	1099	.003	-.2176	.07399
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	-3.719	1090	.000	-.1940	.05217
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	-3.169	1048	.002	-3.3841	1.06792

Na osnovu vrednosti T–testova može se zaključiti da žene statistički pokazuju znatno veću saglasnost od muškaraca sa svim pitanjima iz upitnika, kao i da u proseku daju veće ocene za ukupan kvalitet usluga banaka.

3) Razlika u proceni kvaliteta bankarskih usluga u zavisnosti od vrste potrošačke jedinice

Razlika je proverena T–testovima za nezavisne uzorke, pri čemu su skup zavisnih varijabli činili odgovori na pitanja, dok je grupišuća varijabla bila kategorija kojoj klijenti banke pripadaju (fizička ili pravna lica).

Tabela 49. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i standardne greške AS – potrošačke jedinice.

	Pravno/Fizičko lice	N	AS	SD	Greška AS
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	pravno lice	131	4.1603	.92667	.08096
	fizičko lice	983	4.1679	1.06762	.03405
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	pravno lice	131	4.2824	.97092	.08483
	fizičko lice	983	4.1414	1.02283	.03262
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	pravno lice	131	4.4122	.95168	.08315
	fizičko lice	983	4.2655	1.08578	.03463
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	pravno lice	130	4.2154	.94815	.08316
	fizičko lice	979	4.1685	1.00163	.03201
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	pravno lice	130	4.0462	1.09871	.09636
	fizičko lice	981	3.9847	1.00548	.03210
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	pravno lice	131	4.1374	1.05074	.09180
	fizičko lice	980	3.8786	1.00994	.03226
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	pravno lice	131	4.2672	1.01394	.08859
	fizičko lice	982	4.0743	1.06543	.03400
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	pravno lice	131	3.5420	1.38264	.12080
	fizičko lice	974	3.1889	1.39712	.04477
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	pravno lice	131	4.0687	1.08267	.09459
	fizičko lice	971	3.6859	1.20103	.03854

10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	pravno lice	130	4.2385	1.01770	.08926
	fizičko lice	981	4.0724	1.03798	.03314
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	pravno lice	131	4.1756	1.04867	.09162
	fizičko lice	982	3.7536	1.17412	.03747
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	pravno lice	131	4.2977	1.03548	.09047
	fizičko lice	982	4.0601	1.03430	.03301
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	pravno lice	131	3.8931	1.08310	.09463
	fizičko lice	980	3.7959	1.09189	.03488
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	pravno lice	131	4.1832	.97509	.08519
	fizičko lice	973	4.0391	1.02264	.03278
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	pravno lice	130	4.3308	.90980	.07979
	fizičko lice	981	4.0245	1.06685	.03406
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	pravno lice	131	4.4275	1.00790	.08806
	fizičko lice	982	4.2485	1.09180	.03484
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	pravno lice	130	3.9846	1.06374	.09330
	fizičko lice	978	3.6800	1.04985	.03357
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	pravno lice	131	4.2366	.88433	.07726
	fizičko lice	982	3.9073	1.03976	.03318
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	pravno lice	131	4.2366	.99098	.08658
	fizičko lice	982	4.0855	.98656	.03148
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	pravno lice	131	4.0763	1.04232	.09107
	fizičko lice	982	3.9562	.99290	.03168
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	pravno lice	131	4.0000	1.03031	.09002
	fizičko lice	981	3.8950	1.03322	.03299
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	pravno lice	131	4.1603	1.11505	.09742
	fizičko lice	978	3.9673	1.24112	.03969
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	pravno lice	129	4.2093	.73606	.06481
	fizičko lice	971	3.9856	.87802	.02818
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	pravno lice	127	95.4331	16.70025	1.48191
	fizičko lice	934	91.9979	17.40231	.56942

Na osnovu vrednosti aritmetičkih sredina odgovora na pitanja možemo videti da su klijenti iz kategorije pravna lica u proseku zadovoljniji uslugama svoje banke od fizičkih lica, Višom ocenom su procenili i ukupan kvalitet usluga svoje banke.

Tabela 50. T–test za nezavisne uzorke – potrošačke jedinice.

	T–test	Df – stepeni slobode	p – nivo značajnosti	Razlika AS	Standardna greška razlike
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	-.077	1112	.939	-.0075	.09786
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	1.491	1112	.136	.1410	.09458
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	1.473	1112	.141	.1467	.09961
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	.504	1107	.614	.0468	.09293
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	.647	1109	.517	.0614	.09490
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	2.742	1109	.006	.2588	.09440
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	1.957	1111	.051	.1928	.09855

8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	2.719	1103	.007	.3531	.12986
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	3.463	1100	.001	.3828	.11054
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	1.718	1109	.086	.1661	.09666
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	3.911	1111	.000	.4220	.10791
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	2.470	1111	.014	.2376	.09622
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	.958	1109	.338	.0972	.10148
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	1.523	1102	.128	.1442	.09466
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	3.126	1109	.002	.3063	.09798
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	1.778	1111	.076	.1790	.10067
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	3.104	1106	.002	.3047	.09816
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	3.461	1111	.001	.3293	.09514
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	1.646	1111	.100	.1511	.09181
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	1.293	1111	.196	.1201	.09290
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	1.093	1110	.275	.1050	.09608
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	1.691	1107	.091	.1930	.11416

Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	2.767	1098	.006	.2237	.08084
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	2.097	1059	.036	3.4352	1.63809

Statistički značajna razlika u odgovorima dve kategorije klijenata potvrđena je za sledeće tvrdnje: Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome); Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja; Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima; Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga; Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku; Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci; Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro; Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata. Na svim navedenim tvrdnjama ispitanici iz kategorije pravna lica pokazuju veću saglasnost, odnosno zadovoljniji su uslugama od fizičkih lica. Takođe, pravna lica statistički daju znatno veću ocenu kada je ukupan kvalitet usluga obe banke u pitanju.

4) Povezanost starosti i obrazovnog nivoa klijenata sa procenom kvaliteta bankarskih usluga

Povezanost varijabli starost i obrazovni nivo klijenata sa njihovom procenom kvaliteta bankarskih usluga proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije.

Tabela 51. Pirsonovi koeficijenti linearne korelacije – klijenti.

		Starost	Obrazovanje
1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, <i>e-banking</i> , <i>m-banking</i>)	r	.052	-.182(**)
	p	.080	.006

2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	r	.180(**)	-.168(*)
	p	.008	.023
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	r	.049	-.011
	p	.098	.715
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	r	.180(**)	-.171(*)
	p	.008	.018
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	r	.044	-.037
	p	.147	.215
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	r	.040	-.013
	p	.178	.663
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	r	-.173(*)	-.001
	p	.015	.971
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	r	-.168(*)	-.002
	p	.024	.946
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	r	-.015	.025
	p	.627	.411
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	r	.007	-.055
	p	.828	.066
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	r	-.038	-.012
	p	.199	.691
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	r	.016	-.009
	p	.589	.764
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	r	.018	-.026
	p	.539	.378
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	r	.035	-.041
	p	.238	.170
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	r	.011	.007
	p	.703	.817
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	r	-.016	.012
	p	.598	.688
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	r	-.173(*)	-.001
	p	.015	.971

18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	r	-.019	-.005
	p	.532	.880
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	r	.037	-.039
	p	.213	.196
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	r	.035	-.034
	p	.238	.257
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	r	-.021	-.043
	p	.489	.152
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	r	.037	-.217(**)
	p	.219	.000
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	r	-.004	.014
	p	.895	.651
UKUPNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA BANKE	r	.016	-.051
	p	.612	.100

r – Pirsonov koeficijent korelacije

p – nivo značajnosti

Varijabla starost statistički znatno korelira u pozitivnom smeru sa tvrdnjama: Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.); Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža. Korelacije su niskog intenziteta, ali ih treba uzeti u obzir pošto je uzorak klijenata velik. Ovakav rezultat znači da što su ispitanici stariji to su zadovoljniji ambijentom i promotivnim materijalima.

Varijabla starost statistički znatno, ali sa negativnim predznakom, korelira sa tvrdnjama: Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje; Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja; Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro. Ove korelacije su veoma niskog intenziteta, a prema smeru korelacije može se zaključiti da što su ispitanici mlađi to su pokazali veću saglasnost sa ovim tvrdnjama.

Obrazovni nivo ispitanika statistički znatno korelira sa tvrdnjama: Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, *e-banking*, *m-banking*); Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.); Promotivne brošure,

vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža; Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata. Sve navedene korelacije su niskog intenziteta i negativnog predznaka, tako da se može zaključiti da što su ispitanici manje obrazovani to pokazuju veću saglasnost sa iznetim tvrdnjama.

Kao što je već ranije rečeno, ovim istraživanjem su obuhvaćeni zaposleni u dve banke koje posluju na teritoriji Srbije. Namenski su birani zaposleni iz svih dostupnih filijala u Beogradu i Novom Sadu iz kojih su i klijenti banke koji su učestvovali u istraživanju.

6.4 REZULTATI PODUZORKA ZAPOSLENIH IZ BANKE A

6.4.1 Karakteristike poduzorka zaposlenih iz banke A

Tabela 52. Frekvencije varijable pol – zaposleni – banka A.

	Broj ispitanika	Procenti
Muški	25	35.2
Ženski	46	64.8
Total	71	100.0

Ispitanici ženskog pola čine oko 69% uzorka, a muškog oko 35% uzorka.

Tabela 53. Frekvencije varijable stepen stručne spreme – zaposleni – banka A.

	Broj ispitanika	Procenti
SSS	7	9.9
Viša škola	8	11.3
Fakultet	42	59.2
Master	13	18.3
Mr/Dr	-	-
Total	70	98.6
Nedostaje	1	1.4
Total	71	100.0

Najveći procenat ispitanika ima fakultet – njih oko 59%, potom sledi grupa ispitanika sa završenim masterom – oni čine oko 18% uzorka. Ispitanici sa višom školom obuhvataju oko 11%, dok ispitanika sa srednjom školom ima oko 10%.

Tabela 54. Frekvencije varijable radno iskustvo – zaposleni – banka A.

	Broj ispitanika	Procenti
Do 10 godina	32	45.1
Od 10 do 20 godina	25	35.2
Od 20 do 30 godina	8	11.3
Preko 30 godina	5	7.0
Total	70	98.6
Nedostaje	1	1.4
Total	71	100.0

Ispitanici sa najdužim radnim stažom čine 7% uzorka, dok oni sa najmanje staža obuhvataju oko 45% uzorka zaposlenih. Od 10 do 20 godina radnog staža ima oko 35% zaposlenih, dok 11% ima od 20 do 30 godina radnog iskustva.

Tabela 55. Frekvencije varijable radno mesto – zaposleni – banka A.

	Broj ispitanika	Procenti
Menadžment firme	24	33.8
Izvršna funkcija	42	59.2
Total	66	93.0
Nedostaje	5	7.0
Total	71	100.0

Ispitanici koji se nalaze na nekoj od izvršnih funkcija u banci čine oko 59% uzorka, dok menadžment banke obuhvata oko 34%.

Tabela 56. Deskriptivni pokazatelji varijable starost – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Starost	25.00	62.00	39.0735	8.13930

Najmlađi ispitanik ima 25 godina, a najstariji 62. U proseku, zaposleni obuhvaćeni ovim istraživanjem imaju oko 39 godina.

6.4.2 Prosečni odgovori zaposlenih na upitniku za procenu kvaliteta internog marketinga u banci A

Prosečni odgovori zaposlenih na upitniku za procenu kvaliteta internog marketinga u banci iskazani su aritmetičkim sredinama i standardnim devijacijama za svako pitanje. Ovaj upitnik se sastoji od 63 tvrdnje Likertovog tipa, na koje su ispitanici izražavali svoju saglasnost na kontinuumu od 1 do 5, gde je najveća saglasnost bodovana ocenom 5. U tabeli ispod prikazane su i minimalne i maksimalne vrednosti za svaki odgovor.

Tabela 57. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni odgovori na pitanja iz upitnika – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
U potpunosti mi je jasna vizija i strateški ciljevi preduzeća u kojem radim	1.00	5.00	3.5362	1.10586
Kada rukovodstvo odlučuje o promenama, konsultuje se sa zaposlenima na koje se ove promene odnose	1.00	5.00	2.7143	1.27567
Na sastancima sa pretpostavljenima dajem sugestije i predloge	1.00	5.00	4.1000	1.09213
U preduzeću postoje pravila komuniciranja u pisanoj formi	1.00	5.00	3.8000	1.16221
U preduzeću postoje nepisana pravila komuniciranja	1.00	5.00	3.2029	1.06522
Zadovoljan/na sam kvalitetom informacija koje dobijam od kolega	2.00	5.00	3.6286	.93517

Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim	1.00	5.00	2.2714	1.07571
Sa kolegama često razgovaram o temama koje se ne tiču posla	1.00	5.00	3.3043	1.08877
U organizaciji u kojoj radim zaposleni često šire glasine	1.00	5.00	2.6522	1.04073
U organizaciji u kojoj radim rukovodstvo često širi glasine	1.00	5.00	2.2059	1.03027
Organizacija je otvorena i poštena u komunikaciji sa svojim zaposlenima	1.00	5.00	3.1304	1.11029
Organizacija poštuje svoje zaposlene	1.00	5.00	3.3382	1.16683
Veoma sam motivisan da svoj posao obavljam najbolje što mogu	1.00	5.00	3.5441	1.17732
Privatno se družim sa svojim kolegama	1.00	5.00	3.0000	1.23669
Nadređeni je uvek spreman da me sasluša	1.00	5.00	4.1159	1.15728
Često nam organizuju seminare i druge oblike dodatne edukacije	1.00	5.00	2.2754	1.19907
Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom	1.00	5.00	1.8696	1.19942
Ne volim mnogo da se oslanjam na druge, volim da svoj posao obavljam sam/a	1.00	5.00	3.6232	1.15174
Organizacija podstiče neformalna druženja zaposlenih, sportske aktivnosti, putovanja, zabave	1.00	5.00	1.9420	1.14896
Poslodavac ima kontinuiranu praksu nagrađivanja zaposlenih	1.00	5.00	2.3088	1.28432
U organizaciji ostaju da rade samo najbolji radnici	1.00	5.00	2.4265	1.12391
Moje preduzeće ulaže velike napore da zadrži zaposlene	1.00	5.00	2.1618	1.07357
Svi zaposleni imaju svest o tome da živimo od naših klijenata i potrošača	1.00	5.00	3.4706	1.21521
Za dobar rad banke mnogo je važnije zadovoljstvo klijenata nego nas zaposlenih	1.00	5.00	3.0882	1.18114
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	1.00	5.00	3.4265	1.21331

Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć	2.00	5.00	4.2647	.78451
Svoju radnu organizaciju doživljam kao „drugu kuću”	1.00	5.00	3.2500	1.21403
Pretpostavljenom mogu da kažem ako sam preopterećen poslom	1.00	5.00	3.8235	1.03579
Mislim da su naši klijenti veoma zadovoljni uslugama koje im pružamo	1.00	5.00	3.4925	.94345
Osposobljen sam za rad sa „teškim klijentima”	1.00	5.00	3.7612	1.11586
Na svom poslu se osećam srećno	1.00	5.00	3.4928	1.02359
Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život	1.00	5.00	2.9853	1.22770
Uloga posla koju obavljam i moji radni zadaci su jasno i nedvosmisleno definisani	1.00	5.00	3.5294	1.16505
Posao koji obavljam u potpunosti odgovara opisu radnog mesta na koje sam raspoređen	1.00	5.00	3.6471	1.25502
U potpunosti sam upoznat/ta sa tim šta se od mene očekuje na radnom mestu	1.00	5.00	4.0294	1.06464
Uvek imam dovoljno vremena da uspešno obavim svoj posao	1.00	5.00	3.0882	1.00351
Poslodavac vodi računa da budemo nagrađeni za prekovremeni rad	1.00	5.00	1.7714	1.06555
Po mom mišljenju svoj posao obavljam stručno i odgovorno	2.00	5.00	4.5070	.69433
Oprema kojom raspolazem na radnom mestu omogućava mi da posao obavim uspešno i na vreme	1.00	5.00	3.9437	1.02661
Sistem nagrađivanja u preduzeću je adekvatan	1.00	5.00	2.1972	1.19067
Pohvala i javno priznanje ima najveću stimulaciju na zaposlene	1.00	5.00	3.0845	1.18015
Materijalna stimulacija najbolje motiviše zaposlene	2.00	5.00	4.0845	.90627
Rad, učinak i zalaganje zaposlenih se redovno prate i vrednuju objektivno i pravedno	1.00	5.00	2.5915	1.22565
Pretpostavljeni veoma ceni našu kreativnost i inovativnost u kontaktu sa potrošačima	1.00	5.00	3.2535	1.16764

Nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih je takav da omogućuje uspешan rad	1.00	5.00	2.5775	1.16695
U preduzeću imam sve uslove za stručno napredovanje	1.00	5.00	2.4648	1.15673
Kod nas je pravilno usklađena složenost poslova i sposobnost ljudi koji ih obavljaju	1.00	5.00	2.9296	1.11258
Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan	1.00	5.00	4.3521	1.00141
Stručne sposobnosti, odgovornost i etičke vrednosti su od presudnog značaja za napredovanje u hijerarhijskoj strukturi preduzeća	1.00	5.00	3.2714	1.29572
Odnosi između saradnika u mom preduzeću su zadovoljavajući	2.00	5.00	3.7887	.82662
U preduzeću sebe doživljam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata	1.00	5.00	4.0423	.96268
Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima	1.00	5.00	1.8169	1.04622
Spreman sam da ostalim zaposlenima ukažem na njihovo ponašanje, ukoliko mi nešto smeta	1.00	5.00	3.7042	1.00562
Primerke kolega na moje ponašanje uvek su dobronamerne i korisne	1.00	5.00	3.8143	.95239
U svom radnom okruženju se osećam dobro, sigurno i prihvaćeno	1.00	5.00	3.9296	.99029
Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno	1.00	5.00	2.7183	1.05807
Za uspешan rad zaposlenog u preduzeću najvažnija su visoka primanja	1.00	5.00	3.0282	1.01379
Sveukupno gledano na mom poslu preovladava pozitivna atmosfera	1.00	5.00	3.3803	1.06054
U našoj firmi postoje jasno definisane procedure za selekciju zaposlenih	1.00	5.00	2.7042	1.17588
U našoj firmi se poštuju definisane procedure za selekciju zaposlenih	1.00	5.00	2.6714	1.11279

U našoj firmi su zaposleni postavljeni na svoje pozicije u skladu sa svojim kompetencijama	1.00	5.00	2.8857	1.21038
Osnovni kriterijum za zapošljavanje novih kadrova (u našoj firmi) je obrazovanje i radno iskustvo	1.00	5.00	2.8169	1.19893
Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz	1.00	5.00	2.9014	1.30005

Na osnovu dobijenih vrednosti aritmetičkih sredina može se zaključiti da se zaposleni u banci A u proseku najviše slažu sa sledećim tvrdnjama: Po mom mišljenju svoj posao obavljam stručno i odgovorno (AS = 4,51); Na sastancima sa pretpostavljenima dajem sugestije i predloge (AS = 4,10); Nadređeni je uvek spreman da me sasluša (AS = 4,12); Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć (AS = 4,26); U potpunosti sam upoznat/ta sa tim šta se od mene očekuje na radnom mestu (AS = 4,02); Materijalna stimulacija najbolje motiviše zaposlene (AS = 4,08); Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan (AS = 4,35); U preduzeću sebe doživljavam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata (AS = 4,04).

Ispitanici su u proseku najmanje saglasni sa sledećim tvrdnjama: Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima (AS = 1,82); Poslodavac vodi računa da budemo nagrađeni za prekovremeni rad (AS = 1,77); Organizacija podstiče neformalna druženja zaposlenih, sportske aktivnosti, putovanja, zabave (AS = 1,94); Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom (AS = 1,87).

6.4.3 Ukupni skor ispitanika na upitniku kvaliteta internog marketinga u banci A

Ispitanici su svoju percepciju kvaliteta internog marketinga u banci u kojoj rade izražavali saglasnošću sa 63 prethodno navedene tvrdnje. U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku koji može da se tretira kao ukupan kvalitet internog marketinga u banci prema proceni zaposlenih. Maksimalan mogući skor na upitniku je 315.

Tabela 58. Minimalni i maksimalni rezultat, aritmetička sredina i standardna devijacija ukupnog skora na upitniku – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Kvalitet internog marketinga	120.00	257.00	198.1311	30.93621

Prema dobijenim rezultatima može se videti da je minimalni dobijeni skor 120, dok je maksimalni 257. U proseku, ispitanici kao krajnji skor imaju oko 198 bodova, što znači da su umereno zadovoljni kvalitetom internog marketinga u banci u kojoj rade.

6.4.4 Prosečni odgovori na pitanja o satisfakciji zaposlenih u banci A

Prosečni odgovori na pitanja o satisfakciji zaposlenih iskazani su aritmetičkim sredinama i standardnim devijacijama za svako pitanje. Ovaj upitnik se sastoji od 10 tvrdnji Likertovog tipa koje obuhvataju satisfakciju zaradom, saradnju sa nadređenima i kolegama, napredak karijere i satisfakciju sadržajem posla. Ispitanici su izražavali svoju saglasnost na kontinuumu od 1 do 5, gde je najveća saglasnost bodovana ocenom 5. U tabeli ispod prikazane su i minimalne i maksimalne vrednosti za svaki odgovor.

Tabela 59. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni odgovori na pitanja iz upitnika – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Veoma sam zadovoljan/na komunikacijom u preduzeću	1.00	5.00	3.3429	1.04792
U preduzeću preovlađuje zajedništvo i timski duh	1.00	5.00	3.3286	1.09969
Imam potpuno poverenje u svog nadređenog	1.00	5.00	4.1304	1.11029
Pretpostavljeni me stalno motivišu na bolji rad	1.00	5.00	3.2609	1.25619
Od poslodavca dobijam stalnu podršku za unapređenje svoje karijere	1.00	5.00	2.4058	1.26397

Imam plan u kojem pravcu će ići razvoj moje karijere	1.00	5.00	3.6324	.99107
Volim svoj posao i sa radošću dolazim svaki dan u banku	1.00	5.00	3.5362	1.02297
Svoj posao doživljam kao ostvarenje svojih profesionalnih sklonosti i interesovanja	1.00	5.00	3.3971	1.14787
Zadovoljan/na sam visinom ukupnih materijalnih primanja za svoj rad	1.00	5.00	2.9437	1.15743
Sistem nagrađivanja u preduzeću stimuliše kvalitet rada i zalaganje	1.00	5.00	2.8310	1.26475

Na osnovu dobijenih vrednosti može se zaključiti da se zaposleni u banci A u proseku najviše slažu sa tvrdnjom Imam potpuno poverenje u svog nadređenog (AS = 4,13), dok su najmanje saglasni sa tvrdnjom Od poslodavca dobijam stalnu podršku za unapređenje svoje karijere (AS = 2,41). Sa ostalim tvrdnjama pokazuju umeren nivo saglasnosti.

6.4.5 Ukupni skorovi na supskalama satisfakcije u banci A

Deset pitanja kojima je procenjen nivo satisfakcije zaposlenih svedeno je na sumacione skorove pet elemenata satisfakcije. U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji.

Tabela 60. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni rezultat na ukupnom skor – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Satisfakcija zaradom	2.00	10.00	5.7746	1.92871
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	2.00	10.00	6.6714	1.94654
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	2.00	10.00	6.0441	1.79080
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	2.00	10.00	7.3913	2.06666
Satisfakcija sadržajem posla	2.00	10.00	6.9118	1.92962

Ispitanici pokazuju tendenciju da najviši nivo satisfakcije dobijaju saradnjom sa nadređenima (AS = 7,39), potom sledi satisfakcija sadržajem posla (AS = 6,91), pa satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima (AS = 6,67). Sledeća je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri (AS = 6,04), a najniži nivo satisfakcije je satisfakcija zaradom (AS = 5,77).

6.4.6 Prosečni odgovori zaposlenih na upitniku za procenu kvaliteta bankarskih usluga koje nudi njihova banka

Zaposleni u banci imali su zadatak da odgovore na ista pitanja kao i klijenti njihove banke o kvalitetu usluga koje banka nudi. Zaposleni u banci su svoju percepciju kvaliteta usluge koju nudi banka izražavali na osnovu upitnika koji ima 22 tvrdnje, na kontinuumu od 1 do 5, gde je najveća saglasnost nosila 5 bodova. U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za sve tvrdnje iz upitnika.

Tabela 61. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni odgovori na pitanja iz upitnika – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	1.00	5.00	3.7887	1.06792
Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	1.00	5.00	3.7606	1.04833
Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	1.00	5.00	3.8451	.99496
Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na banku i usluge koje ona pruža	2.00	5.00	3.9718	.87785

Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	1.00	5.00	3.6620	.92495
Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potruđi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	1.00	5.00	3.7746	.95912
Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	1.00	5.00	3.9718	.90982
Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	1.00	5.00	3.5352	1.05331
Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	1.00	5.00	3.4507	.92255
Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana ce dobiti platnu karticu)	1.00	5.00	3.8310	.94091
Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	1.00	5.00	3.7324	.87762
Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	1.00	5.00	4.0704	.99029
Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	1.00	5.00	3.6338	1.03150
Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	1.00	5.00	3.8451	.88879
Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	1.00	5.00	4.1429	.93693
Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	1.00	5.00	4.1831	.88334
Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	1.00	5.00	3.6620	.99919
Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	1.00	5.00	3.8310	1.02798

Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	1.00	5.00	3.7183	1.00261
Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	1.00	5.00	3.6197	.91599
Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	1.00	5.00	3.7324	1.08177
Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	1.00	5.00	3.9014	1.03032

Zaposleni u banci A pokazuju u proseku najveću saglasnost sa tvrdnjama: Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni (AS = 4,18); Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci (AS = 4,14); Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku (AS = 4,07). Najmanju saglasnost pokazuju sa tvrdnjama: Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima (AS = 3,45); Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja (AS = 3,54). Sa ostalim tvrdnjama pokazuju umerenu saglasnost.

6.4.7 Ukupan skor zaposlenih banke A na upitniku za procenu kvaliteta usluga banke

U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku koji može da se tretira kao stav zaposlenih o ukupnom zadovoljstvu uslugama njihove banke od strane klijenata. Maksimalan mogući skor na upitniku je 110.

Tabela 62. Minimalni i maksimalni rezultat, aritmetička sredina i standardna devijacija ukupnog skora na upitniku – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Ukupno zadovoljstvo uslugama banke	27.00	110.00	83.8143	16.56983

Prema dobijenim rezultatima može se videti da je minimalni dobijeni skor 27, dok je maksimalni 110. U proseku, zaposleni kvalitet usluge svoje banke ocenjuju sa 84 boda, što je u proseku manje nego njihovi klijenti.

Tabela 63. Ukupni kvalitet usluga prema proceni zaposlenih – zaposleni – banka A.

	Broj ispitanika	Procenti
Loš	1	1.4
Prosečan	16	22.5
Dobar	32	45.1
Veoma dobar	14	19.7
Total	63	88.7
Nedostaje	8	11.3
Total	71	100.0

Najveći procenat zaposlenih je kvalitet bankarskih usluga procenio kao dobar – oko 45% ispitanika, a kao veoma dobar – oko 20%. Kvalitet bankarskih usluga niko nije ocenio kao veoma loš, a kao loš je ocenjen od strane 1 zaposlenog. Kao prosečan, kvalitet je ocenilo oko 23% zaposlenih.

Tabela 64. Deskriptivni pokazatelji varijable ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata – zaposleni – banka A.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	2.00	5.00	3.9365	.73776

Zaposleni su svoju procenu kvaliteta bankarske usluge davali na kontinuumu od 1 do 5, tako da je najniža ocena 1, a najviša 5. U proseku su kvalitet usluge ocenili ocenom 4 (AS = 3,94) što bi odgovaralo kategoriji „Dobar”.

6.5 REZULTATI PODUZORKA ZAPOSLENIH IZ BANKE B

6.5.1 Karakteristike poduzorka zaposlenih iz banke B

Tabela 65. Frekvencije varijable pol – zaposleni – banka B.

	Broj ispitanika	Procenti
Muški	26	27.7
Ženski	67	71.3
Total	93	98.9
Nedostaje	1	1.1
Total	94	100.0

Ispitanici ženskog pola čine oko 71% uzorka, a muškog oko 28%.

Tabela 66. Frekvencije varijable stepen stručne spreme – zaposleni – banka B.

	Broj ispitanika	Procenti
SSS	8	8.5
Viša škola	9	9.6
Fakultet	54	57.4
Master	20	21.3
Mr/Dr	3	3.2
Total	94	100.0

Najveći procenat ispitanika ima završen fakultet – njih oko 57%, potom sledi grupa ispitanika sa završenim masterom – oni čine oko 21% uzorka. Ispitanici sa višom školom obuhvataju oko 10%, dok ispitanika sa srednjom školom ima 8,5%. Ispitanika sa najvišim obrazovnim nivoom ima oko 3%.

Tabela 67. Frekvencije varijable radno iskustvo – zaposleni – banka B.

	Broj ispitanika	Procenti
Do 10 godina	55	58.5
Od 10 do 20 godina	22	23.4
Od 20 do 30 godina	9	9.6
Preko 30 godina	8	8.5
Total	94	100.0

Ispitanika sa najdužim radnim stažom ima 8,5% dok oni sa najmanje staža obuhvataju 58,5% uzorka zaposlenih. Od 10 do 20 godina radnog staža ima oko 23% zaposlenih, dok oko 10% ima od 20 do 30 godina radnog iskustva.

Tabela 68. Frekvencije varijable radno mesto – zaposleni – banka B.

	Broj ispitanika	Procenti
Menadžment firme	18	19.1
Izvršna funkcija	69	73.4
Total	87	92.6
Nedostaje	7	7.4
Total	94	100.0

Ispitanici koji se nalaze na nekoj od izvršnih funkcija u banci čine oko 73% uzorka, dok menadžment banke obuhvata oko 19%.

Tabela 69. Deskriptivni pokazatelji varijable starost – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Starost	24.00	60.00	36.8936	9.46808

Najmlađi ispitanik ima 24 godine, a najstariji 60. U proseku, zaposleni obuhvaćeni ovim istraživanjem imaju oko 37 godina.

6.5.2 Prosečni odgovori zaposlenih na upitniku za procenu kvaliteta internog marketinga u banci B

Prosečni odgovori zaposlenih na upitniku za procenu kvaliteta internog marketinga u banci iskazani su aritmetičkim sredinama i standardnim devijacijama za svako pitanje. U tabeli ispod prikazane su i minimalne i maksimalne vrednosti za svaki odgovor.

Tabela 70. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni odgovori na pitanja iz upitnika – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
U potpunosti mi je jasna vizija i strateški ciljevi preduzeća u kojem radim	1.00	5.00	3.8696	1.13115
Kada rukovodstvo odlučuje o promenama, konsultuje se sa zaposlenima na koje se ove promene odnose	1.00	5.00	3.1596	1.17595
Na sastancima sa pretpostavljenima dajem sugestije i predloge	1.00	5.00	3.8280	.98493
U preduzeću postoje pravila komuniciranja u pisanoj formi	1.00	5.00	4.0426	1.14455
U preduzeću postoje nepisana pravila komuniciranja	1.00	5.00	3.3404	1.10281
Zadovoljan/na sam kvalitetom informacija koje dobijam od kolega	1.00	5.00	3.6989	.99766
Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim	1.00	5.00	2.3830	1.10819
Sa kolegama često razgovaram o temama koje se ne tiču posla	1.00	5.00	3.7447	1.13532
U organizaciji u kojoj radim zaposleni često šire glasine	1.00	5.00	2.8478	1.11862
U organizaciji u kojoj radim rukovodstvo često širi glasine	1.00	5.00	2.3333	1.19176
Organizacija je otvorena i poštena u komunikaciji sa svojim zaposlenima	2.00	5.00	3.6596	.91055
Organizacija poštuje svoje zaposlene	1.00	5.00	3.7447	.96092

Veoma sam motivisan da svoj posao obavljam najbolje što mogu	1.00	5.00	3.7766	1.11832
Privatno se družim sa svojim kolegama	1.00	5.00	3.3617	1.26874
Nadređeni je uvek spreman da me sasluša	1.00	5.00	4.0532	1.09119
Često nam organizuju seminare i druge oblike dodatne edukacije	1.00	5.00	3.3333	1.16408
Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom	1.00	5.00	2.4468	1.41130
Ne volim mnogo da se oslanjam na druge, volim da svoj posao obavljam sam/a	1.00	5.00	3.5745	1.08250
Organizacija podstiče neformalna druženja zaposlenih, sportske aktivnosti, putovanja, zabave	1.00	5.00	3.6702	1.22157
Poslodavac ima kontinuiranu praksu nagrađivanja zaposlenih	1.00	5.00	3.0532	1.13939
U organizaciji ostaju da rade samo najbolji radnici	1.00	5.00	3.0000	1.02151
Moje preduzeće ulaže velike napore da zadrži zaposlene	1.00	5.00	3.0638	.88971
Svi zaposleni imaju svest o tome da živimo od naših klijenata i potrošača	1.00	5.00	3.6596	1.03231
Za dobar rad banke mnogo je važnije zadovoljstvo klijenata nego nas zaposlenih	1.00	5.00	3.1383	1.20573
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	1.00	5.00	3.4086	1.02402
Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć	1.00	5.00	3.9468	1.08129
Svoju radnu organizaciju doživljam kao "drugu kuću"	1.00	5.00	3.3830	1.08862
Pretpostavljenom mogu da kažem ako sam preopterećen poslom	1.00	5.00	3.5426	1.13275
Mislim da su naši klijenti veoma zadovoljni uslugama koje im pružamo	1.00	5.00	3.6915	.92779
Osposobljen sam za rad sa "teškim klijentima"	1.00	5.00	3.5851	1.12077
Na svom poslu se osećam srećno	1.00	5.00	3.6667	1.03560

Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život	1.00	5.00	2.9362	1.22526
Uloga posla koju obavljam i moji radni zadaci su jasno i nedvosmisleno definisani	2.00	5.00	3.7021	.84025
Posao koji obavljam u potpunosti odgovara opisu radnog mesta na koje sam raspoređen	1.00	5.00	3.6596	1.08314
U potpunosti sam upoznat/ta sa tim šta se od mene očekuje na radnom mestu	1.00	5.00	3.8830	1.07620
Uvek imam dovoljno vremena da uspešno obavim svoj posao	1.00	5.00	3.2234	1.11832
Poslodavac vodi računa da budemo nagrađeni za prekovremeni rad	1.00	5.00	2.5213	1.20687
Po mom mišljenju svoj posao obavljam stručno i odgovorno	1.00	5.00	4.2234	1.05905
Oprema kojom raspolažem na radnom mestu omogućava mi da posao obavim uspešno i na vreme	1.00	5.00	3.8511	1.22656
Sistem nagrađivanja u preduzeću je adekvatan	1.00	5.00	2.9032	1.14269
Pohvala i javno priznanje ima najveću stimulaciju na zaposlene	1.00	5.00	3.3830	1.10819
Materijalna stimulacija najbolje motiviše zaposlene	1.00	5.00	3.7634	1.04671
Rad, učinak i zalaganje zaposlenih se redovno prate i vrednuju objektivno i pravedno	1.00	5.00	3.2021	1.05321
Pretpostavljeni veoma ceni našu kreativnost i inovativnost u kontaktu sa potrošačima	1.00	5.00	3.4255	.97814
Nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih je takav da omogućuje uspešan rad	1.00	5.00	3.4149	.82187
U preduzeću imam sve uslove za stručno napredovanje	1.00	5.00	3.3723	.91562
Kod nas je pravilno usklađena složenost poslova i sposobnost ljudi koji ih obavljaju	1.00	5.00	3.3441	1.01612
Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan	1.00	5.00	4.0213	1.03673

Stručne sposobnosti, odgovornost i etičke vrednosti su od presudnog značaja za napredovanje u hijerarhijskoj strukturi preduzeća	1.00	5.00	3.4681	1.08462
Odnosi između saradnika u mom preduzeću su zadovoljavajući	1.00	5.00	3.7553	.93540
U preduzeću sebe doživljam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata	1.00	5.00	3.9574	1.07678
Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima	1.00	5.00	2.0323	1.17447
Spreman sam da ostalim zaposlenima ukažem na njihovo ponašanje, ukoliko mi nešto smeta	1.00	5.00	3.4255	.94459
Primedbe kolega na moje ponašanje uvek su dobronamerne i korisne	1.00	5.00	3.7312	.93413
U svom radnom okruženju se osećam dobro, sigurno i prihvaćeno	1.00	5.00	3.7660	1.00990
Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno	1.00	5.00	2.7204	1.27999
Za uspešan rad zaposlenog u preduzeću najvažnija su visoka primanja	1.00	5.00	3.2340	1.04135
Sveukupno gledano na mom poslu preovladava pozitivna atmosfera	1.00	5.00	3.6989	.96442
U našoj firmi postoje jasno definisane procedure za selekciju zaposlenih	1.00	5.00	3.4409	1.06794
U našoj firmi se poštuju definisane procedure za selekciju zaposlenih	1.00	5.00	3.4255	1.07252
U našoj firmi su zaposleni postavljeni na svoje pozicije u skladu sa svojim kompetencijama	1.00	5.00	3.1064	1.02094
Osnovni kriterijum za zapošljavanje novih kadrova (u našoj firmi) je obrazovanje i radno iskustvo	1.00	5.00	3.2660	1.10886
Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz	1.00	5.00	2.7340	1.34545

Na osnovu dobijenih vrednosti aritmetičkih sredina može se zaključiti da se zaposleni u banci B u proseku najviše slažu sa sledećim tvrdnjama: Po mom mišljenju

svoj posao obavljam stručno i odgovorno (AS = 4,22); U preduzeću postoje pravila komuniciranja u pisanoj formi (AS = 4,04); Nadređeni je uvek spreman da me sasluša (AS = 4,05); Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan (AS = 4,02).

Ispitanici su u proseku najmanje saglasni sa sledećim tvrdnjama: Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima (AS = 2,03); Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom (AS = 2,45).

6.5.3 Ukupni skor ispitanika na upitniku kvaliteta internog marketinga u banci B

U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku koji može da se tretira kao ukupan kvalitet internog marketinga u banci prema proceni zaposlenih. Maksimalan mogući skor na upitniku je 315.

Tabela 71. Minimalni i maksimalni rezultat, aritmetička sredina i standardna devijacija ukupnog skora na upitniku – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Kvalitet internog marketinga	138.00	315.00	217.0706	31.49898

Prema dobijenim rezultatima može se videti da je minimalni dobijeni skor 138, dok je maksimalni 315. U proseku, ispitanici kao krajnji skor imaju oko 217 bodova, što znači da su zadovoljni kvalitetom internog marketinga u banci u kojoj rade.

6.5.4 Prosečni odgovori na pitanja o satisfakciji zaposlenih u banci B

Prosečni odgovori na pitanja o satisfakciji zaposlenih iskazani su aritmetičkim sredinama i standardnim devijacijama za svako pitanje. U tabeli ispod prikazane su i minimalne i maksimalne vrednosti za svaki odgovor.

Tabela 72. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni odgovori na pitanja iz upitnika – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Veoma sam zadovoljan/na komunikacijom u preduzeću	1.00	5.00	3.5106	1.04465
U preduzeću preovlađuje zajedništvo i timski duh	2.00	5.00	3.5269	.90399
Imam potpuno poverenje u svog nadređenog	1.00	5.00	4.0860	1.02846
Pretpostavljeni me stalno motivišu na bolji rad	1.00	5.00	3.3191	1.08967
Od poslodavca dobijam stalnu podršku za unapređenje svoje karijere	1.00	5.00	3.1596	1.06057
Imam plan u kojem pravcu će ići razvoj moje karijere	1.00	5.00	3.7419	.98801
Volim svoj posao i sa radošću dolazim svaki dan u banku	1.00	5.00	3.6489	.99144
Svoj posao doživljavam kao ostvarenje svojih profesionalnih sklonosti i interesovanja	1.00	5.00	3.6383	.98211
Zadovoljan/na sam visinom ukupnih materijalnih primanja za svoj rad	1.00	5.00	3.0638	1.08567
Sistem nagrađivanja u preduzeću stimuliše kvalitet rada i zalaganje	1.00	5.00	3.2366	.96005

Na osnovu dobijenih vrednosti može se zaključiti da se zaposleni u banci B u proseku najviše slažu sa tvrdnjom Imam potpuno poverenje u svog nadređenog (AS = 4,09) dok su najmanje saglasni sa tvrdnjom Zadovoljan/na sam visinom ukupnih materijalnih primanja za moj rad (AS = 3,06). Sa ostalim tvrdnjama pokazuju umeren nivo saglasnosti.

6.5.5 Ukupni skorovi na supskalama satisfakcije u banci B

Deset pitanja kojima je procenjen nivo satisfakcije zaposlenih svedeno je na sumacione skorove pet elemenata satisfakcije. U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji.

Tabela 73. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni rezultati na ukupnim skorovima – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Satisfakcija zaradom	2.00	10.00	6.2903	1.72942
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	3.00	10.00	7.0645	1.79859
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	2.00	10.00	6.9032	1.68797
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	3.00	10.00	7.4194	1.81971
Satisfakcija sadržajem posla	2.00	10.00	7.2872	1.79379

Ispitanici pokazuju tendenciju da najviši nivo satisfakcije dobijaju saradnjom sa nadređenima (AS = 7,42), potom sledi satisfakcija sadržajem posla (AS = 7,29), pa satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima (AS = 7,06). Sledeća je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri (AS = 6,90), a najniži nivo satisfakcije jeste satisfakcija zaradom (AS = 6,29).

6.5.6 Prosečni odgovori zaposlenih na upitniku za procenu kvaliteta bankarskih usluga koje nudi njihova banka

Zaposleni u banci su svoju percepciju kvaliteta usluge koju nudi banka u kojoj rade izražavali na osnovu upitnika koji ima 22 tvrdnje. U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za sve tvrdnje iz upitnika.

Tabela 74. Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni i maksimalni odgovori na pitanja iz upitnika – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, e-banking, m-banking)	1.00	5.00	3.9785	1.20667

Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	1.00	5.00	3.9140	1.19470
Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	1.00	5.00	3.8817	.98741
Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na banku i usluge koje ona pruža	1.00	5.00	3.9570	1.06234
Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	1.00	5.00	3.7742	1.02288
Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	2.00	5.00	3.9570	.94310
Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	1.00	5.00	4.1828	.92014
Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	1.00	5.00	3.6774	.97981
Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	1.00	5.00	3.6452	.92836
Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana ce dobiti platnu karticu)	1.00	5.00	3.9892	.97239
Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	1.00	5.00	3.9140	.91670
Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	1.00	5.00	4.0968	.93326
Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	1.00	5.00	3.7609	1.04166

Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	1.00	5.00	4.0430	.91976
Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	1.00	5.00	4.2688	.96841
Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	1.00	5.00	4.1720	.95124
Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	1.00	5.00	3.9677	.93775
Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata	1.00	5.00	4.0215	.90864
Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	1.00	5.00	3.9570	.91976
Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	1.00	5.00	3.8172	.85905
Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	1.00	5.00	4.0323	.89018
Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	1.00	5.00	4.0323	1.05760

Zaposleni u banci B pokazuju u proseku najveću saglasnost sa tvrdnjama: Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci (AS = 4,27); Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje (AS = 4,18); Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni (AS = 4,17); Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku (AS = 4,10); Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima (AS = 4,04); Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata (AS = 4,02); Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata (AS = 4,03); Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata (AS = 4,03).

Najmanju saglasnost pokazuju sa tvrdnjama: Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima (AS = 3,65); Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja (AS = 3,68). Sa ostalim tvrdnjama pokazuju umerenu saglasnost.

6.5.7 Ukupan skor zaposlenih banke B na upitniku za procenu kvaliteta usluga banke

U tabeli ispod prikazani su deskriptivni statistički pokazatelji za ukupan skor na upitniku koji može da se tretira kao stav zaposlenih u banci B o ukupnom zadovoljstvu njihovih klijenata uslugama njihove banke. Maksimalan mogući skor na upitniku je 110.

Tabela 75. Minimalni i maksimalni rezultat, aritmetička sredina i standardna devijacija ukupnog skora na upitniku – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Ukupno zadovoljstvo uslugama banke	32.00	110.00	86.8696	16.86939

Prema dobijenim rezultatima može se videti da je minimalni dobijeni skor 32, dok je maksimalni 110. U proseku, zaposleni kvalitet usluge svoje banke ocenjuju sa 87 bodova, što je u proseku više nego njihove kolege iz banke A.

Tabela 76. Ukupni kvalitet usluga prema proceni zaposlenih – zaposleni – banka B.

	Broj ispitanika	Procenti
Prosečan	4	4.3
Dobar	52	55.3
Veoma dobar	25	26.6
Total	81	86.2
Nedostaje	13	13.8
Total	94	100.0

Najveći procenat zaposlenih je kvalitet bankarskih usluga procenio kao dobar – oko 55% ispitanika, a kao veoma dobar – oko 27%. Kvalitet bankarskih usluga niko nije ocenio kao veoma loš i loš. Kao prosečan, kvalitet je ocenilo oko 4% zaposlenih.

Tabela 77. Deskriptivni pokazatelji varijable ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata – zaposleni – banka B.

	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Ukupni kvalitet usluga prema proceni klijenata	3.00	5.00	4.2593	.54263

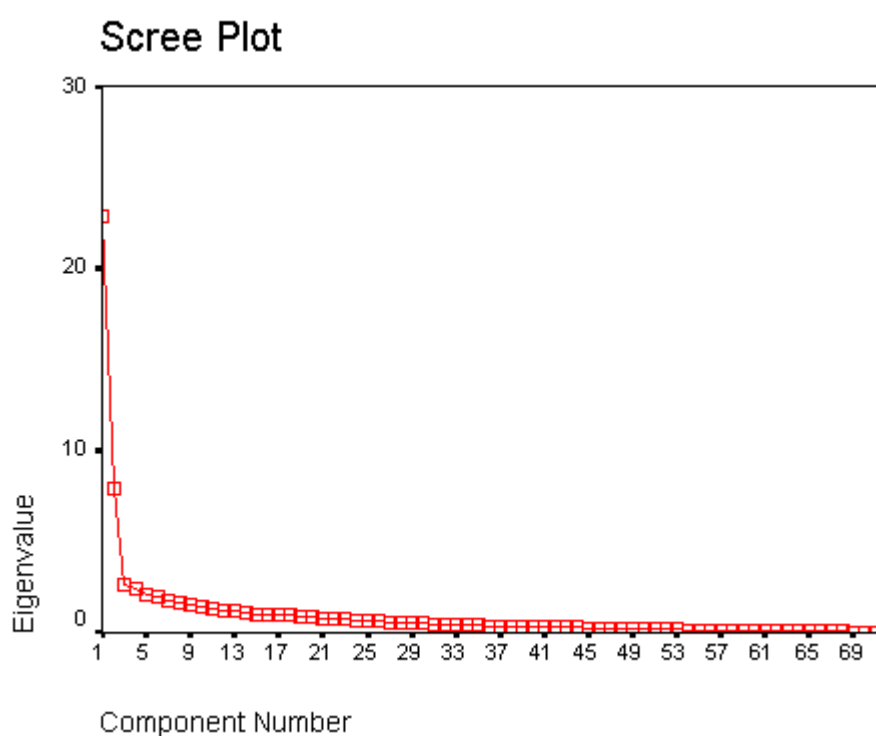
Zaposleni su svoju procenu kvaliteta bankarske usluge davali na kontinuumu od 1 do 5, tako da je najniža ocena 3, a najviša 5. U proseku su kvalitet usluge ocenili ocenom 4 (AS = 4,26) što bi odgovaralo kategoriji „Dobar” – slično kao i njihove kolege iz banke A, kao i sami klijenti banke.

6.6 ANALIZA LATENTNOG PROSTORA MERENJA UPITNIKA ZA PROCENU KVALITETA INTERNOG MARKETINGA

U skladu sa postavljenim ciljevima i zadacima istraživanja koji se odnose na utvrđivanje ključnih elemenata internog marketinga, stavke upitnika za procenu kvaliteta internog marketinga podvrgnute su analizi glavnih komponentata. Keiser-ov kriterijum karakterističnog korena ukazuje da se u prostoru merenja upitnika može ekstrahovati čak 16 faktora koji imaju karakterističan koren veći od 1, dok kriterijum *Scree*-testa preporučuje do 6 faktora. U daljoj analizi zadržano je 6 faktora koji zajedno objašnjavaju oko 55% ukupne varijanse. Ovo rešenje je zadržano kao psihološki najinterpretabilnije, a zbog boljeg uvida u njihovu međusobnu povezanost, faktori su rotirani kosouglom *Promax* rotacijom. Dobijeni su sledeći rezultati.

Tabela 78. Karakteristični koreni i procenat objašnjene varijanse.

Komponente	Pre rotacije			Rotirana solucija
	Karakteristični koren	Procenat varijanse	Kumulativni procenat	Karakteristični koren
1	22.902	31.808	31.808	18.874
2	7.923	11.004	42.812	17.553
3	2.673	3.713	46.525	11.137
4	2.397	3.330	49.854	5.393
5	2.104	2.923	52.777	2.511
6	1.954	2.714	55.491	2.307

**Tabela 79.** Izvod iz matrice strukture prvog *Promax* faktora.

	1
Kada rukovodstvo odlučuje o promenama, konsultuje se sa zaposlenima na koje se ove promene odnose	.663
Organizacija je otvorena i poštena u komunikaciji sa svojim zaposlenima	.756
Organizacija poštuje svoje zaposlene	.803
Često nam organizuju seminare i druge oblike dodatne edukacije	.699
Organizacija podstiče neformalna druženja zaposlenih, sportske aktivnosti, putovanja, zabave	.502

Od poslodavca dobijam stalnu podršku za unapređenje svoje karijere	.761
Poslodavac ima kontinuiranu praksu nagrađivanja zaposlenih	.717
U organizaciji ostaju da rade samo najbolji radnici	.695
Moje preduzeće ulaže velike napore da zadrži zaposlene	.817
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	.638
Uvek imam dovoljno vremena da uspešno obavim svoj posao	.433
Poslodavac vodi računa da budemo nagrađeni za prekovremeni rad	.677
Sistem nagrađivanja u preduzeću je adekvatan	.770
Pohvala i javno priznanje ima najveću stimulaciju na zaposlene	.498
Rad, učinak i zalaganje zaposlenih se redovno prate i vrednuju objektivno i pravedno	.818
Pretpostavljeni veoma ceni našu kreativnost i inovativnost u kontaktu sa potrošačima	.696
Nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih je takav da omogućuje uspešan rad	.789
U preduzeću imam sve uslove za stručno napredovanje	.836
Kod nas je pravilno usklađena složenost poslova i sposobnost ljudi koji ih obavljaju	.714
Stručne sposobnosti, odgovornost i etičke vrednosti su od presudnog značaja za napredovanje u hijerarhijskoj strukturi preduzeća	.683
Sveukupno gledano na mom poslu preovladava pozitivna atmosfera	.652
U našoj firmi postoje jasno definisane procedure za selekciju zaposlenih	.821
U našoj firmi se poštuju definisane procedure za selekciju zaposlenih	.836
U našoj firmi su zaposleni postavljeni na svoje pozicije u skladu sa svojim kompetencijama	.750
Osnovni kriterijum za zapošljavanje novih kadrova (u našoj firmi) je obrazovanje i radno iskustvo	.711

Prvi ekstrahovani faktor objašnjava najveći procenat varijanse – oko 32%. Faktor okuplja stavke raznorodnog sadržaja koje prevashodno govore o poštovanju zaposlenih od strane poslodavaca, o adekvatnom sistemu nagrađivanja, o mogućnosti stručnog usavršavanja i kvalitetnoj selekciji zaposlenih. Najveća zasićenja faktorom imaju sledeći ajtemi: Organizacija poštuje svoje zaposlene; Moje preduzeće ulaže velike napore da zadrži zaposlene; Rad, učinak i zalaganje zaposlenih se redovno prate i vrednuju objektivno i pravedno; U preduzeću imam sve uslove za stručno napredovanje; U našoj firmi postoje jasno definisane procedure za selekciju zaposlenih; U našoj firmi se poštuju definisane procedure za selekciju zaposlenih. Na osnovu svega navedenog

faktor je nazvan **Aдекватne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa.**

Tabela 80. Izvod iz matrice strukture drugog *Promax* faktora.

	2
U potpunosti mi je jasna vizija i strateški ciljevi preduzeća u kojem radim	.688
Kada rukovodstvo odlučuje o promenama, konsultuje se sa zaposlenima na koje se ove promene odnose	.607
Na sastancima sa pretpostavljenima dajem sugestije i predloge	.595
U preduzeću postoje pravila komuniciranja u pisanoj formi	.627
Zadovoljan/na sam kvalitetom informacija koje dobijam od kolega	.691
Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim	-.691
U organizaciji u kojoj radim rukovodstvo često širi glasine	-.617
Veoma sam motivisan da svoj posao obavljam najbolje što mogu	.642
Nadređeni je uvek spreman da me sasluša	.761
Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom	-.556
Svi zaposleni imaju svest o tome da živimo od naših klijenata i potrošača	.504
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	.624
Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć	.720
Pretpostavljenom mogu da kažem ako sam preopterećen poslom	.621
Mislim da su naši klijenti veoma zadovoljni uslugama koje im pružamo	.600
Uloga posla koju obavljam i moji radni zadaci su jasno i nedvosmisleno definisani	.665
Posao koji obavljam u potpunosti odgovara opisu radnog mesta na koje sam raspoređen	.621
U potpunosti sam upoznat/ta sa tim šta se od mene očekuje na radnom mestu	.682
Po mom mišljenju svoj posao obavljam stručno i odgovorno	.730
Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan	.804
Odnosi između saradnika u mom preduzeću su zadovoljavajući	.726
U preduzeću sebe doživljavam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata	.760
Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima	-.499
U svom radnom okruženju se osećam dobro, sigurno i prihvaćeno	.717
Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz	-.425

Drugi *Promax* faktor objašnjava oko 11% varijanse. Govori o kvalitetu međuljudskih odnosa, odnosno o dobroj komunikaciji sa nadređenima i kolegama, kao i o timskom duhu koji preovladava. Sa faktorom visoko koreliraju sledeće tvrdnje: Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan; U preduzeću sebe doživljam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata; Nadređeni je uvek spreman da me sasluša; Po mom mišljenju svoj posao obavljam stručno i odgovorno; Odnosi između saradnika u mom preduzeću su zadovoljavajući; Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć; Zadovoljan/na sam kvalitetom informacija koje dobijam od kolega; U potpunosti mi je jasna vizija i strateški ciljevi preduzeća u kojem radim i dr. Ovaj faktor je nazvan **Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija.**

Tabela 81. Izvod iz matrice strukture trećeg *Promax* faktora.

	3
Za dobar rad banke mnogo je važnije zadovoljstvo klijenata nego nas zaposlenih	.423
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	.540
Svoju radnu organizaciju doživljam kao „drugu kuću”	.714
Osposobljen sam za rad sa „teškim klijentima”	.660
Na svom poslu se osećam srećno	.806
Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život	-.331
Spreman sam da ostalim zaposlenima ukažem na njihovo ponašanje, ukoliko mi nešto smeta	.406
Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno	-.406
Sveukupno gledano na mom poslu preovladava pozitivna atmosfera	.642

Treći ekstrahovani faktor okuplja stavke koje govore o pozitivnoj organizacionoj klimi. Osoba koja postiže visoke skorove na ovom faktoru voli svoj posao, ne oseća se umorno i iscrpljeno posle radnog dana, i svoju radnu organizaciju doživljava kao „drugu kuću“. Faktor okuplja ajteme tipa: Na svom poslu se osećam srećno; Svoju radnu organizaciju doživljam kao „drugu kuću“; Osposobljen sam za rad sa „teškim

klijentima“; Sveukupno gledano na mom poslu preovladava pozitivna atmosfera i dr. Na osnovu navedenog, faktor je nazvan **Pozitivna organizaciona klima**.

Tabela 82. Izvod iz matrice strukture četvrto *Promax* faktora.

	4
Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom	.488
Ne volim mnogo da se oslanjam na druge, volim da svoj posao obavljam sam/a	.550
Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	-.407
Svoju radnu organizaciju doživljam kao „drugu kuću”	-.300
Pretpostavljenom mogu da kažem ako sam preopterećen poslom	-.368
Veoma sam zadovoljan/na svojim poslom	-.411
Volim svoj posao i sa radošću dolazim svaki dan u banku	-.379
Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život	.567
Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno	.597
Za uspešan rad zaposlenog u preduzeću najvažnija su visoka primanja	.476
Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz	.590

Za razliku od trećeg ekstrahovanog faktora ovaj faktor okuplja stavke potpuno suprotnog sadržaja, odnosno one koje govore o nezadovoljstvu poslom i lošoj organizacionoj klimi, kao npr.: Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život; Ne volim mnogo da se oslanjam na druge, volim da svoj posao obavljam sam/a; Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život; Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno; Za uspešan rad zaposlenog u preduzeću najvažnija su visoka primanja; Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru nisu zadovoljne svojim poslom, često su pod stresom i u strahu da će dobiti otkaz, a jedina motivacija za posao jeste materijalna zarada. Ovaj faktor je nazvan **Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja**.

Tabela 83. Izvod iz matrice strukture petog *Promax* faktora.

	5
U preduzeću sebe doživljam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata	.760
Sa kolegama često razgovaram o temama koje se ne tiču posla	.469
Privatno se družim sa svojim kolegama	.501
Svoju radnu organizaciju doživljam kao „drugu kuću”	.379
Primedbe kolega na moje ponašanje uvek su dobronamerne i korisne	.560

Peti ekstrahovani faktor po svom sadržaju govori o pozitivnoj organizacionoj kulturi, odnosno o dobrom i prijateljskom odnosu sa kolegama i o timskom duhu. Faktor okuplja stavke kao što su: Primedbe kolega na moje ponašanje uvek su dobronamerne i korisne; Privatno se družim sa svojim kolegama; Sa kolegama često razgovaram o temama koje se ne tiču posla i dr. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru su prijateljski nastrojene prema svojim kolegama, emocionalno zrele i dobro podnose kritiku, spremne za druženje i konstruktivnu komunikaciju. Faktor je nazvan **Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh.**

Tabela 84. Izvod iz matrice strukture šestog *Promax* faktora.

	6
U preduzeću postoje nepisana pravila komuniciranja	.497
Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim	.624
U organizaciji u kojoj radim zaposleni često šire glasine	.526
Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima	.580
Spreman sam da ostalim zaposlenima ukažem na njihovo ponašanje, ukoliko mi nešto smeta	.440

Za razliku od petog faktora koji govori o dobroj organizacionoj kulturi, ovaj faktor govori o lošim odnosima među zaposlenima, lošoj komunikaciji i poremećenim međuljudskim odnosima. Faktor okuplja stavke tipa: Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim; U organizaciji u kojoj radim

zaposleni često šire glasine; Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima i dr. Faktor je nazvan **Negativna organizaciona kultura**.

Tabela 85. Matrica interkorelacije faktora.

	Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	Pozitivna organizaciona klima	Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	Negativna organizaciona kultura
Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	1.000	.430	.428	-.240	-.112	.088
Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	.430	1.000	.483	-.284	.050	.001
Pozitivna organizaciona klima	.428	.483	1.000	-.395	.104	-.238
Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	-.240	-.284	-.395	1.000	-.063	-.170
Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	-.112	.050	.104	-.063	1.000	.027
Negativna organizaciona kultura	.088	.001	-.238	-.170	.027	1.000

Prvi ekstrahovani faktor *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* je u korelaciji sa drugim faktorom *Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija*, kao i sa trećim faktorom *Pozitivna organizaciona klima*. Ove korelacije su pozitivnog predznaka. Isti faktor je u korelaciji negativnog predznaka sa faktorom *Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja*.

Faktor *Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija* je, pored navedene korelacije sa prvim faktorom, i u korelaciji pozitivnog predznaka sa faktorom *Postojanje pozitivne organizacione klime*, a u negativnoj korelaciji sa faktorom *Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja*. Faktor *Pozitivna organizaciona klima* je, pored navedenih, još u korelaciji negativnog predznaka sa faktorom *Negativna organizaciona kultura*.

6.6.1 Razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i proceni kvaliteta bankarskih usluga od strane zaposlenih, a u zavisnosti od banke u kojoj su zaposleni, geografskih i demografskih karakteristika

Razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i proceni kvaliteta bankarskih usluga od strane zaposlenih, a u odnosu na varijable mesto zaposlenja, radno mesto i pol, proverene su kanoničkim diskriminativnim analizama u kojima su grupišuće varijable – navedene nezavisne varijable istraživanja, dok skup kvantitativnih varijabli čine faktori internog marketinga, dimenzije satisfakcije zaposlenih i procena kvaliteta bankarskih usluga.

1) Razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i proceni kvaliteta bankarskih usluga u zavisnosti od banke u kojoj rade

Tabela 86. Karakteristični koren, procenat varijanse i kanonička korelacija.

Funkcija	Karakteristični koren	Procenat varijanse	Kumulativni procenat	Kanonička korelacija
1	.591(a)	100.0	100.0	.610

Tabela 87. Procena značajnosti diskriminativne funkcije.

Funkcija	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stepeni slobode	p
1	.628	55.758	12	.000

Ekstrahovana diskriminativna funkcija je statistički značajna, na nivou značajnosti od $p = 0.00$ i sa koeficijentom kanoničke korelacije $R_c = 0,610$ što znači da je potvrđeno postojanje razlike među grupama ispitanika i da je ta razlika srednjeg intenziteta.

Tabela 88. Matrica strukture diskriminativne funkcije.

	Function
	1
Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	.577
KVALITET BANKARSKIH USLUGA	.369
SATISFAKCIJA MOGUĆNOŠĆU NAPREDOVANJA U KARIJERI	.365
SATISFAKCIJA ZARADOM	.277
Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	-.248
SATISFAKCIJA SARADNJOM SA NAJBLIŽIM SARADNICIMA	.233
Negativna organizaciona kultura	-.150
SATISFAKCIJA SADRŽAJEM POSLA	.109
Pozitivna organizaciona klima	-.083
Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	-.056
SATISFAKCIJA SARADNJOM SA NADREĐENIMA	.036
Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	.025

Pozitivni pol diskriminativne funkcije je definisan faktorima *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa; Kvalitet bankarskih usluga; Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri; Satisfakcija zaradom; Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima*. Negativni pol funkcije definisan je faktorom *Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja*.

Tabela 89. Centroidi grupa.

Banka	Function
	1
A	-.893
B	.652

Na osnovu vrednosti i smera centroida grupa vidi se da se bankari iz banke A nalaze na negativnom polu diskriminativne funkcije, dok su zaposleni u banci B na pozitivnom polu. Dobijeni rezultat upućuje na zaključak da su zaposleni u banci B zadovoljniji merama pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, i kvalitetom bankarskih usluga koje pružaju svojim klijentima. Imaju izraženiju satisfakciju mogućnošću napredovanja u karijeri, satisfakciju zaradom i saradnjom sa najbližim saradnicima. Zaposleni u banci A negativnije ocenjuju organizacionu klimu i imaju izraženiji strah od otpuštanja.

2) Međupolne razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i proceni kvaliteta bankarskih usluga

Tabela 90. Karakteristični koren, procenat varijanse i kanonička korelacija.

Funkcija	Karakteristični koren	Procenat varijanse	Kumulativni procenat	Kanonička korelacija
1	.112(a)	100.0	100.0	.318

Tabela 91. Procena značajnosti diskriminativne funkcije.

Funkcija	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stepeni slobode	p
1	.899	12.675	12	.393

Ekstrahovana diskriminativna funkcija nije statistički značajna, što znači da ne postoje međupolne razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i proceni kvaliteta bankarskih usluga.

3) Razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i proceni kvaliteta bankarskih usluga u zavisnosti od mesta u kojem žive i rade

Tabela 92. Karakteristični koren, procenat varijanse i kanonička korelacija.

Funkcija	Karakteristični koren	Procenat varijanse	Kumulativni procenat	Kanonička korelacija
1	.230(a)	100.0	100.0	.432

Tabela 93. Procena značajnosti diskriminativne funkcije.

Funkcija	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stepeni slobode	p
1	.813	24.836	12	.016

Ekstrahovana diskriminativna funkcija je statistički značajna, na nivou značajnosti od $p = 0,016$ i sa koeficijentom kanoničke korelacije $R_c = 0,432$ što znači da je potvrđeno postojanje razlike među grupama ispitanika i da je ta razlika umerenog intenziteta.

Tabela 94. Matrica strukture diskriminativne funkcije.

	Function
	1
Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	.514
Negativna organizaciona kultura	.426
Pozitivna organizaciona klima	-.327
SATISFAKCIJA SARADNjom SA NADREĐENIMA	-.304
SATISFAKCIJA SADRŽAJEM POSLA	-.282
UKUPAN KVALITET	.263
SATISFAKCIJA MOGUĆNOŠĆU NAPREDOVANJA U KARIJERI	.212
SATISFAKCIJA ZARADOM	-.169
Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	-.111
Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	-.045
Aдекватne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	-.023
SATISFAKCIJA SARADNjom SA NAJBliŽIM SARADNICIMA	-.011

Pozitivni pol diskriminativne funkcije definisan je faktorima *Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja; Negativna organizaciona kultura; Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri; Kvalitet bankarskih usluga*. Negativni pol diskriminativne funkcije definisan je faktorima *Pozitivna organizaciona klima; Satisfakcija saradnjom sa nadređenima; Satisfakcija sadržajem posla*.

Tabela 95. Centroidi grupa.

Mesto	Function
	1
BG	-.381
NS	.594

Na osnovu vrednosti i smera centroidâ grupa vidi se da se zaposleni iz Beograda nalaze na negativnom polu diskriminativne funkcije, što znači da procenjuju da je kod njih izraženija pozitivna organizaciona klima i da imaju izraženiju satisfakciju saradnjom sa nadređenima i sadržajem posla, dok su zaposleni u Novom Sadu na pozitivnom polu funkcije, što znači da su negativnije ocenili organizacionu klimu i organizacionu kulturu i da imaju izraženiji strah od otpuštanja, a veću potrebu za mogućnošću napredovanja u karijeri i boljim kvalitetom bankarskih usluga koje pružaju.

4) Razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i proceni kvaliteta bankarskih usluga u zavisnosti od radnog mesta

Tabela 96. Karakteristični koren, procenat varijanse i kanonička korelacija.

Funkcija	Karakteristični koren	Procenat varijanse	Kumulativni procenat	Kanonička korelacija
1	.101(a)	100.0	100.0	.302

Tabela 97. Procena značajnosti diskriminativne funkcije.

Funkcija	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stepeni slobode	p
1	.909	10.637	12	.560

Ekstrahovana diskriminativna funkcija nije statistički značajna, što znači da ne postoje međugrupne razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i proceni kvaliteta bankarskih usluga.

6.6.2 Povezanost procene kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i procene kvaliteta bankarskih usluga od strane zaposlenih, a u zavisnosti od starosti, obrazovanja i radnog iskustva

Povezanost procene kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i procene kvaliteta bankarskih usluga od strane zaposlenih, a u zavisnosti od starosti, obrazovanja i radnog iskustva proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije.

Tabela 98. Pirsonov koeficijent linearne korelacije.

		Starost	Obrazovanje	Stož
Ukupan kvalitet	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.039	.088	.016
	p – nivo značajnosti	.649	.297	.849
Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.002	.144	-.021
	p – nivo značajnosti	.985	.084	.803
Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	r – Pirsonov koeficijent korelacije	-.084	.134	-.135
	p – nivo značajnosti	.319	.109	.106
Pozitivna organizaciona klima	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.132	.027	.076
	p – nivo značajnosti	.115	.747	.366
Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.380(*)	-.141	.393(*)
	p – nivo značajnosti	.031	.090	.020
Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.060	-.076	.089
	p – nivo značajnosti	.476	.362	.285

Negativna organizaciona kultura	r – Pirsonov koeficijent korelacije	-.037	-.025	-.031
	p – nivo značajnosti	.663	.762	.708
Satisfakcija zaradom	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.094	.114	.084
	p – nivo značajnosti	.237	.146	.285
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.001	.141	-.073
	p – nivo značajnosti	.992	.073	.355
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.083	.127	.078
	p – nivo značajnosti	.302	.107	.328
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	r – Pirsonov koeficijent korelacije	-.103	.066	-.127
	p – nivo značajnosti	.197	.405	.108
Satisfakcija sadržajem posla	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.051	.117	-.009
	p – nivo značajnosti	.521	.139	.914

** Korelacije su značajne na nivou 0.01

* Korelacije su značajne na nivou 0.05

Na osnovu dobijenih koeficijenata korelacije može se zaključiti da je samo faktor *Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja* statistički znatno povezan sa starošću i radnim iskustvom. Oba koeficijenta korelacije su nižeg intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da što su ispitanici stariji i imaju više radnog staža to procenjuju da je organizaciona klima u njihovoj banci lošija.

6.6.3 Povezanost internog marketinga i percepcije kvaliteta bankarskih usluga

Povezanost faktora internog marketinga i percepcije kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije, na skorovima dimenzija internog marketinga na upitniku za zaposlene i na sumacionom skor na upitniku kvaliteta bankarskih usluga koji su procenjivali njihovi klijenti iz istih filijala.

Tabela 99. Pirsonov koeficijent linearne korelacije.

		Ukupan kvalitet bankarskih usluga
Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.548(**)
	p – nivo značajnosti	.000
Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.292(**)
	p – nivo značajnosti	.002
Pozitivna organizaciona klima	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.270(**)
	p – nivo značajnosti	.001
Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	r – Pirsonov koeficijent korelacije	-.177(*)
	p – nivo značajnosti	.046
Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	r – Pirsonov koeficijent korelacije	-.090
	p – nivo značajnosti	.310
Negativna organizaciona kultura	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.034
	p – nivo značajnosti	.699

** Korelacije su značajne na nivou 0.01

* Korelacije su značajne na nivou 0.05

Percepcija kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata ima značajne Pirsonove koeficijente korelacije sa četiri faktora internog marketinga. Sa faktorom *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* ima korelaciju srednjeg intenziteta ($r = 0,548$) i pozitivnog smera, što znači da što su zaposleni zadovoljniji merama pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, to su njihovi klijenti zadovoljniji kvalitetom usluge koju im banka pruža.

Sa faktorima *Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija* i *Pozitivna organizaciona klima* ima statistički značajne koeficijente korelacije nižeg intenziteta ($r = 0,292$ i $r = 0,270$) i pozitivnog predznaka, što znači da što zaposleni

bolje ocenjuju liderstvo, komunikaciju, informisanost i strategiju banke, kao i organizacionu klimu, to njihovi klijenti ocenjuju višom ocenom kvalitet bankarskih usluga koje zaposleni u banci pružaju. Faktor *Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja* je takođe statistički znatno povezan sa procenom kvaliteta usluge od strane klijenata banke. Ova korelacija je niskog intenziteta ($r = 0,177$) ali je treba uzeti u obzir, pogotovo što je korelacija negativnog predznaka, što znači da što zaposleni imaju negativniju ocenu organizacione klime i što se više boje otpuštanja to njihovi klijenti daju nižu ocenu kvaliteta bankarskih usluga.

6.6.4 Povezanost internog marketinga i satisfakcije zaposlenih

Povezanost faktora internog marketinga i satisfakcije zaposlenih proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije na faktorima internog marketinga i na pet supskala satisfakcije zaposlenih.

Tabela 100. Pirsonov koeficijent linearne korelacije.

		Satisfakcija zaradom	Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	Satisfakcija sadržajem posla
Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	r	.725(**)	.750(**)	.702(**)	.547(**)	.545(**)
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	r	.346(**)	.684(**)	.532(**)	.733(**)	.599(**)
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Pozitivna organizaciona klima	r	.427(**)	.405(**)	.501(**)	.549(**)	.820(**)
	p	.000	.000	.000	.000	.000

Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	r	-.275(**)	-.305(**)	-.246(**)	-.398(**)	-.372(**)
	p	.001	.000	.003	.000	.000
Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	r	.103	.364(**)	.121	.034	.049
	p	.219	.000	.149	.683	.559
Negativna organizaciona kultura	r	.217(**)	-.041	.100	.083	.024
	p	.009	.622	.232	.319	.772

** Korelacije su značajne na nivou 0.01

* Korelacije su značajne na nivou 0.05

r – Pirsonov koeficijent korelacije

p – nivo značajnosti

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da su svi faktori internog marketinga statistički znatno povezani sa satisfakcijom zaposlenih. Prvi faktor *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* ima statistički značajne koeficijente korelacije sa svim dimenzijama satisfakcije. Koeficijenti korelacije su visoki, kreću se u opsegu od 0,55 do 0,75 i pozitivnog su predznaka. Ovakav rezultat znači da što su zaposleni bolje ocenili mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, to imaju izraženije sve aspekte satisfakcije.

Drugi faktor *Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija* takođe statistički znatno korelira sa svim dimenzijama satisfakcije. Posebno se ističe satisfakcija saradnjom sa nadređenima i najbližim saradnicima (korelacije su oko 0,7). Sve korelacije su pozitivnog predznaka što znači da što ispitanici bolje ocenjuju liderstvo, komunikaciju, informisanost i strategiju njihove banke, to izraženije pokazuju sve aspekte satisfakcije.

Treći faktor *Pozitivna organizaciona klima* je statistički znatno povezan sa svim dimenzijama satisfakcije. Korelacija sa satisfakcijom sadržajem posla je izuzetno visoka ($r = 0,820$) dok su ostali koeficijenti korelacije srednjeg intenziteta. Sve korelacije su pozitivnog predznaka, što znači da što su zaposleni zadovoljniji organizacionom

klimom to su im izraženiji svi aspekti satisfakcije, a naročito satisfakcija sadržajem posla.

Četvrti faktor *Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja* takođe statistički znatno korelira sa svim aspektima satisfakcije. Ovi koeficijenti korelacije su nižeg intenziteta i negativnog predznaka, što znači da što su zaposleni nezadovoljniji organizacionom klimom, svi aspekti satisfakcije su im niži.

Peti faktor *Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh* statistički znatno korelira sa satisfakcijom saradnjom sa najbližim saradnicima. Koeficijent korelacije je nižeg intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da ako su zaposleni pozitivnije ocenili organizacionu kulturu to im je i satisfakcija saradnjom sa kolegama izraženija.

Faktor *Negativna organizaciona kultura* je u statistički značajnoj korelaciji niskog intenziteta i pozitivnog predznaka sa satisfakcijom zaradom. Ovakav rezultat znači da što su ispitanici negativnije ocenili organizacionu kulturu, to im je izraženija satisfakcija zaradom. Pošto ostale dimenzije satisfakcije nisu zadovoljavajuće, ovim osobama je zarada jedina satisfakcija za odlazak na posao.

6.6.5 Intenzitet uticaja faktora internog marketinga na satisfakciju zaposlenih

U skladu sa postavljenom hipotezom istraživanja da je jačina uticaja pojedinih instrumenata internog marketinga na satisfakciju zaposlenih različita, urađen je niz multiplih regresionih analiza u kojima su pet dimenzija satisfakcije bile kriterijumske varijable, dok su skup prediktora činili faktori internog marketinga.

1) Kriterijumska varijabla je prva dimenzija satisfakcije – SATISFAKCIJA ZARADOM – skup prediktora čine faktori internog marketinga

Tabela 101. Koeficijent multiple korelacije.

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.767(a)	.589	.571	1.12106

Tabela 102. Procena značajnosti regresionog modela.

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Prosečni kvadrat	F	p – nivo značajnosti
1	Regresija	248.564	6	41.427	32.963	.000(a)
	Rezidual	173.436	138	1.257		
	Total	422.000	144			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p = 0,000$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = 0,767$ a skup prediktora objašnjava oko 59% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata može se reći da postoji visok nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 103. Parcijalni doprinosi prediktora.

	Beta	t	p – nivo značajnosti
(Constant)		64.447	.000
Aдекватne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	.696	10.861	.000
Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	-.008	-.122	.903
Pozitivna organizaciona klima	.064	.918	.360
Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	-.053	-.879	.381
Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	.167	3.000	.003
Negativna organizaciona kultura	.127	2.223	.028

Statistički značajan parcijalni doprinos predikciji kriterijumske varijable daju tri faktora. Faktor *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* ima najveći beta koeficijent: $\beta = 0,696$ što znači da ovaj faktor daje najveći doprinos predikciji satisfakcije zaradom. Faktori *Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh* i *Negativna organizaciona kultura* isto daju statistički značajan doprinos predikciji kriterijumske varijable, ali je njihov beta koeficijent znatno nižeg intenziteta.

2) Kriterijumska varijabla je druga dimenzija satisfakcije – SATISFAKCIJA SARADNJOM SA NAJBLIŽIM SARADNICIMA – skup prediktora čine faktori internog marketinga

Tabela 104. Koeficijent multiple korelacije.

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.859(a)	.738	.727	.95158

Tabela 105. Procena značajnosti regresionog modela.

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Prosečni kvadrat	F	p-nivo značajnosti
1	Regresija	352.834	6	58.806	64.943	.000(a)
	Rezidual	124.959	138	.906		
	Total	477.793	144			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p = 0,000$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = 0,859$ a skup prediktora objašnjava oko 74% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata može se reći da postoji veoma visok nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 106. Parcijalni doprinosi prediktora.

	Beta	t	p – nivo značajnosti
(Constant)		85.962	.000
Aдекватne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	.571	11.170	.000
Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	.447	8.488	.000
Pozitivna organizaciona klima	-.064	-1.149	.253
Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	-.083	-1.720	.088
Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	-.019	-.433	.666
Negativna organizaciona kultura	-.090	-1.983	.049

Statistički značajan parcijalni doprinos predikciji kriterijumske varijable daju tri faktora. Faktor *Aдекватne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* ima najveći beta koeficijent: $\beta = 0,571$. Umereno visok beta koeficijent ima i faktor *Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija*: $\beta = 0,447$. Ova dva faktora daju najveći doprinos predikciji satisfakcije saradnjom sa najbližim saradnicima. Oba koeficijenta su pozitivnog predznaka, što znači da što su ovi elementi internog marketinga bolji, to zaposleni imaju izraženiju satisfakciju saradnjom sa najbližim saradnicima. Faktor *Negativna organizaciona kultura* ima statistički značajan beta koeficijent veoma niskog intenziteta i negativnog predznaka: $\beta = -0,090$ što znači da ukoliko su zaposleni lošije ocenili organizacionu kulturu, utoliko je i satisfakcija saradnjom među njima niža.

3) Kriterijumska varijabla je treća dimenzija satisfakcije – SATISFAKCIJA MOGUĆNOŠĆU NAPREDOVANJA U KARIJERI – skup prediktora čine faktori internog marketinga

Tabela 107. Koeficijent multiple korelacije.

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.776(a)	.602	.585	1.12159

Tabela 108. Procena značajnosti regresionog modela.

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Prosečni kvadrat	F	p – nivo značajnosti
1	Regresija	262.648	6	43.775	34.798	.000(a)
	Rezidual	173.600	138	1.258		
	Total	436.248	144			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p = 0,000$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = 0,776$ a skup prediktora objašnjava oko 60% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata može se reći da postoji visok nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 109. Parcijalni doprinosi prediktora.

	Beta	t	p – nivo značajnosti
(Constant)		69.748	.000
Aдекватne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	.570	9.042	.000
Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	.216	3.332	.001
Pozitivna organizaciona klima	.141	2.050	.042
Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	.021	.350	.727
Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	.160	2.904	.004
Negativna organizaciona kultura	.015	.271	.787

Čak četiri faktora pokazuju statistički značajan doprinos predikciji kriterijumske varijable, ali faktor *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* ima najveći beta koeficijent: $\beta = 0,570$ i daje znatno veći doprinos od ostalih faktora. Niži beta koeficijent ima faktor *Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija*: $\beta = 0,216$.

Faktori *Pozitivna organizaciona klima* i *Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh* imaju beta koeficijente veoma niskog intenziteta. Svi navedeni beta koeficijenti su pozitivnog predznaka, što znači da što su ovi faktori internog marketinga kvalitetniji to je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri izraženija kod zaposlenih.

4) Kriterijumska varijabla je četvrta dimenzija satisfakcije – SATISFAKCIJA SARADNJOM SA NADREĐENIMA – skup prediktora čine faktori internog marketinga

Tabela 110. Koeficijent multiple korelacije.

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.803(a)	.644	.629	1.17723

Tabela 111. Procena značajnosti regresionog modela.

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Prosečni kvadrat	F	p – nivo značajnosti
1	Regresija	346.158	6	57.693	41.630	.000(a)
	Rezidual	191.249	138	1.386		
	Total	537.407	144			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p = 0,000$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = 0,803$ a skup prediktora objašnjava oko 64% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata može se reći da postoji veoma visok nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 112. Parcijalni doprinosi prediktora.

	Beta	t	p – nivo značajnosti
(Constant)		74.846	.000
Aдекватne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	.227	3.805	.000
Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	.529	8.610	.000
Pozitivna organizaciona klima	.140	2.157	.033
Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	-.136	-2.435	.016
Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	.010	.186	.853
Negativna organizaciona kultura	.006	.115	.909

Četiri faktora pokazuju statistički značajan doprinos predikciji kriterijumske varijable, ali faktor *Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija* ima najveći beta koeficijent: $\beta = 0,529$.

Prvi faktor *Aдекватne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* ima niži beta koeficijent: $\beta = 0,227$. Niži beta koeficijent ima i faktor *Pozitivna organizaciona klima*: $\beta = 0,140$. Ova tri navedena faktora imaju beta koeficijente pozitivnog predznaka, što znači da što su ovi elementi internog marketinga bolji, to zaposleni imaju izraženiju satisfakciju saradnjom sa nadređenima.

Faktor *Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja* ima beta koeficijente veoma niskog intenziteta i negativnog predznaka, što znači da što je negativnije ocenjena organizaciona klima od strane zaposlenih, utoliko im je satisfakcija saradnjom sa nadređenima niža.

5) Kriterijumska varijabla je peta dimenzija satisfakcije – SATISFAKCIJA SADRŽAJEM POSLA – skup prediktora čine faktori internog marketinga

Tabela 113. Koeficijent multiple korelacije.

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.880(a)	.774	.764	.90460

Tabela 114. Procena značajnosti regresionog modela.

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Prosečni kvadrat	F	p – nivo značajnosti
1	Regresija	387.241	6	64.540	78.871	.000(a)
	Rezidual	112.925	138	.818		
	Total	500.166	144			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p = 0,000$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = 0,880$ a skup prediktora objašnjava oko 77% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata može se reći da postoji izuzetno visok nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 115. Parcijalni doprinosi prediktora.

	Beta	t	p – nivo značajnosti
(Constant)		94.191	.000
Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa	.179	3.770	.000
Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija	.185	3.788	.000
Pozitivna organizaciona klima	.679	13.103	.000
Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja	-.036	-.805	.422
Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh	-.009	-.222	.825
Negativna organizaciona kultura	-.159	-3.764	.000

Statistički značajan parcijalni doprinos predikciji kriterijumske varijable daju četiri faktora. *Pozitivna organizaciona klima* ima najveći beta koeficijent: $\beta = 0,679$ što znači da ovaj faktor daje najveći doprinos predikciji satisfakcije sadržajem posla. Faktori *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa i Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija* imaju niske beta koeficijente, ali su takođe pozitivnog predznaka, što znači da što su navedeni faktori internog marketinga kvalitetniji to zaposleni imaju izraženiju satisfakciju sadržajem svog posla. Faktor *Negativna organizaciona kultura* ima statistički značajan beta koeficijent niskog intenziteta i negativnog predznaka: $\beta = -0,159$.

6.6.6 Povezanost satisfakcije zaposlenih i percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata

Povezanost satisfakcije zaposlenih i percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije na ukupnom uzorku zaposlenih, kao i na ukupnom uzorku klijenata obe banke.

Tabela 116. Pirsonov koeficijent linearne korelacije.

		Kvalitet bankarskih usluga
Satisfakcija zaradom	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.358(**)
	p – nivo značajnosti	.000
Satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.465(**)
	p – nivo značajnosti	.000
Satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.379(**)
	p – nivo značajnosti	.000
Satisfakcija saradnjom sa nadređenima	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.324(**)
	p – nivo značajnosti	.000
Satisfakcija sadržajem posla	r – Pirsonov koeficijent korelacije	.360(**)
	p – nivo značajnosti	.000

** Korelacije su značajne na nivou 0.01

* Korelacije su značajne na nivou 0.05

Percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata je statistički znatno povezan sa svim dimenzijama satisfakcije zaposlenih. Svi koeficijenti korelacije su umerenog intenziteta: od 0,32 do 0,47 i pozitivnog predznaka. Ovakav rezultat upućuje na zaključak da što je veća satisfakcija zaposlenih u pogledu zarade, saradnje sa nadređenim kolegama, razvoja karijere i zadovoljstva sadržajem posla, to su njihovi klijenti zadovoljniji bankarskim uslugama koje im pružaju.

7 DISKUSIJA

Interni marketing obuhvata koncepciju koja je usmerena na zaposlene, s tim da istovremeno osigurava svim zaposlenima, uključujući i menadžere i zaposlene na šalterima, da razumeju poslovanje banke, kao i sve aktivnosti u kontekstu okruženja iz kojeg potiče svest o značaju eksternih klijenata. Takođe, interni marketing osigurava da zaposleni budu motivisani i pripremljeni na ophođenje orijentisano prema klijentima. Naime, u današnjem izuzetno turbulentnom i dinamičnom okruženju u kojem posluju banke vodi se svakodnevna borba za privlačenje novih, ali i za zadržavanje starih klijenata. U ostvarivanju navedenog cilja veliku ulogu svakako ima konkurentska prednost, marketing i usluge koje se nude na tržištu. U okviru marketinga, eksterni marketing predstavlja područje čestog i detaljnog istraživanja, dok se isto ne može reći za interni marketing i njegov uticaj na celokupno poslovanje u preduzećima. Banka se trudi da svoje proizvode „proda“ zaposlenima, pretvarajući ih na taj način u interne klijente, sa svrhom da unapredi znanje zaposlenih u vezi sa proizvodima banke, a dajući proizvode po mnogo povoljnijim uslovima stvara podsticaje koji imaju za cilj da osiguraju pozitivne odnose između banke i zaposlenih (Kelemen i Papasolomou, 2007, str. 754). Paliaga, Strunje i Pezo (2010, str. 212) smatraju da bi interni marketing trebalo da prethodi aktivnostima eksternog marketinga zato što su usluge i odnos prema kupcima osnova za stvaranje zadovoljnih kupaca (klijenata). U tom smislu je i stavljen akcenat u ovom istraživanju.

Ispitivanje uticaja internog marketinga na povećanje percipiranog kvaliteta bankarskih usluga vršeno je ispitivanjem povezanosti instrumenata internog marketinga sa satisfakcijom zaposlenih i kroz njihovu satisfakciju i njihov uticaj na percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata. Navedenim ispitivanjem proveravala se validnost postavljene opšte hipoteze (H) koja glasi: Interni marketing direktno utiče na

satisfakciju zaposlenih u bankama i indirektno preko satisfakcije zaposlenih na percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata.

Pored opšte, u istraživanju su postavljene i posebne hipoteze koje predstavljaju razradu opšte hipoteze sa idejom da se dođe do rezultata istraživanja koji će pokazati realnu sliku na internom i eksternom tržištu bankarskih usluga. Posebnih hipoteza je četiri i one glase:

- H1: Svi instrumenti internog marketinga utiču na satisfakciju zaposlenih,
- H2: Jačina uticaja pojedinih instrumenata internog marketinga na satisfakciju zaposlenih je različita,
- H3: Percipirani kvalitet bankarskih usluga direktno zavisi od satisfakcije zaposlenih,
- H4: Viši nivo satisfakcije zaposlenih vodi ka višem nivou percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata.

Na osnovu analize rezultata istraživanja u daljem tekstu sledi diskusija sa ciljem da se dođe do potvrđivanja ili opovrgavanja postavljenih hipoteza. Navedenu analizu će upotpuniti slična istraživanja, kao i teoretski stavovi zastupljeni u literaturi, a relevantni za tematiku koja predstavlja predmet ovog rada.

7.1 POVEZANOST INTERNOG MARKETINGA I SATISFAKCIJE ZAPOSLENIH

Interni marketing obuhvata marketinška znanja, veštine, alate, tehnike i metode koje se primenjuju u okviru internog tržišta. U okviru ovog istraživanja analizirana su obeležja i povezanost internog marketinga i satisfakcije zaposlenih u bankama koje posluju na srpskom tržištu. Kelemen i Papasolomou (2007, str. 752) ističu da je „slika internog klijenta“ veoma važna jer pomaže zaposlenima tako što ih podstiče da se fokusiraju na pružanje kvalitetnijih usluga eksternim klijentima. Takođe ističu da viši menadžment ima za cilj postizanje višeg nivoa satisfakcije internih klijenata kako bi se stvorili preduslovi za veću satisfakciju eksternih kupaca. Shodno navedenom zaključuje

se da je interni marketing od velike važnosti prilikom realizovanja usluge u bankarskom sektoru, što pokazuje i primer Velike Britanije gde na osnovu kontinuiranog poboljšanja elemenata internog marketinga banke imaju za cilj da stvore okruženje u kojem će usluga maksimalno biti orijentisana na klijenta, koji predstavlja centralnu vrednost.

U ovom istraživanju se na osnovu definisanih hipoteza nastoji doći do saznanja da li svi instrumenti internog marketinga utiču na satisfakciju zaposlenih i da li je jačina pojedinih instrumenata internog marketinga na satisfakciju zaposlenih različita ili ista. Analizirana je i satisfakcija zaposlenih, preciznije, satisfakcija zaradom, saradnjom sa nadređenima i kolegama, napretkom karijere i satisfakcija sadržajem posla. U skladu sa navedenim, analiza istraživanja satisfakcije zaposlenih je i prikazana u poglavlju Rezultati istraživanja.

Ispitivanje uticaja internog marketinga na satisfakciju zaposlenih vršeno je korišćenjem deskriptivnih statističkih pokazatelja, aritmetičkim sredinama, standardnim devijacijama za svako navedeno pitanje, kao i analizom glavnih komponenti, Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije, a sve sa ciljem da se ispita validnost postavljenih hipoteza:

- H1: Svi instrumenti internog marketinga utiču na satisfakciju zaposlenih,
- H2: Jačina uticaja pojedinih instrumenata internog marketinga na satisfakciju zaposlenih je različita.

U skladu sa hipotezama, predmetom i ciljem ovog istraživanja koji se odnose na utvrđivanje ključnih elemenata internog marketinga, i na osnovu pitanja u upitniku kojima se procenjuje kvalitet internog marketinga od strane zaposlenih, Keiser-ovim kriterijumom karakterističnog korena izdvojeno je 6 najrelevantnijih faktora koji su rotirani kosouglom *Promax* rotacijom. Navedeni faktori internog marketinga su nazvani:

- Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa,
- Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija,

- Pozitivna organizaciona klima,
- Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja,
- Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh i
- Negativna organizaciona kultura.

Prvi faktor sadrži najveći procenat varijanse – oko 32%, a u okviru njega jeste sadržaj koji govori o poštovanju zaposlenih od strane poslodavca, o adekvatnom sistemu nagrađivanja, o kvalitetnoj selekciji zaposlenih i o mogućnosti stručnog usavršavanja zaposlenih. Može se reći da se prvi faktor izdvaja kao najvažniji zato što sadrži najveći procenat varijanse, pa time i u najvećoj meri predstavlja interni marketing. Shodno navedenom može se navesti i istraživanje u Velikoj Britaniji koje ukazuje na to da se u okviru internih aktivnosti akcenat stavlja na imidž (sliku) internog klijenta (zaposlenog), njegovo obrazovanje i obuke, standard kvaliteta i sistem nagrađivanja (Kelemen i Papasolomou, 2007, str. 752).

Drugi *Promax* faktor se odnosi na liderstvo, komunikaciju, informisanost i strategiju zaposlenih. Preciznije, analizira kvalitet međuljudskih odnosa, dobru komunikaciju kako sa kolegama tako i sa nadređenima. Neilson i Chadha (2008, str. 209) smatraju da je strategija kojom se uspostavlja i održava kvalitetan proces pružanja usluga zasnovana na efikasnoj komunikaciji i međusobnom razumevanju, što se postiže primenom otvorenog dijaloga sa klijentima, informisanjem klijenata o promenama proizvoda i ponude usluga, kao i rešavanjem prigovora.

U trećem faktoru su sadržane tvrdnje koje govore o pozitivnoj organizacionoj klimi, odnosno o zadovoljstvu poslom, dok sledeći, četvrti faktor sadrži potpuno suprotne tvrdnje, koje govore o nezadovoljstvu poslom, tj. o negativnoj organizacionoj klimi. Po svom sadržaju, u okviru petog faktora nalaze se tvrdnje koje govore o pozitivnoj organizacionoj kulturi, odnosno o timskom duhu i o dobrim i prijateljskim odnosima sa kolegama, dok se kao poslednji izdvaja šesti faktor koji govori o negativnoj organizacionoj kulturi, tj. o lošoj komunikaciji i poremećenim međuljudskim odnosima. Navedeni faktori su u međusobnim korelacijama. Kanoničkim diskriminativnim analizama ispitane su razlike u proceni kvaliteta internog marketinga i satisfakcije

zaposlenih, i to od strane zaposlenih. Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da su zaposleni u banci B zadovoljniji aktivnostima internog marketinga kao što su pribavljanje, selekcija, raspoređivanje, dizajniranje poslova, razvoj karijere, motivacija, obrazovni program, ali i kvalitetom bankarskih usluga koje pružaju svojim klijentima. Takođe, zaposleni u ovoj banci imaju izraženiju satisfakciju zaradom, saradnjom sa najbližim saradnicima i mogućnošću napredovanja u karijeri. Zaposleni u banci A negativnije ocenjuju organizacionu klimu i imaju izraženiji strah od otpuštanja. Pri tome, nisu zastupljene demografske, odnosno međupolne razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i kvaliteta bankarskih usluga. S druge strane, zastupljena je geografska razlika, odnosno razlika u zavisnosti od mesta u kojem žive i rade. Tako zaposleni iz Beograda procenjuju da je u bankama koje se nalaze u Beogradu izraženija pozitivna organizaciona klima, kao i satisfakcija nadređenima i sadržajem posla, dok zaposleni u Novom Sadu negativnije ocenjuju organizacionu klimu i organizacionu kulturu i pri tome imaju izraženiji strah od otpuštanja, ali i veću potrebu za mogućnošću napredovanja u karijeri, kao i za višim kvalitetom usluga koje pružaju u bankama. Navedeni zaključci se ipak moraju posmatrati sa određenim stepenom opreznosti jer je oko 32% više ispitanika (zaposlenih) iz Beograda, što u određenoj meri može uticati na ishod rezultata.

Na osnovu dobijenih koeficijenata korelacije u ovom istraživanju zaključuje se da što su stariji ispitanici i pri tome imaju više radnog staža to procenjuju da je organizaciona klima u njihovoj banci lošija. Stoga je očigledno da je faktor negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja značajno povezan sa starošću i radnim iskustvom. S druge strane, Krstić i Janković Milić (2002, str. 603) ističu značaj zaposlenih koji su duže u preduzeću. Naime, oni navode da duže vreme provedeno u preduzeću znači da zaposleni postaju familijarni sa istim i da imaju veće iskustvo i znanje, te na taj način postaju vredan strategijski resurs. Zaposleni sa dužim stažom mogu uslužiti klijente bolje nego početnici, te zaposleni koji su u kontaktu sa klijentima izgrađuju odnos poverenja sa njima, a njihov eventualni odlazak iz preduzeća može da znači i prekid takvih odnosa i veza.

Kako bi se precizno utvrdila povezanost faktora internog marketinga i satisfakcije zaposlenih korišćen je Pirsonov koeficijent linearne korelacije. Rezultatima koji su

dobijeni istraživanjem utvrđeno je da su svi elementi internog marketinga statistički značajno povezani sa satisfakcijom zaposlenih. Na osnovu analize rezultata zaključuje se da kada su zaposleni bolje ocenili mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa – izraženiji su i svi aspekti satisfakcije. Izraženiji su svi aspekti satisfakcije i ukoliko zaposleni bolje ocenjuju liderstvo, komunikaciju, informisanost i strategiju svoje banke. Kada su zaposleni zadovoljniji organizacionom klimom izraženiji su svi aspekti satisfakcije, a naročito satisfakcija sadržajem posla, dok u slučaju kada su zaposleni nezadovoljni organizacionom klimom i imaju strah od otpuštanja – svi aspekti satisfakcije su im niži. Timski duh i pozitivna organizaciona kultura u kojoj on preovladava imaju veliki uticaj na satisfakciju jer je istraživanjem utvrđeno da što zaposleni pozitivnije ocenjuju organizacionu kulturu, satisfakcija saradnjom sa kolegama je izraženija. S druge strane, što su ispitanici negativnije ocenili organizacionu kulturu, izraženija je satisfakcija zaradom. Preciznije, u ovom slučaju zarada predstavlja jedinu satisfakciju za odlazak na posao. Navedeni rezultati potvrđuju prvu hipotezu, odnosno da svi instrumenti internog marketinga utiču na satisfakciju zaposlenih. Vorina, Sešel i Veljković (2009, str. 356) su na osnovu istraživanja zadovoljstva zaposlenih u preduzećima došli do rezultata da su oni najnezadovoljniji platom i radnim vremenom, dok su najzadovoljniji stalnošću radnog odnosa, saradnicima i poslom koji obavljaju.

Rezultati istraživanja u Grčkoj ukazuju na činjenicu da su grčke banke u velikoj meri usvojile filozofiju internog marketinga. I pored toga, došlo se do zaključka da je potrebno unaprediti razumevanje internog marketinga, ali i sredstava kojim se oni mogu izmeriti jer je to važno kako za teoretičare tako i za praktičare. Bouranta i Mavridoglou (2003, str. 4) navode da su menadžeri zabrinuti za percepciju kvaliteta usluga od strane klijenata, ali smatraju i da su menadžeri ti koji treba da utiču na razvijanje kompetencija zaposlenog. Menadžeri smatraju da je ključ za adekvatne kompetencije zaposlenih upravo dobro razvijen interni marketing. Ipak, u istraživanju koje je sprovedeno u grčkim bankama dolazi se do zaključka da su menadžeri precenili mogućnosti svojih zaposlenih. Stoga je neophodno analizirati interni marketing iz perspektive menadžera, a i iz perspektive ostalih zaposlenih.

U ovom istraživanju analizirani su elementi internog marketinga sa aspekta menadžera, a i iz perspektive zaposlenih na izvršnoj funkciji. Ekstrahovana diskriminativna funkcija nije statistički značajna, što znači da se na osnovu rezultata istraživanja dolazi do zaključka da nema statistički značajnih razlika u odgovorima ove dve grupe ispitanika u banci A i u banci B. Takođe, nisu prisutne ni međupolne razlike u proceni kvaliteta internog marketinga, satisfakcije zaposlenih i u proceni kvaliteta bankarskih usluga.

S druge strane, deskriptivni statistički pokazatelji, prema proceni zaposlenih, prikazuju ukupni kvalitet internog marketinga. Na osnovu ovih pokazatelja zaključuje se da su zaposleni umereno zadovoljni kvalitetom internog marketinga banke A, tj. banke u kojoj rade, dok su zaposleni u banci B zadovoljniji kvalitetom internog marketinga u banci u kojoj rade. Ipak, u banci A zaposleni su u najmanjoj meri saglasni sa tvrdnjom da poslodavac vodi računa da zaposleni budu nagrađeni za prekovremeni rad i u njoj je u većoj meri nego u banci B izgrađen timski duh sa ciljem ostvarivanja zajedničkih rezultata. Ratković (2009, str. 272) navodi da radno okruženje u kojem je izgrađen timski duh zaposlenih može uticati na povećanje kvaliteta isporučenih usluga i proizvoda. Takođe ističe da je upravo u ovom području internog marketinga očigledna uzročno-posledična veza između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva klijenata jer ulaganje timskog napora u povećanje kvaliteta pruženih usluga predstavlja svrhu svih aktivnosti internog marketinga. U skladu sa navedenim, i Lazarevićeva (2014, str. 840) naglašava da timski rad i timsko učenje predstavljaju ključne segmente u novom stilu organizovanja i u „novoj ekonomiji znanja“, dok timove definiše kao osnovne organizacione jedinice koje upravljaju organizacionim procesima i zadacima. Oni pomažu prilikom obuke zaposlenih, snažnije su usmereni ka realizaciji, veoma uspešno samokontrolišu svoj rad i predstavljaju ključno područje organizacionog razvoja. U cilju potvrđivanja stava da su radni timovi važan faktor i pretpostavka za razvoj organizacije koja uči, autorka je sproveda istraživanje u čijem su fokusu bili radni timovi i njihova uloga u razvoju organizacije koja uči. S obzirom na to da je u preduzeću u kojem je istraživanje obavljeno zastupljena birokratizovana, hijerarhijski organizaciona struktura, dobijeni podaci pokazuju da je ona svoju složenu strukturu i brojne organizacione jedinice nadogradila radnim timovima u kojima se odvijaju radni procesi i u pojedinim delovima svoje organizacije prihvatila savremeni način organizovanja. Rezultati

istraživanja pokazuju da su sticanje znanja kroz rad u timovima u kojima se odvijaju procesi timskog učenja, kao i sticanje novih veština i sposobnosti, slobodan protok informacija, inoviranje i brže uočavanje zajedničkog rešavanja problema veoma važni razvojni faktori svakog savremenog preduzeća. Članovi timova smatraju da kroz usavršavanje svojih radnih procesa pozitivno utiču i na kontinuirano zadovoljavanje rastućih potreba svojih potrošača (klijenata).

Zaposleni u bankama utiču na njenu organizacionu strukturu i to putem kompozicije, odnosno sastava radne snage, vrednosti, stavova i sopstvenih potreba (Stanković i Radić, 2014, str. 50). Gummesson smatra da je neophodno da zaposleni budu informisani sa ponudom preduzeća u kojem su zaposleni, ali i da razumeju poslovnu misiju, ciljeve, strategije i organizacione procese (Gummesson, 2003, str. 199). Vrednosti do kojih se došlo u ovom istraživanju nisu u skladu sa navedenim jer iako zaposleni u banci A smatraju da obavljaju posao stručno i odgovorno i u potpunosti su upoznati šta se od njih očekuje na radnom mestu, u nedovoljnoj meri su im jasni vizija i strateški ciljevi preduzeća u kojem su zaposleni, dok je u banci B slika nešto jasnija. Naime, s obzirom na činjenicu da se na osnovu dobijenih aritmetičkih sredina zaključuje da su zaposleni u banci A, a i u banci B, zadovoljni komunikacijom sa nadređenim, koji je uvek spreman da ih sasluša, a i u svakodnevnoj komunikaciji je korektan, nameće se pitanje koji je razlog nedovoljnog poznavanja vizije i strateških ciljeva preduzeća u kojem su zaposleni.

Istraživanjem u Republici Hrvatskoj 66,77% ispitanika smatra da primena internog marketinga u preduzećima utiče na to da zaposleni bolje razumeju misiju, viziju i strategije preduzeća što doprinosi njihovoj sigurnosti, a time i povećanju zadovoljstva. Nešto veći procenat – 68,54% ispitanika veruje da aktivnosti internog marketinga pozitivno utiču na satisfakciju zaposlenih unutar preduzeća (Paliaga, Strunje i Pezo, 2010, str. 218).

S druge strane, u ovom istraživanju zaposleni u banci A su umereno zadovoljni ukupnim kvalitetom internog marketinga u banci u kojoj rade, dok zaposleni u banci B pokazuju veći stepen zadovoljstva kvalitetom internog marketinga. Na osnovu dobijenih vrednosti iskazanih aritmetičkim sredinama i standardnim devijacijama zaključuje se da se zaposleni u banci A u najvećoj meri slažu sa sledećim tvrdnjama: Po mom mišljenju

svoj posao obavljam stručno i odgovorno; Na sastancima sa pretpostavljenima dajem sugestije i predloge; Nadređeni je uvek spreman da me sasluša; Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć; U potpunosti sam upoznat/ta sa tim šta se od mene očekuje na radnom mestu; Materijalna stimulacija najbolje motiviše zaposlene; Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan; U preduzeću sebe doživljavam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkih rezultata. Zaposleni u banci B su takođe u proseku složni, ali sa sledećim tvrdnjama: Po mom mišljenju svoj posao obavljam stručno i odgovorno; U preduzeću postoje pravila komuniciranja u pisanoj formi; Nadređeni je uvek spreman da me sasluša; Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je korektan. Na osnovu navedenog se zaključuje da zaposleni u banci B veću pažnju pridaju komunikaciji, odnosno, u banci B su zastupljenija pravila komuniciranja u pisanoj formi, što znači da to predstavlja veoma čest vid kretanja informacija između zaposlenih. U skladu sa navedenim je i stav Bredvisela koji smatra da 60% do 65% komunikacije čini njen neverbalni aspekt, što se može smatrati i određenim nedostatkom jer fizičko odsustvo sagovornika osiromašuje opštenje za velik broj informacija (Lazić, 2014). Naime, pisana komunikacija ima svojih prednosti ali i nedostataka, jer kao što je navedeno, ona podrazumeva odsustvo ličnog kontakta, pa stoga i dobijanje povratnih informacija u istom trenutku, kao i praćenje čitaočevih neverbalnih reakcija. Dešava se i da pisana komunikacija stigne i do onih kojima nije namenjena. Pisana komunikacija ima i svoju prednost koja se ogleda u tome što se tekst može dorađivati, sačuvati i umnožiti (Čavić, 2010).

Nasuprot navedenom, u proseku, zaposleni u obe banke najmanje su saglasni sa tvrdnjama da im se često dešavaju nesporazumi sa klijentima jer je veoma teško raditi sa ljudima, te da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom. Navedeni stav zaposlenih potvrđuje dobru komunikaciju sa nadređenim, kao i stručno i odgovorno obavljanje posla zaposlenih u obe banke. Shodno navedenom, relevantno je naglasiti da se istraživanjem u Velikoj Britaniji došlo do zaključka da zaposleni očekuju brižan način tretiranja od svojih pretpostavljenih, kao i da se osećaju vrednovanim od strane banke, što zauzvrat može u velikoj meri motivisati zaposlene da pokažu pozitivan stav prema eksternim klijentima (Kelemen i Papolomou, 2007, str. 753). Stevanović i Lojić (2011, str. 390) takođe naglašavaju bitnost vrednovanja, s tim da preciziraju da je

važan izbor sistema vrednovanja. Pri tome navode tri osnovne vrste informacija o vrednovanju – vrednovanje zasnovano na osobinama zaposlenih, na njihovom ponašanju i na postignutim/nepostignutim rezultatima. Vrednovanje koje je zasnovano na osobinama zaposlenih koristi se za vrednovanje njihovih ličnih osobina: sposobnost donošenja odluka, veština komuniciranja, lojalnost, inicijativnost i sl. Korišćenjem ove vrste vrednovanja očekuje se odgovor na pitanje ko je zaposleni. Vrednovanje koje je zasnovano na ponašanju predstavlja pouzdaniji način vrednovanja jer se teži proceni kako zaposleni rade na poslu. Navedeni način vrednovanja omogućava dobijanje povratnih informacija o tome kako zaposleni obavlja svoj posao, ali i o tome na koji način može da ga poboljša. Vrednovanje koje je zasnovano na rezultatima uglavnom se koncentriše na kvantitativne pokazatelje koji su definisani određenim standardima radne uspešnosti ili neuspešnosti. U praksi su to najčešće sledeće dimenzije: samoinicijativa, kompetencije, poštovanje vremenskih rokova, kvantitet, kvalitet, komunikacija itd.

Ipak, zaposleni u banci A najmanje su saglasni sa tvrdnjama da poslodavac vodi računa da budu nagrađeni za prekovremeni rad i da organizacija podstiče neformalna druženja zaposlenih, sportske aktivnosti, putovanja i zabave.

U okviru ovog istraživanja detaljno je analizirana satisfakcija zaposlenih, a deset pitanja kojima je procenjen nivo satisfakcije zaposlenih svedeno je na pet elemenata satisfakcije:

- satisfakcija zaradom,
- satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima,
- satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri,
- satisfakcija saradnjom sa nadređenima i
- satisfakcija sadržajem posla.

Na osnovu rezultata koji su prikazani deskriptivnim statističkim pokazateljima zaposleni u obe banke navode da najviši nivo satisfakcije dobijaju saradnjom sa nadređenima, zatim sledi satisfakcija sadržajem posla, pa satisfakcija najbližim saradnicima, satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri i, na kraju, najniži nivo

satisfakcije je satisfakcija zaradom. Na osnovu navedenog sledi zaključak da su zaposleni u obe banke u najmanjoj meri zadovoljni zaradom, a u najvećoj meri saradnjom sa nadređenima.

Preciznom analizom utvrđen je intenzitet uticaja faktora internog marketinga na satisfakciju zaposlenih i to korišćenjem niza multiplih regresionih analiza u kojima se pet dimenzija satisfakcije posmatralo kao kriterijumske varijable, dok su skup prediktora činili faktori internog marketinga. Rezultati dobijeni na osnovu ove analize pokazuju visok nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli. Statistički je značajan parcijalni doprinos koji daju tri faktora – prvi, peti i šesti faktor. Prvi faktor *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* daje najveći doprinos predikciji satisfakcije zaradom. Takođe, faktori *Negativna organizaciona kultura* i *Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh* daju statistički značajan doprinos predikciji kriterijumske varijable, ali je njihov beta koeficijent znatno nižeg intenziteta.

Faktori internog marketinga *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* i *Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija* daju najveći doprinos predikciji satisfakcije saradnjom sa najbližim saradnicima. Navedeno u stvari znači da što su ovi elementi internog marketinga bolji, zaposleni imaju izraženiju satisfakciju saradnjom sa najbližim saradnicima. Statistički značajan uticaj ima i faktor *Negativna organizaciona kultura*, ali je negativnog predznaka i niskog intenziteta, što znači da ukoliko su zaposleni lošije ocenili organizacionu kulturu utoliko je satisfakcija među njima niža.

Ukoliko su četiri faktora internog marketinga – *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa; Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija; Pozitivna organizaciona klima; Pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh* – kvalitetnija, kod zaposlenih je satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri izraženija. U skladu sa navedenim su i rezultati istraživanja Vorine, Sešela i Veljkovića (2009, str. 358) da su zaposleni najzadovoljniji razvojem karijere, ali i poznavanjem poslovanja i vizije preduzeća.

Takođe, što su izraženiji sledeći faktori internog marketinga – *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa; Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija; Pozitivna organizaciona klima* – zaposleni imaju izraženiju satisfakciju saradnjom sa nadređenima. S druge strane, što je negativnije ocenjena *Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja* od strane zaposlenih, utoliko im je satisfakcija saradnjom sa nadređenima niža. Na osnovu navedenog može se zaključiti da saradnja nadređenih sa zaposlenima predstavlja značajan faktor koji utiče i na motivisanost i na lojalnost zaposlenih (Ratković, 2009).

U najvećoj meri, pozitivna organizaciona klima, a zatim i adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, kao i odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija daju doprinos predikciji satisfakcije sadržajem posla. Preciznije, ukoliko su navedeni faktori internog marketinga kvalitetniji – i zaposleni imaju izraženiju satisfakciju sadržajem svoga posla. Na osnovu navedenih rezultata dolazi se do zaključka da je potvrđena druga hipoteza koja glasi: Jačina uticaja pojedinih instrumenata internog marketinga na satisfakciju zaposlenih je različita (H2). Kao potvrda navedene hipoteze (H2) mogu se navesti i rezultati dobijeni na osnovu deskriptivnih statističkih pokazatelja na osnovu kojih zaposleni u obe banke pokazuju tendenciju da najviši nivo satisfakcije dobijaju saradnjom sa nadređenima, a najniži nivo satisfakcije – zaradom.

Dobijeni rezultati na osnovu vrednosti i smera centroidâ grupa navode na zaključak da su zaposleni u banci B zadovoljniji merama pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere, obrazovnog programa i kvalitetom bankarskih usluga koje pružaju klijentima. Relevantno je naglasiti da im je izraženija satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri, satisfakcija zaradom i saradnjom sa najbližim saradnicima, dok zaposleni u banci A negativnije ocenjuju organizacionu klimu i imaju izraženiji strah od otpuštanja.

Do relevantnih podataka o internom marketingu došlo se istraživanjem zaposlenih u Jordanu, u kojem je učestvovalo 365 ispitanika iz četiri grada u Jordanu (Aman, Tafil, Karak, Irbid) i 13 banaka. Naime, u okviru pomenutog istraživanja došlo se do

zaključka da je filozofija internog marketinga usvojena u bankama, kao i da su zaposleni svesni njene važnosti i njenog uticaja na tržišnu orijentaciju, a time i na klijente. Utvrđeno je da interni marketing ima pozitivan i direktan uticaj na organizacionu posvećenost koja se meri kroz dve dimenzije – emocionalnu posvećenost i normativnu obavezu. Sledi da je ključ uspeha interni marketing jer satisfakcija zaposlenih vodi ka satisfakciji klijenata. Stoga se akcenat stavlja na unapređenje veština zaposlenih i na njihovu kontinuiranu edukaciju (Suleiman Awwad i Mohammad Agti, 2011).

Što se tiče edukacije zaposlenih u Velikoj Britaniji, mnogi od zaposlenih u bankama sugerisali su da nisu u dovoljnoj meri imali organizovane treninge niti u dovoljnoj meri bili motivisani od strane menadžmenta banke. S druge strane, menadžeri tvrde da su obuke i treninzi nedvosmisleno organizovani sa ciljem da se brine o potrebama i željama svih zaposlenih (Kelemen i Papasolomou, 2007, str. 756).

Menadžeri u Kanadi su uglavnom upoznati sa kulturom, običajima i potrebama klijenata, te mogu razviti efikasnu strategiju marketinga i poboljšati elemente internog marketinga. Banke u Kanadi se trude da stave fokus svog interesovanja na doseljenike, nudeći im kompletan asortiman bankarskih proizvoda po veoma povoljnim uslovima, što im omogućava da vrše prenos sredstava na svoje račune i pre dolaska u Kanadu, a i olakšava njihov prelazak u Kanadu. Nudeći posebne pogodnosti banke se trude da stvore satisfakciju klijenata, da je održe i razviju u lojalnost. Shodno navedenom, banke u Kanadi veliku pažnju usmeravaju na adekvatan izbor osoblja, a organizuju obuke i treninge kojim nastoje da se fokusiraju na satisfakciju klijenata. Trude se da implementiraju interni marketinški program koji se sastoji od distribucije internih biltena koji sadrže ažurirane podatke o kadrovima, o razvoju banke, o budućim ciljevima i o faktorima uspeha usmerenih na satisfakciju klijenata (Neilson i Chadha, 2008).

Iako su organizacije, pa i banke, zainteresovane da uvedu koncept internog marketinga, u praksi su zastupljene određene, može se reći i značajne barijere koje onemogućavaju njegovu uspešnu implementaciju. U svom radu Papasolomou-Doukakis (2002) upravo stavlja akcenat na elemente koji usporavaju implementaciju internog marketinga u bankama, a to je prevashodno komunikacija. Cilj ovog istraživanja

sprovedenog u Velikoj Britaniji bio je da se proveriti da li je koncept internog marketinga usvojen. Analizom rezultata koji su dobijeni putem intervjua zaključeno je da je koncept internog marketinga orijentisan na klijenta, ali se to pokazalo kao nedovoljno jer je utvrđen nedostatak interne komunikacije.

Navedeno je u skladu sa teorijskim stavovima, poput npr. Domazetove (2011, str. 267), koja smatra da je interna komunikacija važna prilikom upoznavanja zaposlenih sa činjenicama šta se od njih očekuje u kontekstu obavljanja poslova, na osnovu čega se precizno određuje uloga svakog zaposlenog u poslovanju preduzeća. Kvalitet usluga u bankarstvu uključuje veliki broj dimenzija koje se mogu sistematizovati na različite načine i pri tome nisu svi elementi podjednako važni, što može se reći, i potvrđuju mnoga empirijska istraživanja. Dimenzije koje se najčešće ocenjuju jesu kompetentnost zaposlenih, pouzdanost, inovativnost, cenovna politika i fizičke karakteristike. Pregledom literature koji je dat u teorijskom delu zaključuje se da interni marketing obuhvata mnoge aktivnosti, što potvrđuju i rezultati istraživanja u Velikoj Britaniji iz 2002. godine, koji pokazuju da su osnovni elementi internog marketinga sledeći: investiranje u razvoj zaposlenih, posmatranje zaposlenih kao internih potrošača i nagrađivanje učinka (performansi) zaposlenih.

Rezultati pomenutog istraživanja uloge internog marketinga u bankarskom sektoru ukazuju na to da ne postoji precizno prepoznavanje koje odeljenje ili funkcija treba da ima sveukupnu odgovornost za funkcionisanje internog marketinga. U skladu sa navedenim, zaključeno je i da nedostaju želja za njegovom implementacijom i koordinacijom i kontrolni mehanizmi koji bi osigurali njegovu primenu (Papasolomou-Doukakis, 2003).

Shodno pomenutom, i mnogi akademici predlažu da bi određeni elementi trebalo da budu sastavni delovi internog marketinga, i to: obuka, motivacija, izgradnja timskog duha, profesionalni razvoj zaposlenih, unapređivanje karijere, istraživanje internog tržišta i interna komunikacija.

Kunac (2011, str. 346) navodi da je sigurno da će se deo komunikacije zaposleni–klijent „prebaciti“ na elektronske načine komunikacije, ali naglašava da je nemoguće ostati bez bankarskih službenika (zaposlenih), naročito kada je reč o složenijim uslugama.

Naime, u svim bankama je izvršeno usavršavanje tehnologije, tako da se u njima danas koriste savremeni informacijski sistemi dizajnirani isključivo za potrebe bankarskih aplikacija. Osavremenjavanje ovih sistema podrazumeva i adekvatno obučene zaposlene koji bi efektivno i efikasno obavljali zadatke, što se svakako najbolje postiže razvijenim internim marketingom. Istraživanjem zastupljenosti i relevantnosti internog marketinga u bankarskom sektoru zaključuje se da su ispitanici, kako klijenti tako i zaposleni, svesni njegove važnosti i uticaja na sveukupno poslovanje banke. Stoga se može reći da je navedeno u saglasnosti sa teoretskim stavovima koji su zastupljeni u literaturi i koji naglašavaju važnost internog marketinga i neophodnost njegove implementacije u sva preduzeća.

7.2 POVEZANOST SATISFAKCIJE ZAPOSLENIH I PERCIPIRANOG KVALITETA BANKARSKIH USLUGA OD STRANE KLIJENATA

Jovin (2011, str. 162) naglašava da je potrebno da banke motivišu zaposlene kako bi oni uslužili klijente na profesionalan i prijatan način. Kao rezultat navedenog dobija se viši nivo kvaliteta usluga od očekivanog, što vodi ka povećanju percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata. Odnosi između uslužnih organizacija i potrošača – klijenata često su dugotrajni i bliski, te bi u navedenim okolnostima dobavljači usluga trebalo da rade na razvoju bliskih veza sa klijentima (Avakumović i Avakumović, 2016, str. 268). Kada su u pitanju banke akcent se stavlja na zaposlene, koji predstavljaju banku kroz njene usluge. Stoga su kompetentnost zaposlenog, njegove prodajne veštine, ali i male, sitne vizuelne, verbalne i neverbalne spretnosti, i to uz marketinšku i informatičku logistiku veoma bitne odrednice prodajnog procesa. Nivo komunikacije sa klijentima kreće se od vrlo ograničenog pa do veoma stručnih savetovanja. Svaki klijent je drugačiji i potrebno je znati na koji način mu pristupiti jer loša procena u pristupu može dovesti i do odlaska klijenata (Kunac, 2012). Iako je, kako pokazuje istraživanje Agalotisa i Hadžića (2015, str. 113) iznenađujuće da klijenti ne žele da navedu razloge zbog kojih prelaze u drugu banku, oni u stvari navode da su u pitanju „lični razlozi“. Stoga se može reći da je upravljanje odnosima sa klijentima opravdan poslovni koncept koji je postao veoma aktuelan. Klijent je glavni pokretač aktuelnih promena i uvođenja

novih, te kao takav on definiše uspešnost banke. Zato je veoma važno da se definiše usklađenost usluga sa zahtevima i uslugama klijenata (Severović, Žajdela i Cvetković Šoštarić, 2009, str. 148). Proces merenja satisfakcije klijenata je od velike važnosti za poslovanje privrednih subjekata, pa i banaka jer dobijeni rezultati pružaju korisne informacije uz pomoć kojih bi se mogle poboljšati marketinške strategije, a time i povećati stepen satisfakcije klijenata (potrošača). Ipak, Marinković (2008, str. 116) naglašava da prilikom merenja satisfakcije klijenata istraživač mora da bude svestan činjenice da je satisfakcija latentna promenljiva koja se ne može neposredno meriti jer uključuje subjektivnu percepciju potrošača o kvalitetu proizvoda i usluga. Stoga je i u ovoj disertaciji neophodno imati navedeno na umu.

Ipak, s obzirom na činjenicu da su klijenti najveća vrednost banke, potrebno je spoznati nivo njihovog zadovoljstva uslugama banke, odnosno da li percipirani kvalitet bankarskih usluga direktno zavisi od satisfakcije zaposlenih (H3) i da li viši nivo satisfakcije zaposlenih vodi ka višem nivou percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata (H4).

Na osnovu vrednosti koje su dobijene aritmetičkim sredinama zaključuje se da su klijenti banke A u najvećoj meri pokazali saglasnost sa tvrdnjama da su zaposleni u banci poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke, da su ljubazni i da su promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama banke vizuelno privlačni i asociraju na banku i usluge koje ona pruža. S druge strane, klijenti banke B su najveću saglasnost pokazali sa tvrdnjama da su zaposleni ljubazni, da banka ima modernu opremu (široku mrežu bankomata, *e-banking*, *m-banking*) i da su zaposleni u banci poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke.

Na osnovu navedenog, zaključuje se da su klijenti obe banke saglasni sa većinom sličnih tvrdnji, dok su najmanje saglasni sa tvrdnjom Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja.

Na osnovu T-testova, posmatrano sa geografskog aspekta, rezultati istraživanja u ovoj disertaciji pokazuju da su ispitanici iz Beograda generalno zadovoljniji uslugama banke A od ispitanika iste banke koja se nalazi u Novom Sadu. Takođe, klijenti u Beogradu su dali veću ocenu za ukupan kvalitet usluga, što znači da su pozitivnije percipirali kvalitet, s tim da su osobe ženskog pola dale veću ocenu ukupnom kvalitetu

usluga, što znači da su zadovoljnije uslugama banke nego muškarci. Klijenti koji koriste usluge banke B a iz Beograda su, pokazuju veću saglasnost sa većinom tvrdnji koje su navedene u upitniku, te se može zaključiti da su zadovoljniji uslugama banke B koja se nalazi u Beogradu, od klijenata iste banke koja se nalazi u Novom Sadu. U proseku su upravo ovi klijenti dali veću ocenu prilikom ocenjivanja ukupnog kvaliteta usluga. Relevantno je naglasiti da su i u ovoj banci (banka B), osobe ženskog pola u proseku zadovoljnije uslugama banke od muškaraca. Navedeni rezultati u obe banke nisu zanemarljivi s obzirom na činjenicu da je u istraživanju učestvovalo samo nešto više ispitanika ženskog pola – u banci A njih 306, što čini 54% uzorka, a u banci B njih 298, što čini 53% uzorka.

Prikazom aritmetičkih sredina došlo se do zaključka da su potrošačke jedinice, odnosno klijenti iz kategorije pravna lica u proseku zadovoljniji nego fizička lica, kako u banci A tako i u banci B. Kao primer može se navesti da je statistički značajna razlika u odgovorima pravnih lica koja koriste usluge banke A potvrđena za tvrdnje Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima i Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u banci. Takođe smatraju da su zaposleni u banci (banka A) veoma brzi, spretni i stručni da odgovore na svako pitanje klijenta. S druge strane, pravna lica koja koriste usluge banke B su na osnovu mnogih (ukupno devet) tvrdnji pokazali veću saglasnost, na osnovu čega se zaključuje da su ispitanici iz ove kategorije zadovoljniji uslugama nego fizička lica. U prilog navedenom može se navesti i to da su klijenti iz kategorije pravnih lica statistički dali višu ocenu za ukupni kvalitet usluga, nego fizička lica.

Ipak, navedeni rezultati mogu se prihvatiti sa određenom rezervom zato što je u ovom istraživanju učestvovalo mnogo manje ispitanika koji su pravna lica, i to 87 u banci A, što čini oko 15% uzorka, a u banci B njih 44, što ukupno čini svega 8% uzorka. Takođe, kao relevantna činjenica može se uzeti u obzir i ona koju navode Radnović i Ilić (2011, str. 140), a to je da banke pravnim licima pored standardnih nude i inovativne bankarske proizvode uz veoma povoljne uslove, efikasniju proceduru, a i uz prilagodljivost njihovim specifičnim poslovnim situacijama. S druge strane, u empirijskom istraživanju u Južnobačkom regionu (Zelenović, 2011b), 750 kompanija ocenjivalo je zadovoljstvo određenom bankarskom uslugom i došlo se do potpuno

drugačijih rezultata. Tako na primer, na tvrdnju Kada banka obeća da će nešto uraditi za određeno vreme, ona to i uradi, samo je 24% anketiranih kompanija dalo banci maksimalnu ocenu, dok mnogo veći procenat – 76% ima drugačije iskustvo sa bankom, odnosno bili su prinuđeni da duže čekaju na realizaciju određene usluge. Takođe, samo 28% kompanija je u potpunosti zadovoljno načinom na koji banka reaguje kada imaju problem, a čak 17% kompanija je u potpunosti nezadovoljno kvalitetom usluge u navedenim uslovima. Činjenica da 74% kompanija prilikom prvog kontakta sa bankom nije bilo zadovoljno uslugom koju su dobili jer ista nije bila dobro izvršena, kao i to da velika većina – čak 76% smatra da banke nisu imale u fokusu njihove interese prilikom poslovanja govori o tome koliko još banke moraju da rade na poboljšanju kvaliteta pružene usluge.

Kao relevantni mogu se navesti i rezultati koji su dobijeni istraživanjem u Vojvodini u kojem je učestvovala 91 kompanija, na osnovu kojih se zaključuje da kompanije smatraju da probleme koji se povremeno javljaju banke rešavaju efikasno i brzo. Rezultati takođe pokazuju da su izabrane banke viđene kao institucije transparentnog poslovanja, društveno odgovorne i dobro pozicionirane u odnosu na konkurente. Klijenti (kompanije) su u najvećoj meri zadovoljni stručnošću i ljubaznošću zaposlenih u banci, a zatim brzinom i kvalitetom usluga i proizvoda (Erić i Ikač-Cvejić, 2014).

Kunić (2012, str. 72) navodi da osmeh zaposlenih, ali u skladu sa prihvaćenim kodeksima ponašanja, koji je upućen klijentima utiče na lakšu, „mekšu“ i topliju komunikaciju sa klijentima i znači pola obavljenog posla, privlači pažnju sagovornika i svakako pozitivno utiče na kvalitet usluga. U teoretskom delu je stavljen akcenat na ovu vrstu komunikacije koja je u literaturi poznata pod nazivom emocionalna inteligencija. Važno je da menadžeri poseduju visok nivo emocionalne inteligencije jer su u tom slučaju sposobni da motivišu zaposlene. Ukoliko su osobe koje poseduju visok nivo emocionalne inteligencije u direktnom kontaktu sa kupcima sigurno je da će izvršiti pozitivan uticaj na njihovu percepciju kvaliteta usluge ili proizvoda (Ratković, 2009).

Imdadul Haque (2013) ističe još jedan relevantan faktor koji takođe treba da se uvrsti prilikom ispitivanja kvaliteta usluga i njihove percepcije od strane klijenata, a to je cena. Isti autor navodi da neki klijenti mogu tolerisati loš kvalitet usluga ukoliko će imati veći novčani dobitak, dok su nasuprot njima, drugi spremni da plate ogromne

sume novca za bolji kvalitet usluga, te je sa ovog aspekta opravdan njegov predlog. Takođe, on ističe da su Parasuraman, Zeithaml i Berry (1988, str. 30–31) izjavili da je SERVQUAL model namenjen za korišćenje u širokom spektru uslužnog biznisa i da sadrži pet osnovnih dimenzija koje je moguće prilagoditi u zavisnosti od potrebe istraživanja i vrste organizacije (Imdadul Haque, 2013).

Shodno navedenom mogu se navesti rezultati istraživanja koje su u Srbiji sproveli Pavlović, Marković i Marković (2015), a koje pokazuje da je cena (provizija) relevantan element pridobijanja klijenata, što je i potvrdilo 44% klijenata, dok je ljubaznost osoblja na drugom mestu (27%).

Naime, cena je instrument marketing miksa o kojem menadžment donosi veći broj odluka kada se uvodi nova usluga u asortiman. Veljković (2009, str. 425) takođe navodi da veliki broj potrošača koristi cenu kao odraz troškova, ali i vrednosti, odnosno kvaliteta usluga. S druge strane, prikupljanje informacija o cenama može biti naporno za potrošače jer često one nisu vidljive. Kao adekvatan primer može se navesti bankarski potrošački kredit. Upravo u finansijskim uslugama često klijent nije ni svestan koliko je na kraju platio za npr. kredit. Stoga ovaj autor navodi da s obzirom na to da je potrošaču teško da proceni troškove usluge pre kupovine, i cena se manje upotrebljava na klasičan način, kao kriterijum za odlučivanje o kupovini.

U ovom istraživanju Pirsonov koeficijent linearne korelacije je poslužio kako bi se ispitala međusobna korelacija varijabli starost i obrazovni nivo klijenata sa njihovom procenom kvaliteta bankarskih usluga. Što se tiče varijable koja analizira starost, zaključuje se da u banci A u značajnoj meri korelira sa tvrdnjama da banka ima privlačne ambijentalne elemente, da su svi materijali, kao npr. promotivne brošure i vizitkarte, povezani sa uslugama banke vizuelno privlačni, i da će zaposleni uvek biti spremni da odmah odgovore na zahteve klijenata. Analizom se zaključuje da što su klijenti banke stariji, to oni pokazuju veću saglasnost sa navedenim tvrdnjama i zadovoljniji su uslugama banke. S druge strane, u banci B stariji ispitanici pokazuju veću saglasnost sa tvrdnjom da banka ima modernu opremu, kao što je široka mreža bankomata, *e-banking*, *m-banking*, dok mlađi ispitanici pokazuju veću saglasnost sa tvrdnjama da banka obezbeđuje usluge brzo, bez redova i kašnjenja, kao i da zaposleni u banci imaju odgovarajuću podršku kako bi svoj posao obavljali dobro. Tako *e-banking*

predstavlja primer izvora stvaranja *vrednosti plus*, čiji su glavni atributi pogodnost i ušteda vremena. Kao primer se mogu navesti i ATM bankomati koji predstavljaju veoma efikasan sistem isporuke vrednosti koji je i finansijski isplativ. Istraživanja potvrđuju da su troškovi isporuke usluga putem ATM-a tri do četiri puta niži u odnosu na isporuku koja bi se izvršila uz pomoć osoblja u filijalama. Veoma kvalitetan sistem isporuke jeste i elektronsko bankarstvo koje klijentima omogućava da pozivanjem određenog broja i pritiskom tastera na telefonu realizuju različite transakcije ili provere stanje na računu (Gummesson, 2008, str. 272).

Što se tiče korišćenja bankomata, Sičenica (2001, str. 737) navodi da su 2001. godine u Hrvatskoj četiri banke raspolagale sa 65% od ukupnog broja bankomata, pri čemu je jedan bankomat koristilo 7.500 klijenata, dok na jednu filijalu „otpada“ oko 6.500 stanovnika. Takođe, njegove prognoze su bile da će se u razvijenom bankarstvu od ukupnog broja bankarskih transakcija 79% obavljati putem bankomata na prodajnim mestima, uz pomoć računara i telefona, a 21% u filijalama, koje u sve većoj meri dobijaju ulogu finansijskog savetovališta. Naglašava da je trend ubrzane informatizacije bankarskog poslovanja u korelaciji sa opštom deregulacijom i liberalizacijom poslovanja i sa sve većim mogućnostima tehnologije.

S obzirom na činjenicu velikog uticaja interneta na bankarstvo, banke su – kako bi ostale konkurentne na savremenom tržištu – motivisane da izmene svoje poslovanje. Tako je, kao što je prikazano i u ovom istraživanju, pažnja nekih ispitanika (klijenata) bila usmerena na elemente koji čine moderno bankarstvo. Ipak, kako bi se stekao sveobuhvatniji pregled u kojoj meri su klijenti zadovoljni savremenim bankarskim uslugama napravljen je osvrt na istraživanje koje je imalo za cilj da prikaže zadovoljstvo klijenata modernim bankarskim uslugama, odnosno modernom opremom, a sprovedeno je u Novom Sadu (Mihić, Dašić i Supić, 2015). Na osnovu njihovog istraživanja zaključuje se da klijenti nisu zadovoljni uslugama elektronskog bankarstva, a kao razlozi se navode nesigurnost, teška registracija, loš dizajn, komplikovano korišćenje itd. Međutim, ukoliko se uzme u obzir činjenica da je ovo relativno nov vid bankarstva za mnoge klijente, smatra se da klijenti nisu u dovoljnoj meri upoznati sa ovim servisom, niti sa njegovim prednostima. Pomenuto istraživanje pokazuje da su klijenti u najvećoj meri zadovoljni izgledom veb-stranice Erste banke i gotovo u istoj

meri veb-stranicama Rajfajzen i OTP banke. Kada je u pitanju sadržaj reklame(oglašavanje) klijenti su u najvećoj meri zadovoljni reklamama Rajfajzen banke jer prepoznaju da je banka usmerena na prepoznavanje potreba i želja klijenata. Servis *m-banking* najbolje je ocenjen u Erste banci, a za njegove najveće prednosti klijenti ove banke ističu laku registraciju i funkcionalnost, dok su u najmanjoj meri zadovoljni servisom *m-bankinga* u OTP banci, navodeći da je servis nedostupan i veoma komplikovan za upotrebu. Generalno, klijenti su zadovoljni poslovanjem svojih banaka jer je na pitanje da li bi promenili svoju banku većina ispitanika odgovorila negativno, što ukazuje na to da su banke izgradile visoko nivo lojalnosti svojih klijenata (Mihić, Dašić i Supić, 2015). Pored navedenih usluga relevantno je spomenuti da je u svetu u sve većoj meri zastupljeno mobilno bankarstvo koje u stvari čini deo elektronskog bankarstva. Ovaj vid bankarskih usluga omogućava klijentima da koriste usluge banke gde god da se nalaze. Ipak, u Republici Srbiji je ovaj vid bankarskih usluga veoma oskudan jer je oko 50 hiljada klijenata u toku 2012. i 2013. godine koristilo usluge mobilnog bankarstva. S obzirom na broj korisnika bankarskih usluga i mobilnih uređaja – potencijalni razvoj mobilnog bankarstva ima veliku perspektivu (Hadžić i Mladenović, 2014).

Na osnovu preliminarnog istraživanja relevantnosti internog marketinga u preduzećima na teritoriji Republike Hrvatske 2010. godine, 80,68% ispitanika veruje da primena koncepta internog marketinga pozitivno utiče na zadovoljstvo kupaca, dok 78,89% ispitanika veruje da interni marketing utiče direktno na stvaranje konkurentske prednosti i uspešnosti poslovanja. Shodno dobijenim i navedenim rezultatima i kroz tvrdnju „interni marketing utiče na zadovoljstvo kupaca našeg poduzeća“ zaključuje se da je većina ispitanika svesna važnosti uticaja internog marketinga na zadovoljstvo zaposlenih, ali i posledično na zadovoljstvo korisnika usluga i proizvoda na eksternom tržištu (Paliaga, Strunje i Pezo, 2010).

Rezultati istraživanja Pavlovića, Markovića i Markovićeve (2015) pokazuju da je veliki broj klijenata – njih 69% zadovoljno zahtevanom uslugom, dok samo 5% ispitanika navodi da je imalo neprijatnosti u poslovanju sa bankom.

U ovoj disertaciji se analizom rezultata zaključilo da manje obrazovani ispitanici banke A pokazuju veću saglasnost sa tvrdnjama da banka ima modernu opremu, da su

promotivne brošure, vizitkarte i ostali materijali povezani sa uslugama banke vizuelno privlačni, kao i da je radno vreme prilagođeno potrebama klijenata. Međutim, sa porastom obrazovnog nivoa ispitanika smanjuje se saglasnost sa navedenim tvrdnjama. U banci B, obrazovni nivo ispitanika ima statistički značajan koeficijent korelacije samo sa tvrdnjom da banka ima radno vreme koje je prilagođeno potrebama klijenata. Na osnovu analize zaključuje se da što su ispitanici manje obrazovani to oni pokazuju veću saglasnost sa ovom tvrdnjom, dok su obrazovaniji ispitanici manje zadovoljni radnim vremenom banke.

Urađeno je i istraživanje u Bosni i Hercegovini, i to sa akcentom na komercijalne bankarske usluge, preciznije, na marketing komunikaciju *word-of-mouth*. Kao zaključak ovog istraživanja istaknuto je da klijenti smatraju da komunikacija *word-of-mouth* u velikoj meri utiče prilikom njihove procene korporativne reputacije. Takođe, rezultati ovog istraživanja predstavljaju relevantan input za sektor bankarskih usluga jer se indirektno pomoću povećanja pozitivne *word-of-mouth* komunikacije i njenog prenošenja među sadašnjim i budućim klijentima stvara pozitivan percipirani kvalitet od strane klijenata (Babić-Hodović, Arslanagić i Mehić, 2012, str. 18). U prilog navedenom mogu se navesti i rezultati istraživanja sprovedenog u Vojvodini na uzorku od 91 korisnika bankarskih usluga (pravna lica) na osnovu kojeg se kao dominantan oblik komunikacije izdvaja komunikacija „licem u lice“ sa zaposlenima u banci (63,7%) u odnosu na telefonsku komunikaciju (25,3%) (Erić i Ikač-Cvejić, 2014, str. 123). Navedeno je u saglasnosti sa teoretskim stavovima o ulozi *word-of-mouth* komunikacije. Naime, njena uloga jeste da saopšti opažene dimenzije kvaliteta. Ukoliko su poruke saopštene na ovaj način pozitivne, očekivanja potrošača će se razvijati povoljno. Na taj način je potrošač sa pozitivnim očekivanjima naklonjen povratnom ili kontinuiranom korišćenju usluge. Potencijalni potrošači takođe postaju zainteresovani za organizaciju i njene ponude radi zadovoljenja svojih potreba ili rešavanja nekih problema. Kao zaključak se nameće da *word-of-mouth* predstavlja značajnu determinantu budućeg ponašanja u kupovini jer dobar *word-of-mouth* može imati pozitivan efekat na očekivanja buduće kupovine, dok će negativan *word-of-mouth* imati suprotan efekat (Ljubojević, 2002, str. 321).

Mihić, Dašić i Supić (2015) navode da je istraživanje modernog bankarstva pokazalo da klijenti žele potpunu komunikaciju sa bankama, i to preko društvenih mreža, a zainteresovani su i za onlajn bankarstvo. Smatraju da će razvoj socijalnih mreža omogućiti bankama da imaju jedinstven pristup i jedinstven paket za svakog klijenta. Naime, pre samo deset godina u Hrvatskoj je najvažniji kriterijum prilikom otvaranja filijale bila lokacija. Pri tome je bilo važno znati sociodemografske osobine populacije, strukturu konkurencije, lakoću pristupa, lokaciju konkurencije, cenu nekretnine i sl., a sve u cilju isporučivanja usluge na mestu ponude. Vremenom, kao što se vidi, primena novih tehnologija dovela je do modernog onlajn bankarstva, ali je još uvek veoma važan, može se reći i nezamenljiv, značaj postojanja filijala (Kunac, 2011).

Na osnovu terenskog ispitivanja klijenata Eurobanke EFG u Beogradu putem direktnog intervjua u trajanju od 35 minuta, autori Radnović i Ilić (2011) su sumirajući rezultate zaključili da se korisnici tekućih računa u najvećoj meri, čak 80% – sami opredeljuju za banku. Pri tome su vođeni preporukom i poverenjem koje su stekli, kao i direktnim informisanjem odlaskom u banku. Većina klijenata (70%) je zadovoljna uslugom banke u kojoj ima otvoren tekući račun, dok je samo 5% nezadovoljnih. Ipak, ukoliko se uzme u obzir činjenica da je u istraživanju koje su sproveli Radnović i Ilić učestvovalo 1.005 klijenata, 5% čini nešto više od 50 klijenata, što svakako nije zanemarljivo, a naročito ukoliko se uzme u obzir da preporuka ima veliki udeo prilikom izbora banke.

U tom smislu se može navesti i istraživanje sprovedeno u bankama u Vojvodini, na osnovu kojeg se zaključuje da i klijenti koji su pravna lica, čak 64,4% – najčešće dobijaju informacije o performansama banke od strane svojih poslovnih partnera i prijatelja (Erić i Ikač-Cvejić, 2014, str. 123). S druge strane, važno je napomenuti da se u literaturi često navodi da jedan nezadovoljan klijent povlači sa sobom bar deset klijenata, dok zadovoljni korisnici usluga, u proseku svoje iskustvo dele sa pet do šest osoba. Kao najčešće razloge nezadovoljstva klijenti navode neljubazno osoblje – 33%, neprofesionalnost osoblja i previše papirologije – 18%, lošu uslugu – 15%, a najmanji procenat kao razlog nezadovoljstva navodi neažuriran veb-sajt (Pavlović, Marković i Marković, 2015, str. 49). Prema podacima iz istraživanja u ovoj disertaciji, najveći procenat ispitanika u banci A – 40% i u banci B – 39% procenilo je da je kvalitet

bankarskih usluga dobar, a kao veoma loš procenilo je 0,7% klijenata banke A i 0,5% klijenata banke B, što svakako predstavlja manji procenat nego u istraživanju Eurobank EFG Beograd.

Rezultati analize istraživanja kvaliteta usluga u bankarskom sektoru u Indiji pokazuju da se najvitalniji faktor odnosi na percepciju klijenata banke o pouzdanosti objekta. Ova dimenzija uključuje i obećanja, pouzdanost usluge i informacija, izgled i udobnost. Klijenti osećaju veću vezanost za banku ukoliko su navedeni kriterijumi ispunjeni. Radi povećanja percepcije usluga klijenata, kao veoma važne varijable ističu se spremnost osoblja banke i njihov brz odgovor na zahteve klijenata, bezbednosne transakcije, ali i različiti elementi poput zastupljenosti bankomata. Jedini aspekt poslovanja u bankama u Indiji prema kojem klijenti pokazuju odbojnost jeste komplikovana papirologija. U istraživanju se naglašava da banke ne treba da ignorišu potrebe zaposlenih, kao što su npr. motivacioni faktori koji vode ka njihovom zadovoljstvu, a time i ka većoj posvećenosti poslu i klijentima. Svi aspekti indijskog bankarskog sektora prolaze kroz promene kako bi se ponudila bolja usluga korisnicima i uvele inovativne usluge zasnovane na modernom bankarstvu (Panda i Kondasani, 2014).

U istraživanju koje je 2009. godine realizovao Đorđević, izvršeno je merenje kvaliteta usluga u bankarskom sektoru na području istočne Srbije. Pored istraživanja percipiranog kvaliteta koje im banke pružaju, klijenti su ocenili i šta im je važno prilikom korišćenja bankarskih usluga. Na osnovu rezultata navedenog istraživanja došlo se do zaključka da banke ne vode dovoljno računa o kvalitetu usluga koje pružaju individualnim klijentima. Rezultati su pokazali da klijenti percipiraju nizak nivo sposobnosti banke po pitanju pružanja usluge pouzdano i tačno. Takođe, ispitanici (klijenti) smatraju da je prisutan nedostatak želje bankarskih službenika (zaposlenih) za pružanjem pomoći klijentima i brzom uslugom, te ih stoga shvataju kao neljubazne.

S druge strane, prema istraživanju u ovoj disertaciji, klijenti banke A su pokazali najveću saglasnost sa tvrdnjama da su zaposleni u banci ljubazni, da su poslovno obučeni u skladu sa imidžom banke, da će zaposleni u banci informisati klijenta o tome kada će usluga biti izvršena i da zaposleni svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju. Posebnu pažnju klijenti banke A posvećuju i vizuelnim elementima, enterijeru,

pa i promotivnim brošurama jer su pokazali veću saglasnost i sa tvrdnjom da su promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama banke vizuelno privlačni, kao i ambijentalni elementi.

Istraživanje sprovedeno u bankarskom sektoru u mestu Navi Mumbai u Indiji potvrđuje da su klijenti zadovoljni svim parametrima koji se odnose na vizuelne elemente, a naročito na izgled banke, dok su u najmanjoj meri zadovoljni ocenjujući tvrdnju da će zaposleni u banci informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena, ali ipak u većoj meri smatraju da zaposleni u banci nisu nikada prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata (Nair, Ranjith, Bose i Shri, 2010, str. 39).

S druge strane, klijenti u Navi Mumbaiu nisu pokazali saglasnost u dovoljnoj meri u vezi sa pouzdanošću poslovanja banke. Najveću saglasnost, a time i zadovoljstvo, pokazali su sa tvrdnjom da ukoliko banka obeća da će nešto uraditi u određenom vremenskom periodu, ona to i učini. Na osnovu istraživanja percepcije kvaliteta usluge u Navi Mumbaiu došlo se do zaključka da banke u ovom gradu moraju poboljšati svoje usluge kako bi se smanjio jaz između onoga što klijenti očekuju i onoga što doživljavaju. Takođe se zaključuje da je potrebno organizovati adekvatne obuke za zaposlene, što ukazuje na to da je uloga zaposlenih, odnosno internog marketinga prepoznata kao relevantna (Nair, Ranjith, Bose i Shri, 2010, str. 40). S druge strane, u Hrvatskoj se istraživanjem došlo do podatka da je samo 31% zaposlenih navelo da u njihovim bankama postoji formalni interni marketinški plan, dok je 69% ispitanika izjavilo da nema takvog plana u njihovim bankama na osnovu čega sledi zaključak da je neophodno implementirati interni marketing u banke kako bi zaposleni znali ne samo zašto rade, nego i kako da rade (Ružić i Dolenc, 2013, str. 535).

Papasolomou-Doukakis (2003, str. 210) navodi da se na osnovu istraživanja u Velikoj Britaniji zaključuje da je interni marketing neraskidivo povezan sa kvalitetom usluga i satisfakcijom zaposlenih. Navedeno se može potvrditi i programom obuke internog marketinga u čijem su fokusu i klijenti i zaposleni. Na primer, jedan komentar zaposlenog u banci u Velikoj Britaniji jeste da su mnogi kursevi i obuke fokusirani na menjanje stavova zaposlenih prema kolegama i klijentima. U tom smislu i Severović, Žajdela i Cvetković Šošćarić (2009, str. 149) navode da ispravno postavljeni poslovni ciljevi sa aspekta kvaliteta moraju biti merljivi, realni, razumljivi, optimalni i opravdani

kako bi predstavljali dobar motivacioni faktor zaposlenih, što predstavlja preduslov uspešnosti banke, ali i zadovoljstva klijenata.

Na osnovu deskriptivnih statističkih pokazatelja zaključuje se da su zaposleni u banci A umereno zadovoljni kvalitetom internog marketinga u banci u kojoj rade. Preciznije, zaposleni kvalitet usluga svoje banke u proseku ocenjuju sa 84 boda (od ukupno 110), što je u proseku manje nego njihovi klijenti, koji ukupni kvalitet bankarskih usluga svoje banke (banke A) ocenjuju sa 93 boda (od ukupno 110 bodova). U banci B je situacija drugačija – i ovde su klijenti u proseku zadovoljni uslugom svoje banke, ocenjujući je sa 92 boda (od ukupno 110 bodova), dok su zaposleni u mnogo većoj meri zadovoljni kvalitetom usluga svoje banke nego njihovi klijenti, ocenjujući ga sa čak 217 bodova (od ukupno 315).

Davoudi i Kaur (2012) smatraju da u današnjem konkurentnom okruženju, organizacije moraju da zadovolje potrebe svojih eksternih klijenata kako bi postigli svoje ciljeve – efikasnost, efektivnost, produktivnost i udeo na tržištu. Napominju da je pre nego što se postigne satisfakcija eksternih klijenata potrebno postići satisfakciju internih klijenata, a ključ za postizanje satisfakcije internih klijenta (zaposlenih) jeste upravo interni marketing. Ukoliko menadžeri žele da strategije preduzeća budu uspešno i efikasno implementirane u okviru organizacije, neophodno je da primarni akcenat bude koncentrisan na osnove unutrašnjeg marketinga i na unutrašnja tržišta (zaposlene). Stoga je važno obezbediti odgovarajuću unutrašnju sredinu kako bi se pojačala svest zaposlenih. Naime, samo motivisan i zadovoljan zaposleni biće zainteresovan za realizaciju ciljeva preduzeća.

Brzina, odnosno efikasnost transakcije može da se izmeri, ali brzina, efektivnost i ljubaznost su daleko subjektivniji. Na primer, istraživanjem percepcije kvaliteta usluga u supermarketu utvrđeno je da su starije osobe sklone preferiranju sporije usluge jer im kupovina predstavlja društvenu i socijalnu interakciju (Blanchard i Galloway, 1994).

Sprovedenim istraživanjima u svetu koja za predmet svoje analize uzimaju percipirani kvalitet usluga u bankarskom sektoru dolazi se do zaključka da klijenti pozitivnije ocenjuju i percipiraju kvalitet bankarskih usluga ukoliko je veća (kompaktnija) povezanost instrumenata internog marketinga i satisfakcije zaposlenih. Navedena korelacija, kao i njegov stepen, od presudnog je uticaja na percepciju

kvaliteta usluga od strane klijenata. Analogno navedenom dolazi se do zaključka da je prisutna saglasnost sa rezultatima koji su izneseni u ovoj disertaciji.

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da na percipirani kvalitet klijenata utiče satisfakcija zaposlenih. Naime, korelacija satisfakcije zaposlenih i percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije na osnovu kojeg se dolazi do zaključka da je percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata statistički značajno povezan sa dimenzijama satisfakcije zaposlenih. Što je veća satisfakcija zaposlenih u pogledu zarade, saradnje sa nadređenim kolegama, razvoja karijere i zadovoljstva sadržajem posla, to su njihovi klijenti zadovoljniji uslugama. Na osnovu navedenog smatra se da je potvrđena hipoteza 3 – da percipirani kvalitet bankarskih usluga direktno zavisi od satisfakcije zaposlenih, i hipoteza 4 – da viši nivo satisfakcije zaposlenih vodi ka višem nivou percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata. Ipak, relevantno je navesti da se nivo percipiranog kvaliteta razlikuje u zavisnosti od vrste potrošačke jedinice (fizičko/pravno lice), geografskih i demografskih karakteristika ispitanika.

7.3 POVEZANOST INTERNOG MARKETINGA, SATISFAKCIJE ZAPOSLENIH I PERCIPIRANOG KVALITETA BANKARSKIH USLUGA OD STRANE KLIJENATA

Kako bi se došlo do podataka da li je interni marketing prepoznat, razvijen i implementiran u bankama u kojima je autorka ove disertacije radila istraživanje, zaposleni su odgovorili na postavljena pitanja na osnovu kojih se utvrdilo u kojoj meri je interni marketing relevantan za zaposlene i prepoznat od strane zaposlenih.

Zaposleni su u ovom istraživanju odgovarali na ista pitanja kao i klijenti, kako bi se na osnovu dobijenih rezultata sa aspekta zaposlenih, odnosno internih klijenata, procenio kvalitet usluge. Tako su zaposleni u banci A u proseku najveću saglasnost pokazali sa tvrdnjama na osnovu kojih proizilazi da smatraju da su ljubazni i da su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku i stoga zaključuju da se klijenti osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih. U banci B su zaposleni u proseku pokazali najveću saglasnost sa nešto više tvrdnji. Zaposleni

smatraju da je banka u kojoj rade pouzdana i da pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje, da banka vodi računa o interesima svojih klijenata i da ima radno vreme koje je prilagođeno potrebama svojih klijenata. Takođe su mišljenja da su kolege, odnosno zaposleni u banci ljubazni, spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku, da ulivaju poverenje klijentima i da su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata. Poverenje u zaposlene jeste potreba klijenata koja proizilazi iz činjenice da su često bankarske usluge kompleksne, te je neophodno da klijenti poseduju mnogo informacija, a zaposleni u banci upravo predstavljaju glavni izvor informacija. Na osnovu navedenog zaključuje se da se poverenje klijenata u banku gradi kroz interakcije klijenata sa zaposlenima u banci, ali i kroz iskustvo sa politikom banke i sa menadžmentom banke (Marinković i Obradović, 2014).

U obema bankama zaposleni su pokazali najmanju saglasnost, tj. neslaganje sa istim tvrdnjama – da banka bez grešaka pruža usluge klijentima i da obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja. Naime, čekanje može da stvori nervozu, što povećava mogućnost za nezadovoljstvo klijenata. Iako je svaki klijent samim ulaskom u filijalu spreman da čeka u redu, istraživanja su pokazala da je klijent spreman da prihvati čekanje koje je ograničeno na 10 minuta (Severović, Žajdela i Cvetković Šoštarić, 2009, str. 154).

Prema proceni zaposlenih u banci A ukupni kvalitet usluga u najvećoj meri je procenjen kao dobar – 45%, kao veoma dobar – oko 20% ispitanika, a kao prosečan – oko 23% zaposlenih. Nijedan zaposleni nije ocenio kvalitet bankarskih usluga kao veoma loš, ali je kao loš ocenjen od strane jednog zaposlenog. Zaposleni u banci B su kvalitet bankarskih usluga procenili u najvećoj meri kao dobar – 55%, kao veoma dobar – 27%, a kao prosečan – oko 4% zaposlenih. Nijedan zaposleni nije ocenio kvalitet bankarskih usluga kao veoma loš i loš, ali čak 14% ispitanika nije odgovorilo na ovo pitanje, odnosno uopšte nije procenilo kvalitet bankarskih usluga.

S druge strane, na osnovu istraživanja u šest banaka u Indiji (Kolkata) u toku 2012. godine došlo se do veoma značajnih rezultata koji ukazuju na to da su klijenti u najvećoj meri zadovoljni zaposlenima. Naime, 26,75% klijenata je ocenilo da su odnosi sa zaposlenima, njihove veštine i pružanje usluga na prvom mestu prilikom ocenjivanja kvaliteta usluga. Na drugom mestu sa 22,1% jeste obezbeđivanje pouzdanih usluga

klijentima, dok se na trećem nalazi eksterijer banaka – sa 11,83%, a na četvrtom praktičnost, odnosno procena adekvatne lokacije filijala, širenje internet usluge i usluge na bankomatima – sa 10,72%. U pomenutom istraživanju je učestvovalo šest banaka, te se očekivao i veći broj klijenata koji bi bili anketirani. Ukupno je pripremljeno 3.000 anketa, po 500 za svaku banku, međutim, na kraju je ukupno samo 507 klijenata odgovorilo na upitnik (Choudhury, 2014). Shodno navedenom nameće se pitanje zašto je to tako, zašto klijenti ne mogu da izdvoje nekoliko minuta svog vremena kako bi popunili relativno kratak upitnik (24 tvrdnje). Ipak, ovo pitanje predstavlja temu nekog novog istraživanja.

Povezanost internog marketinga i percepcije kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije na ukupnom skoru na upitniku kvaliteta bankarskih usluga koji su procenjivali klijenti, ali i na skorovima dimenzija internog marketinga na upitniku za zaposlene. Preciznije, percepcija kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata je u korelaciji sa četiri faktora internog marketinga. Sa faktorom *Adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa* ima korelaciju srednjeg intenziteta i pozitivnog smera, na osnovu čega se zaključuje da što su zaposleni zadovoljniji instrumentima internog marketinga kao što su pribavljanje, selekcija, raspoređivanje, dizajniranje poslova, motivacija, razvoj karijere i obrazovni program, to su njihovi klijenti zadovoljniji kvalitetom usluge koju im banka pruža.

U skladu sa navedenim, Klasens (2007, str. 147) naglašava da je upravo motivacija ključ uspeha jer je povezana sa ohrabivanjem zaposlenih da apsolutno u potpunosti iskoriste svoje vreme, talente, umeća i veštine kako bi postigli superiorne rezultate. Bez obzira na činjenicu koliko je brilijantan neki plan potrebno je imati ljude koji će ga sprovesti i koji će postići taj plan. Zato je potrebno upotrebiti sve motivacione faktore koji su na raspolaganju. Mnoge studije su pokazale da novac, iako veoma važan, često nije ključni motivacioni faktor. Pre se može reći da motivacioni faktori zavise od pojedinca.

U istraživanju u kojem je meren uticaj kvaliteta usluga, imidža banaka, poverenja i društvene povezanosti sa satisfakcijom i afektivnom privrženosti rezultati ukazuju na to da se poverenje izdvaja kao najvažniji pokretač emocionalnih reakcija klijenata, što

znači da su klijenti generalno zadovoljni kvalitetom usluga i percipiraju imidž banaka kao dobar, ali uprkos umerenom opštem zadovoljstvu nisu afektivno privrženi bankama (Marinković i Obradović, 2014). Kako bi klijenti bili privrženi bankama neophodno je da one stalno tragaju za izvorima dodatne vrednosti koja bi klijentima nudila određene pogodnosti koje prevazilaze očekivanu funkcionalnu korist proizvoda (Marinković, 2012, str. 22). Gummesson (2008, str. 264) navodi tri dimenzije vrednosti: kognitivnu vrednost – objektivna i racionalna potrošačeva percepcija kvaliteta, cene i pogodnosti; emocionalnu vrednost – subjektivna i iracionalna potrošačeva percepcija kompanije; vrednost zadržavanja – broj ponovljenih kupovina potrošača. Naime, danas nije dovoljno da banka svojim klijentima obezbedi samo vrednost proizvoda i usluga, nego je potrebno i da se utvrde izvori stvaranja dodatne vrednosti. Na ovaj način banka u očima potrošača može da stekne bolji imidž u odnosu na svoje konkurente. Tako je na primer istraživanje u Bosni i Hercegovini imalo za cilj merenje percipiranih usluga stranih i domaćih banaka i upoređivanje rezultata sa namerom da se oceni percipirani kvalitet bankarskih usluga i uticaj očekivanja na nivo percipiranog kvaliteta. Na osnovu rezultata ovog istraživanja došlo se do zaključka da na bosanskohercegovačkom tržištu nivo prethodnih očekivanja klijenata ima značajan uticaj na percipirani kvalitet usluga. Na formiranje nivoa očekivanja presudan uticaj su imale prethodne informacije i iskustvo klijenata. Navedeno je u velikoj meri prisutno, što potvrđuje i činjenica da ispitanici iste grupe formiraju različit nivo očekivanja u zavisnosti od toga da li je reč o domaćoj ili stranoj banci. Analogno navedenom, zaključuje se da je ulazak stranih banaka na tržište BiH doveo do povećanja nivoa očekivanja među klijentima, a iskustva pokazuju da je prisutna negativna razlika između percipiranog i očekivanog kvaliteta, pa i negativna percepcija pruženog kvaliteta, naročito kada su u pitanju domaće banke ocenjene od strane klijenata koji su „zahtevni“, odnosno klijenata koji su imali mogućnost da porede usluge sa konkurentnim bankama (Babić-Hodović i Mehić, 2005, str. 186).

Sa faktorima *Pozitivna organizaciona klima i Odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija* je u značajnoj korelaciji nižeg intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da ukoliko zaposleni bolje ocenjuju organizacionu klimu, kao i liderstvo, komunikaciju, informisanost i strategiju banke, klijenti višom ocenom ocenjuju kvalitet bankarskih usluga koje zaposleni u banci pružaju.

Sa procenom kvaliteta usluge od strane klijenata statistički je značajno povezan i faktor *Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja*. Iako je ova korelacija niskog intenziteta, ona je negativnog predznaka, što znači da što je negativnija ocena organizacione klime od strane zaposlenih i što se oni više boje otpuštanja, to njihovi klijenti daju nižu ocenu kvalitetu bankarskih usluga. Iz navedenog je očigledna povezanost internog marketinga i percepcije kvaliteta bankarskih usluga.

Na osnovu niza multiplih regresionih analiza prikazan je visok stepen povezanosti satisfakcije zaposlenih i elemenata internog marketinga. Rezultati dobijeni ovom analizom pokazuju statistički značajnu korelaciju između svih faktora internog marketinga i satisfakcije zaposlenih, s tim što su beta koeficijenti različitog intenziteta, što utiče i na nivo satisfakcije. Tako na primer, ukoliko je prvi faktor internog marketinga bolje ocenjen od strane zaposlenih, oni imaju izraženiju satisfakciju zaradom i saradnjom sa najbližim saradnicima. S druge strane, ukoliko je faktor *Negativna organizaciona kultura* lošije ocenjen od strane zaposlenih – i satisfakcija među njima je niža.

U istraživanju je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije proverena i analizirana povezanost satisfakcije zaposlenih i percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata. Navedena povezanost je urađena na ukupnom uzorku zaposlenih i na ukupnom uzorku klijenata obe banke. Na osnovu analize se zaključuje da je percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata statistički značajno povezan sa svim dimenzijama satisfakcije zaposlenih. U prilog navedenom govore svi koeficijenti korelacije koji su umerenog intenziteta i pozitivnog predznaka, što upućuje na to da što je veća satisfakcija zaposlenih u pogledu zarade, saradnje sa nadređenim kolegama, razvoja karijere i zadovoljstva sadržajem posla, to su i njihovi klijenti zadovoljniji bankarskim uslugama koje im pružaju. S druge strane, ukoliko su zaposleni nezadovoljniji svojim poslom, svi aspekti satisfakcije su nižeg intenziteta. Sledi da je percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata statistički značajno povezan sa svim dimenzijama satisfakcije zaposlenih, o čemu je detaljnije diskutovano u prethodnom delu rada.

Na osnovu potvrđene povezanosti internog marketinga i satisfakcije zaposlenih, kao i satisfakcije zaposlenih i percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata

može se zaključiti da je opšta hipoteza (H): Interni marketing direktno utiče na satisfakciju zaposlenih u bankama i indirektno preko satisfakcije zaposlenih na percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata – u potpunosti potvrđena. U prilog navedenom relevantno je navesti da se i kroz potvrđivanje pomoćnih hipoteza: Svi instrumenti internog marketinga utiču na satisfakciju zaposlenih (H1), Jačina uticaja pojedinih instrumenata internog marketinga na satisfakciju zaposlenih je različita (H2), Percipirani kvalitet bankarskih usluga direktno zavisi od satisfakcije zaposlenih (H3) i Viši nivo satisfakcije zaposlenih vodi ka višem nivou percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata (H4) – potvrđuje opšta hipoteza.

Sumirajući rezultate ovog istraživanja – iako hipotezama to nije definisano – dokazano je da interni marketing i direktno utiče na percipirani kvalitet usluga od strane klijenata, kao i da – u skladu sa postavljenim hipotezama – indirektno preko satisfakcije zaposlenih utiče na percipirani kvalitet usluga od strane klijenata. U prilog navedenom, Krstić i Janković Milić (2002) naglašavaju da je interni kvalitet usluge određen kvalitetom zaposlenih, dizajnom radnog mesta, mogućnošću napredovanja zaposlenih, sistemima nagrađivanja i raspoloživim sredstvima za usluživanje potrošača. Iz ovoga proizilazi da veći kvalitet interne usluge vodi ka većoj satisfakciji zaposlenih, dok veća satisfakcija zaposlenih vodi ka njihovoj većoj lojalnosti, ali i produktivnosti rada. Sve zajedno utiče na veću eksternu vrednost usluge koju u suštini čini koncept usluge i omogućava veći nivo satisfakcije potrošača, koji doprinosi njihovoj povećanoj lojalnosti, što dalje vodi ka većim prihodima, manjim troškovima zadržavanja postojećih i osvajanju novih potrošača, što za posledicu ima veću profitabilnost preduzeća.

Novi pristup tržišnom poslovanju i nova temeljna odrednica upravljanja marketingom jeste praćenje zadovoljstva klijenata, što potvrđuje i ovo istraživanje. U savremenom bankarstvu odnos prema klijentu postaje osnovna komponenta konkurentnosti i svaka aktivnost banke je usmerena ka tom cilju. Poboljšanje odnosa u najvećoj meri je povezano sa upravljanjem ljudskim potencijalom – zaposlenima. Najbolji izraz vrednosti ljudskog potencijala neke banke jeste zadovoljstvo klijenata (Kunić, 2012, str. 74), što svakako potvrđuje i ovo istraživanje.

8 ZAKLJUČCI I PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA

Ovom disertacijom – koja je obuhvatila istraživanje uloge internog marketinga u funkciji povećanja percipiranog kvaliteta bankarskih usluga – dat je značajan doprinos bankarskom sektoru Srbije. Do skoro su banke imale prilično konzervativan stav na tržištu, te su čak i isticale da marketing nije za bankarski sektor. Međutim, danas su banke potpuno promenile svoj stav. Na to je uticala pojava inostranih banaka koje su agresivno nastupile na novom tržištu, a i svojim iskustvom i stranim kapitalom u velikoj meri osvojile tržište, te umnogome izmenile situaciju na njemu. Kako bi u novonastalim okolnostima banke opstale bilo je potrebno da u skladu sa svojim mogućnostima ulažu u marketing aktivnosti, diferencijaciju proizvoda, ali i u interni marketing koji je postao primarno oružje u borbi sa konkurentima.

Važno je naglasiti da u današnjem konkurentnom okruženju banke moraju da zadovolje potrebe svojih klijenata kako bi postigle efektivnost, efikasnost, produktivnost i udeo na tržištu. Međutim, prateći i unapređujući satisfakciju eksternih klijenata, menadžment prepoznaje potrebu da i interni „klijenti“ (zaposleni) budu zadovoljni i da njihov nivo satisfakcije bude na visokom nivou. Ključ za postizanje satisfakcije zaposlenih je upravo interni (unutrašnji) marketing.

Interni marketing obuhvata veštine, znanja, metode i tehnike koje se primenjuju na internom tržištu sa namerom da se potigne sinergijsko delovanje svih zaposlenih u skladu sa ciljevima, strategijom i misijom banke. Interni marketing analizira i posmatra zaposlene kao interne potrošače, a radne zadatke i poslove kao interne proizvode, sa ciljem da isti zadovoljavaju potrebe i želje kako internih tako i eksternih potrošača. Relevantno je da interni marketing usmeri zaposlenog na interne aktivnosti koje je neophodno razvijati i unapređivati kako bi banka uspešnije poslovala na eksternom tržištu. Zahtevi tržišta u XXI veku podrazumevaju da se banke, a i zaposleni, kontinuirano razvijaju usvajajući nova znanja i veštine. Stoga je važno da koncepcija

internog marketinga bude usmerena na unapređivanje zaposlenih, ali i na razumevanje misije, vizije i strategije banke kako bi se razvilo i stvorilo visokokonkurentno preduzeće.

Održavanje visokog nivoa zadovoljstva klijenata i njihove dugotrajne veze sa njima predstavlja najznačajniji deo modernog bankarstva, što se svakako može postići implementacijom i realizacijom internog marketinga. Iako se u literaturi koja sa teorijskog aspekta proučava materiju internog marketinga stavlja akcenat na njegovu nezaobilaznu ulogu i da u praksi banke tvrde da su usvojile ovaj koncept, autorka ove disertacije smatra da se tek istraživanjem može doći do realne slike u praksi.

8.1 ZAKLJUČCI

Sprovedeno istraživanje u osam različitih filijala u Novom Sadu i Beogradu pruža nam trenutni uvid u nivo satisfakcije zaposlenih u bankama (internih potrošača) i u nivo percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata, kao i veze koja je prisutna među njima. Naime, u istraživanju se analizirala satisfakcija zaposlenih, uticaj instrumenata internog marketinga na satisfakciju, korelacija percipiranog kvaliteta usluga od strane klijenata i satisfakcije zaposlenih u bankarskom sektoru Republike Srbije. U istraživanju su navedene korelacije analize rezultata posmatrane kroz prizmu vrste potrošačkih jedinica, kao i geografskih i demografskih karakteristika ispitanika.

U skladu sa navedenim ciljem, predmetom, a i hipotezama istraživanja, deset pitanja kojima je procenjen nivo satisfakcije zaposlenih svedeno je na sumacione skorove od pet elemenata satisfakcije – satisfakcija zaradom, satisfakcija saradnjom sa najbližim saradnicima, satisfakcija mogućnošću napredovanja u karijeri, satisfakcija saradnjom sa nadređenima i satisfakcija sadržajem posla. Deskriptivnom statističkom analizom došlo se do zaključka da su zaposleni najviši nivo satisfakcije ostvarili saradnjom sa nadređenima, zatim sledi satisfakcija sadržajem posla, pa najbližim saradnicima, mogućnošću napredovanja u karijeri i, na kraju, najniži nivo satisfakcije jeste satisfakcija zaradom. Na osnovu navedenog sledi zaključak da su zaposleni u obe banke u najmanjoj meri zadovoljni zaradom, a u najvećoj meri – saradnjom sa nadređenima.

U okviru analize rezultata, instrumenti internog marketinga su izdvojeni na osnovu kriterijuma *Scree*-testa, ali zbog boljeg uvida u njihovu međusobnu povezanost, rotirani su kosouglom *Promax* rotacijom, te su na kraju kao relevantni izdvojeni sledeći: adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa, odgovarajuće liderstvo, komunikacija, informisanost i strategija, pozitivna organizaciona klima, negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja, pozitivna organizaciona kultura u kojoj preovladava timski duh i negativna organizaciona kultura.

Kako bi se utvrdilo da li na satisfakciju utiču pomenuti izdvojeni instrumenti internog marketinga, urađena je kanonička diskriminativna analiza, te se na osnovu njenih rezultata došlo do zaključka da svi faktori internog marketinga utiču na satisfakciju zaposlenih. Korišćenjem Pirsonovog koeficijenta linearne korelacije precizno je utvrđena povezanost faktora internog marketinga i satisfakcije zaposlenih, odnosno, rezultatima je utvrđeno da su svi elementi internog marketinga statistički znatno povezani sa satisfakcijom zaposlenih. Tako je, na primer, utvrđeno da kada zaposleni bolje ocene mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa – izraženiji su im i svi aspekti satisfakcije. Izraženiji su svi aspekti satisfakcije i ukoliko zaposleni bolje ocenjuju liderstvo, komunikaciju, informisanost i strategiju svoje banke. Kada su zaposleni zadovoljniji organizacionom klimom, izraženiji su svi aspekti satisfakcije, a naročito satisfakcija sadržajem posla, dok ukoliko su zaposleni nezadovoljni organizacionom klimom i imaju strah od otpuštanja – niži su im svi aspekti satisfakcije. Timski duh i pozitivna organizaciona kultura u kojoj on preovladava imaju veliki uticaj na satisfakciju jer je istraživanjem utvrđeno da što zaposleni pozitivnije ocenjuju organizacionu kulturu, to je satisfakcija saradnjom sa kolegama izraženija. S druge strane, što su ispitanici negativnije ocenili organizacionu kulturu, to je izraženija satisfakcija zaradom. Preciznije, u ovom slučaju zarada predstavlja jedinu satisfakciju za odlazak na posao. Navedeni rezultati potvrđuju prvu hipotezu, odnosno da svi instrumenti internog marketinga utiču na satisfakciju zaposlenih na osnovu čega je potvrđena prva hipoteza koja glasi: Svi instrumenti internog marketinga utiču na satisfakciju zaposlenih (H1).

Na osnovu smera vrednosti i smera centroidâ grupa zaključuje se da je intenzitet uticaja faktora internog marketinga na satisfakciju zaposlenih u banci A i B – različit. Preciznije, utvrđeno je da su zaposleni u banci B zadovoljniji merama pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere, obrazovnog programa i kvalitetom bankarskih usluga koje pružaju svojim klijentima. Imaju izraženiju satisfakciju mogućnošću napredovanja u karijeri, satisfakciju zaradom i saradnjom sa najbližim saradnicima, dok zaposleni u banci A negativnije ocenjuju organizacionu klimu i imaju izraženiji strah od otpuštanja.

Vrednosti i smer centroidâ grupa ukazuju na prisutnu razliku koja se odnosi na geografske jedinice. Rezultati ukazuju da zaposleni iz Beograda procenjuju da je kod njih izraženija pozitivna organizaciona klima i oni imaju izraženiju satisfakciju saradnjom sa nadređenima i sadržajem posla, dok su zaposleni u Novom Sadu negativnije ocenili organizacionu klimu i organizacionu kulturu, i imaju izraženiji strah od otpuštanja, a veću potrebu za mogućnošću napredovanja u karijeri i boljim kvalitetom bankarskih usluga koje pružaju. Ipak, relevantno je naglasiti da je razliku koja se odnosi na geografske jedinice potrebno posmatrati sa određenim stepenom opreznosti jer je oko 32% više ispitanika (zaposlenih) iz Beograda, što u određenoj meri može uticati na ishod rezultata.

U vezi sa rezultatima koji se odnose na demografske jedinice *obrazovanje, starost i pol* – jedino je izražena jedinica koja se odnosi na starosnu strukturu ispitanika. Naime, rezultati ukazuju da što su stariji ispitanici, i pri tome imaju više radnog staža, to procenjuju da je organizaciona klima u njihovoj banci lošija. Stoga je očigledno da je faktor *Negativna organizaciona klima i strah od otpuštanja* značajno povezan sa starošću i radnim iskustvom. Na osnovu korišćenja niza multiplih regresionih analiza u kojima se pet dimenzija satisfakcije posmatralo kao kriterijumske varijable, prilikom čega su skup prediktora činili faktori internog marketinga, zaključuje se da pojedini faktori internog marketinga imaju veći uticaj na satisfakciju zaposlenih. Kao rezultat ove analize može se navesti da što su pojedini faktori internog marketinga izraženiji to je veća i izraženija satisfakcija zaposlenih.

Navedeno ide u prilog potvrđivanju druge hipoteze koja glasi – Jačina uticaja pojedinih instrumenata internog marketinga na satisfakciju zaposlenih je različita (H2).

Što se tiče procenjivanja ukupnog kvaliteta bankarskih usluga, procenjivali su ga i zaposleni i klijenti obe banke. Tako su zaposleni u banci B u najvećoj meri procenili ukupan kvalitet usluga kao dobar – 55%, kao veoma dobar – 27%, a kao prosečan – oko 4% zaposlenih. Nijedan zaposleni u ovoj banci nije ocenio kvalitet bankarskih usluga kao veoma loš i loš, ali ipak – 14% ispitanika nije odgovorilo na ovo pitanje, što može navesti na zaključak da ispitanici nisu sigurni u kvalitet usluga koje pružaju ili pak nisu želeli da ih negativno ocene. S druge strane, zaposleni u banci A su ukupni kvalitet bankarskih usluga u najvećoj meri procenili kao dobar – 45%, kao veoma dobar – oko 20%, a kao prosečan – oko 23%. Iako niko od zaposlenih nije ocenio kvalitet bankarskih usluga kao veoma loš, kao loš je ocenjen od strane jednog zaposlenog. I pored toga što je u pitanju samo jedan zaposleni i samo jedan, uslovno rečeno, negativan odgovor, autorka ove disertacije smatra da ova činjenica na neki način predstavlja alarm jer taj jedan zaposleni može da utiče posredno ili neposredno i na ostale zaposlene i na taj način da poveća negativnu satisfakciju poslom, što svakako može da utiče na poslovanje banke.

Što se tiče klijenata banke A, najveći procenat, njih oko 40% procenilo je kvalitet bankarskih usluga kao dobar, njih 33% kao veoma dobar, prosečan – oko 23%, kao loš – 2,3% i kao veoma loš – 0,7%. I klijenti banke B su u najvećoj meri procenili da je kvalitet bankarskih usluga dobar – oko 39%, a kao veoma dobar – 32%, prosečan – 23,5%, kao veoma loš – 0,5% i kao loš – oko 4% ispitanika. Na osnovu navedenih rezultata može se zaključiti da su prisutne neznatne razlike među percepcijom kvaliteta usluga klijenata. Tako su, na primer, posmatrano sa aspekta geografske jedinice, klijenti iz Beograda zadovoljniji uslugama banke A od klijenata koji koriste usluge iste banke, ali u Novom Sadu. U skladu sa navedenim, klijenti iz Beograda su pozitivnije percipirali kvalitet usluga dajući veću ocenu za ukupan kvalitet usluga. Takođe, klijenti koji koriste usluge banke B iz Beograda, zadovoljniji su uslugama i pozitivnije percipiraju ukupni kvalitet usluga nego klijenti iste banke iz Novog Sada. U obe banke, po pitanju kategorije demografske jedinice *pol*, u proseku su klijentkinje te koje su zadovoljnije uslugama nego klijenti. Isto tako, klijenti obe banke koji se po kategoriji potrošačkih jedinica svrstavaju u pravna lica zadovoljniji su uslugama banke nego fizička lica, a i u većoj meri percipiraju ukupni kvalitet usluga. Međutim, važno je istaći da su u istraživanju u mnogo manjoj meri učestvovali ispitanici koji pripadaju

potrošačkoj kategoriji pravnih lica, i to u banci A oko 15% uzorka, a u banci B oko 8% uzorka.

Analizom rezultata koji su dobijeni na osnovu Pirsonovog koeficijenta linearne korelacije ispitana je međusobna korelacija varijabli koje se odnose na demografske jedinice starost i obrazovni nivo klijenata, sa njihovom procenom kvaliteta bankarskih usluga. Na osnovu njih se zaključuje da što su stariji, klijenti u banci A su zadovoljniji uslugama banke i pokazuju veću saglasnost sa tvrdnjama da banka ima privlačne ambijentalne elemente i da su materijali povezani sa uslugama banke, kao na primer promotivne brošure i vizitkarte, vizuelno privlačni, kao i da će zaposleni uvek biti spremni da odmah odgovore na zahteve klijenata. S druge strane, stariji klijenti u banci B pokazuju veću saglasnost sa tvrdnjom da banka ima modernu opremu, kao što je široka mreža bankomata, e-banking, m-banking, dok mlađi ispitanici pokazuju veću saglasnost sa tvrdnjama da banka obezbeđuje usluge brzo, bez redova i kašnjenja, kao i da zaposleni u banci imaju odgovarajuću podršku kako bi svoj posao obavljali dobro.

Analizom rezultata se došlo do zaključka da manje obrazovani klijenti banke A pokazuju veću saglasnost sa tvrdnjama da banka ima modernu opremu, da su promotivne brošure, vizitkarte i ostali materijali povezani sa uslugama banke vizuelno privlačni, kao i da je radno vreme prilagođeno potrebama klijenata. Sa porastom obrazovnog nivoa ispitanika smanjuje se saglasnost sa navedenim tvrdnjama. S druge strane, u banci B obrazovni nivo ispitanika ima statistički značajan koeficijent korelacije samo sa tvrdnjom da banka ima radno vreme koje je prilagođeno potrebama klijenata. Analizom rezultata se zaključuje da što su ispitanici manje obrazovani, oni pokazuju veću saglasnost sa navedenom tvrdnjom, dok su obrazovaniji ispitanici manje zadovoljni radnim vremenom banke.

Klijenti koji koriste usluge banke A pokazali su u najvećoj meri saglasnost sa tvrdnjama da su zaposleni u banci ljubazni, da su poslovno obučeni, i to u skladu sa imidžom banke, da će zaposleni u banci informisati klijenta o tome kada će usluga biti izvršena i da zaposleni svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju. Klijenti iste banke su u najmanjoj meri saglasni sa tvrdnjom da banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja.

Nasuprot gore navedenom, rezultati dobijeni u banci B su nešto drugačiji. Preciznije, posmatrajući rezultate dobijene na osnovu aritmetičkih sredina dolazi se do zaključka da su klijenti pokazali najveću saglasnost sa tvrdnjom da su zaposleni ljubazni, a nešto manju saglasnost pokazuju sa tvrdnjama da će zaposleni u banci informisati klijenta o tome kada će usluga biti izvršena i da zaposleni svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju.

Kako bi se stekao precizan uvid u percipirani kvalitet od strane zaposlenih, u okviru ovog istraživanja su i oni odgovorili na ista pitanja kao i klijenti. Na osnovu dobijenih rezultata se zaključuje da su zaposleni u banci A u proseku najveću saglasnost pokazali sa tvrdnjom da su zaposleni ljubazni i da su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku, te zaključuju da se klijenti osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih. U banci B zaposleni su u proseku pokazali najveću saglasnost sa nešto više tvrdnji, odnosno zaposleni smatraju da je banka u kojoj rade pouzdana i da pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje, da banka vodi računa o interesima svojih klijenata i da ima radno vreme koje je prilagođeno potrebama svojih klijenata. Takođe smatraju da su kolege, odnosno zaposleni u banci – ljubazni, spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku, da ulivaju poverenje klijentima i da su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenata.

Korelacija satisfakcije zaposlenih i percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata proverena je Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije. Na osnovu rezultata koji su dobijeni na ovaj način došlo se do zaključka da je percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata u velikoj meri povezan sa satisfakcijom zaposlenih, te sledi da je potvrđena hipoteza 3 koja glasi: Percipirani kvalitet bankarskih usluga direktno zavisi od satisfakcije zaposlenih. Naime, svi koeficijenti korelacije su umerenog intenziteta – od 0,32 do 0,47 i pozitivnog su predznaka što upućuje na zaključak da što je veća satisfakcija zaposlenih u pogledu zarade, saradnje sa nadređenim kolegama, razvojem karijere i zadovoljstva sadržajem posla, to su njihovi klijenti zadovoljniji uslugama. U skladu sa navedenim, potvrđena je i hipoteza 4 koja glasi: Viši nivo satisfakcije zaposlenih vodi ka višem nivou percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata.

Rezultati istraživanja su potvrdili sve navedene hipoteze, što vodi i ka potvrđivanju opšte hipoteze koja glasi: Interni marketing direktno utiče na satisfakciju zaposlenih u bankama i indirektno preko satisfakcije zaposlenih na percipirani kvalitet bankarskih usluga od strane klijenata (H). Na osnovu navedenih rezultata dolazi se do zaključka da je interni marketing od krucijalne važnosti za poslovanje banaka i stvaranje konkurentske prednosti.

Na osnovu sprovedenog istraživanja zaključuje se da klijenti u većoj meri posvećuju pažnju opipljivim elementima kao što su oprema, promotivne brošure, vizitkarte, pa i radno vreme. Stoga se na bazi istraživanja može zaključiti da je potrebno uložiti više sredstava u vizuelne elemente i prilagoditi radno vreme klijentima. U cilju povećanja percipiranog kvaliteta bankarskih usluga od strane klijenata neophodno je povećati kvalitet internog marketinga, a time i satisfakciju zaposlenih jer je zaključeno da viši nivo satisfakcije zaposlenih vodi ka višem nivou percipiranog kvaliteta od strane klijenata. Tako bi – s obzirom na činjenicu da klijenti predstavljaju najvažniju „imovinu“ banke – one trebalo da poboljšaju proces selekcije zaposlenih kako bi bio ispunjen princip pravi čovek na pravom mestu. Takođe je neophodno organizovati stručne seminare koji bi zaposlenima služili za razvijanje sposobnosti znanja i veština relevantnih za procese pružanja usluga u bankama. U cilju postizanja višeg nivoa sposobnosti u smislu pružanja obećane, ali i očekivane usluge pouzdano i tačno, menadžment banaka bi trebalo konstantno da insistira na poboljšanju organizacije rada, usklađenosti procesa ali i na jačanju interpersonalne komunikacije.

Stoga je veoma važno da su u bankama prisutni i razvijeni svi instrumenti internog marketinga, odnosno da su zastupljene adekvatne mere pribavljanja, selekcije, raspoređivanja, dizajniranja poslova, motivacije, razvoja karijere i obrazovnog programa. Važno je da menadžment banke neguje razvijenost odgovarajućeg liderstva, komunikacije, informisanost i strategije jer time doprinosi boljem kvalitetu međuljudskih odnosa, dobroj komunikaciji kako sa kolegama tako i sa nadređenima. Na taj način se razvija pozitivna organizaciona klima koja opet utiče na zadovoljstvo poslom. Svakako je neizostavno da menadžment banke razvije adekvatne strategije aktivnosti banke, da smanji strah od otpuštanja i da razvije pozitivnu organizacionu kulturu u kojoj preovladavaju timski duh i dobri i prijateljski odnosi sa kolegama.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da pozitivna percepcija kvaliteta bankarskih usluga predstavlja ključni faktor za razvoj i unapređivanje istih. Zato je neophodno da banka zna koji faktori u najvećoj meri utiču na percipirani kvalitet usluga i na satisfakciju klijenata kako bi unapredila i poboljšala svoje buduće poslovanje. Analizom rezultata zaključuje se da instrumenti internog marketinga u velikoj meri imaju uticaj na percepciju kvaliteta bankarskih usluga, kako direktno tako i indirektno preko satisfakcije zaposlenih. Stoga banke koje žele da dugoročno profitabilno posluju na tržištu moraju imati dobro definisan i implementiran interni marketing u svom poslovanju.

8.2 PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj svakog istraživanja treba da bude posvećenost pitanjima, sugestijama i eventualnim pritužbama sa ciljem razumevanja njihovih potreba i želja. Najpouzdaniji metod za procenjivanje satisfakcije, kako zaposlenih, tako i klijenata jeste istraživanje putem upitnika, i to na godišnjem nivou. Svaka banka bi trebalo da kao deo svoje poslovne politike sprovodi istraživanja kojima bi se ispitivao nivo satisfakcije zaposlenih u cilju unapređenja polja internog marketinga i kako bi premašila očekivanja klijenata, što vodi ka njihovoj lojalnosti. Veliku ulogu bi svakako imala i razmena iskustava, odnosno poslovne prakse.

Činjenica da su u istraživanju učestvovali ispitanici (klijenti i zaposleni) iz Novog Sada i Beograda, gradova koji predstavljaju središte finansijskih i ekonomskih tokova u Republici Srbiji, zasigurno je imala uticaj i na rezultate istraživanja, naročito u pogledu satisfakcije, višeg nivoa percepcije kvaliteta i kritičkog stava. Takođe nije zanemarljiva činjenica da je u ovim gradovima kupovna moć i nivo tražnje za većinom proizvoda i usluga na najvišem nivou, a i najveća je konkurencija među bankama, koje svakako imaju za cilj da pridobiju nove klijente. S obzirom na navedeno, autorka ove disertacije je mišljenja da je neophodno sprovesti slična istraživanja na širem geografskom području, tj. u različitim mestima širom Srbije, kako bi se što preciznije utvrdio uticaj geografskih karakteristika ispitanika na procenu kvaliteta bankarskih usluga. Prilikom sprovođenja budućih istraživanja važno je uzeti u obzir demografske karakteristike

ispitanika i vrstu potrošačke jedinice, kako bi se procenio njihov uticaj na procenu kvaliteta bankarskih usluga na satisfakciju zaposlenih i nivo razvoja internog marketinga i njegove povezanosti sa satisfakcijom zaposlenih, i preko te satisfakcije na percipirani kvalitet od strane klijenata.

Rezultati koji se dobiju merenjem satisfakcije klijenata ne mogu banci doneti odgovarajuću korist ukoliko menadžment nije spreman da modifikuje postojeće marketinške strategije u skladu sa rezultatima sprovedenog istraživanja. U tom smislu je potrebno sprovoditi više istraživanja na različitim lokacijama u različitim državama, kako bi se komparacijom rezultata došlo do realnih podataka kako o razvoju internog marketinga i satisfakciji zaposlenih, tako i o percepciji kvaliteta usluga od strane klijenata širom zemlje. Pri tome je neophodno da istraživanjem budu obuhvaćeni ne samo klijenti i zaposleni u jednoj banci, nego u svim bankama. Od značaja bi bilo da se navedena istraživanja sprovode u određenim vremenskim intervalima kako bi se pratile eventualne promene.

Neophodno je da moderna orijentacija banke bude usmerena ka razumevanju zahteva svojih klijenata i ka rešavanju problema kako bi njihova percepcija kvaliteta usluga bila što pozitivnija. Takođe je neophodno da su u banci zaposleni timovi ljudi koji su sposobni da sprovedu kvalitetan proces usluge koji vodi ka satisfakciji klijenata, kako bi se na osnovu dobijenih rezultata unapredio nivo zadovoljstva klijenata, ali i povećala profitabilnost banke.

Kako bi se predložili pravci daljeg istraživanja važno je napomenuti da mnoga istraživanja pomenuta u ovoj disertaciji sadrže nedostatke. Kao primer može da se navede istraživanje sprovedeno u Indiji u privatnim bankama koje je izvršeno u samo dva grada. Za očekivati je da stavovi i očekivanja klijenata variraju u zavisnosti od gradova i regija, te se može reći da je potrebno izabrati reprezentativni uzorak iz cele države u kojoj bi se sprovelo istraživanje. Takođe je relevantno naglasiti da je prilikom realizacije istraživanja potrebno staviti poseban akcenat kako na zaposlene tako i na klijente.

Nakon sprovedenog istraživanja autorka ove disertacije smatra opravdanim sugestiju budućih istraživanja u kojima bi ispitanici bili i zaposleni, odnosno menadžeri, a i operativci (izvršna funkcija) čime bi se prikupili podaci sa različitih hijerarhijskih nivoa

(top-menadžment, direktor filijale, radnik na šalteru itd.) a time dobio realniji uvid u nivo satisfakcije zaposlenih i nivo razvoja internog marketinga u filijalama.

Komparativnom analizom rezultata koji bi se dobili sličnim istraživanjima u okviru različitih geografskih jedinica, odnosno jedne ali i više zemalja, u velikoj meri bi se povećala šansa za unapređenjem poslovanja u bankama širom sveta. Na taj način bi postojala i veća mogućnost ukazivanja na nedostatke koji su prisutni u internom okruženju svake banke i na relevantne faktore koji utiču na percepciju kvaliteta od strane klijenata. Upravo je iz ovih razloga važno istražiti i ukazati na izazove (probleme) koji se nameću u toku sprovođenja samog istraživanja jer iako su banke postale otvorenije, ipak su i dalje prisutna određena ograničenja. S jedne strane, navedeno je i opravdano jer je na današnjem tržištu veoma komplikovano stvoriti i održavati konkurentsku prednost, ali s druge strane, na koji način steći uvid u nivo razvoja internog marketinga, satisfakcije zaposlenih faktorima koji čine interni marketing u bankama i njihov uticaj na percepciju kvaliteta od strane klijenata? Iako je ovo istraživanje urađeno u velikim bankama koje su, može se reći, veoma konkurentne na tržištu, menadžment banaka je odobrio istraživanje tek kada se uverio u njegovu naučnu svrhu i doprinos, ali uz uslov da se banke u istraživanju ne imenuju. Prilikom samog sprovođenja istraživanja posebna pažnja je bila usmerena na komunikaciju sa klijentima, koji nikako nisu smeli biti uslovljeni popunjavanjem upitnika – to je bila isključivo njihova dobra volja, a upitnici su im ponuđeni diskretno.

U svim istraživanjima koja su sprovedena u bankarskom sektoru naglašeno je da bi bilo korisno da se slična istraživanja sprovode i testiraju i u drugim uslužnim delatnostima kako bi se izvršila komparacija rezultata u različitim uslužnim delatnostima i utvrdile sličnosti i razlike. Stoga autorka ove disertacije smatra da bi navedeno trebalo da postane praksa u svim zemljama.

Ukoliko žele da unaprede svoje poslovanje banke treba da usmere veću pažnju na uočavanje i poboljšavanje svih odrednica kvaliteta u cilju smanjenja nesaglasnosti između sopstvenog i stanovišta klijenata u pogledu kvaliteta usluga. Banke na osnovu istraživanja kvaliteta usluga koje pružaju mogu da utvrde trenutni nivo usluživanja, ali i da svoje buduće poslovanje unaprede usmeravajući ga u pravcu koji će obezbediti bolje pozicioniranje na tržištu. Kako bi se pružila kvalitetna usluga u bankarstvu važno je da

se uspostavi adekvatan i kontinuirani sistem anketiranja, a veliki značaj u tome ima odabir ciljne grupe koja bi procenjivala kvalitet usluge. Ciljne grupe koje bi trebalo da budu obuhvaćene istraživanjima jesu slučajni uzorci, ali i novi klijenti. Na osnovu slučajnog uzorka bi se postigla bolja reprezentativnost uzorka, dok su novi klijenti važni jer se od njih mogu dobiti informacije o razlozima zbog kojih su se opredelili za konkretnu banku, što može predstavljati odgovor na pitanje šta to određena banka čini bolje nego konkurencija.

Kao preporuka za buduća istraživanja u bankarskom sektoru može se navesti i potreba za osmišljavanjem novog instrumenta za merenje kvaliteta usluga ili za korigovanjem postojećih u okviru kojih bi bile utkane socijalne i kulturne odlike određenog podneblja u kojem se vrše istraživanja.

9 LITERATURA

1. Agaliotis, K., Hadžić, M. (2015). Can retail banking clients' attrition be managed?. *Industrija*, 43 (3), 107–122
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. Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Free Press
4. Allred, T. A., Addams, H. L. (2000). Service quality at banks and credit unions: what do their customers say?. *Managing Service Quality*, 10 (1), 52–60
5. Anderson, E. W., Fornell, C. (2000). Foundations of the american customer satisfaction index. *Total Quality Management*, 11 (7), 869–882
6. Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), 53–67
7. Arbore, A., Busacca, B. (2009). Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: exploring the asymmetric impact of attribute performances. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16 (4), 217–280
8. Atlagić, M., Macura, M. Đ. (2013). Menadžment: organizacija koja uči i savremeno poslovanje. *CIVATAS*, 3 (5), 160–177
9. Avakumović, Č., Avakumović, J. (2016). *Strategijski marketing*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo
10. Avkiran, N. K. (1994). Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking. *International Journal of Bank Marketing*, 12 (6), 10–18
11. Babić-Hodović, V., Arslanagić, M., Mehić, E. (2012). Word of mouth stimuli in commercial banking services: importance of customer perceived value and

- reputation. U: B. Maricic (ur.), *Marketing Theory Challenges in Emerging Societies* (str. 13–19). Beograd: CID Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
12. Babić-Hodović, V., Mehić, E. (2005). Uticaj očekivanja kupaca na percipirani kvalitet usluga – primer bankarskih usluga u Bosni i Hercegovini. U: S. Brdarević (ur.), *IV Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET 2005“* (str. 179–187). Zenica: Mašinski fakultet
 13. Ballantyne, D. (2004). *A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration
 14. Bahia, K., Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (2), 84–91
 15. Barać, S., Stakić, B. (2003). *Međunarodne finansije*. Beograd: Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje
 16. Barać, S., Stakić, B., Ivaniš, M., Hadžić, M., Jerenić, Z., Terzić, I. (2006). *Pojmovnik finansija i bankarstva*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje
 17. Baroš, Ž. (2005). *Osnovi menadžmenta*. Banja Luka: Fakultet poslovne ekonomije
 18. Bernardin, J. H., Russell, J. E. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Boston: McGraw-Hill
 19. Berry, L. L. (1980). Service Marketing is Different. *Business*, 30 (3), 24–29
 20. Bitner, M. J. (1991). The evolution of the services marketing mix and its relationship to service quality. U: S. Brown, E. Gummesson, B. Edvardson i B. Gustavsson (ur.), *Service Quality: A Multidisciplinary and Multinational Perspective* (str. 23–37). New York: Lexington
 21. Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54 (2), 69–82
 22. Bjelica, V. (2005). *Bankarstvo u teoriji i praksi*. Beograd: Stylos
 23. Blanchard, R. F., Galloway, R. L. (1994). Quality in retail banking. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (4), 5–23

24. Bogičević Milikić, B. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta
25. Bojanić, Ž. (2010). *Osnove komunikologije: veštine poslovnog komuniciranja*. Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije i Prometej
26. Bolton, R. N., Drew, J. H. (1991). A Multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, (55), 1–9
27. Booms, B. H., Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organisation structures for service firm. *Marketing of Services*, 47–51
28. Booms, B. N., Nyquist, J. L. (1981). Analyzing the Customer/Firms Communication Component of Service Marketing Mix. U: J. H. Donnelly i W. R. George (ur.), *Marketing of Services* (str. 63–72). Chicago: American Marketing Association
29. Bouranta, N., Mavridoglou, N. G. (2004). *Internal Marketing Concept: The Case of the Greek Banks*. Athens: Graduate Technological Education Institute of Piraeus Department of Business Administration
30. Bradley, F. (2005). *Strategic Marketing in the Customer Driven Organization*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
31. Breugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and Practice*. Boston: PWS-Kent
32. Bradshaw, D., Brash, C. (2001). Management customer relationship in the e-business world-how to personalise computer relationship for increased profitability. *International Journal of & Distribution Management*, 29 (12), 520–530
33. Cassel, C., Eklof, J. (2001). Modeling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: experience from the ECSI pilot study. *Total Quality Management*, 12 (7–8), 834–841
34. Certo, S. C., Peter, J. P. (1991). *Strategic Management Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill
35. Chakrabarty, A. (2006). Barking up the wrong tree: factors influencing, customer satisfaction in retail banking in the UK. *International Journal of Applied Marketing*, 1 (1), 39–57. Preuzeto sa: <http://www.managementjournals.com/journals/marketing/article27.htm>

36. Chanon, D. (1986). *Bank Strategic Management and Marketing*. London: John Wiley & Sons
37. Chaston, I. (1993). *Customer Focused Marketing*. London: McGraw-Hill
38. Cheverton, P., Foss, B., Hughes, T., Stone, M. (2008). *Key Management in Financial Services*. London: Kogan Page
39. Choudhury, K. (2014). Service quality and word of mouth: a study of the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 32 (7), 612–627
40. Cronin, J., Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (July), 55–67
41. Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4–5), 322–338
42. Čavić, B. (2010). Elektronska sredstva komunikacije u funkciji unapređenja poslovne komunikacije. *Singidunum revija*, 7 (2), 351–361
43. Ćirić, M. (2013). *Upravljanje odnosima sa klijentima u bankama*. Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment
44. Ćirić, M. (2009). Banks in Serbia need to improve their customer relationship management. *Ekonomika*, 55 (3–4), 100–109
45. Ćirić, M., Klincov, R. (2008). Satisfakcija korisnika usluga: trošak ili investicija za uslužne organizacije?. *Ekonomika*, 54 (1–2), 90–100
46. Ćirović, M. (2011). *Bankarstvo*. Beograd: Bridge Company
47. Ćirović, M. (2006). *Bankarstvo*. Beograd: European Center for Peace and Development
48. Ćorović, B., Šekularac Ivošević, S. (2011). Ljudski resursi kao ključna spona menadžmenta ljudskih resursa i marketinga uslužnog privrednog društva. *Ekonomski pogledi*, (3), 89–101
49. Ćurčić, U. (1997). *Marketing poslovne banke*. Novi Sad: Feljton
50. Ćurčić, U. (1995). *Bankarski portfolio menadžment: strategijsko upravljanje bankom, bilansom i portfolio rizicima banke*. Novi Sad: Feljton
51. Damjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., Ristić, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Etnostil
52. Davis, T. R. V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39 (1), 121–132

53. 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
54. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Datastatus
55. Dessler, G. (2005). *Human Resource Management* (10th ed.). Upper Saddle River: Pearson – Prentice Hall
56. Dobrijević, G. (2008). Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija. *Singidunum revija*, 5 (1), 173–181
57. Domazet, I. (2012). *Marketing komunikacije finansijskih usluga*. Beograd: Institut ekonomskih nauka
58. Domazet, I. (2011). Uloga internog marketinga u unapređenju kvaliteta ljudskih resursa. U: J. Zubović (ur.), *Aktivne mere na tržištu rada i pitanja zaposlenosti* (str. 260–280). Beograd: Institut ekonomskih nauka
59. Domazet, I., Hanić, H. (2012). Specifičnosti marketinga finansijskih organizacija. *Marketing*, 43 (1), 3–14
60. Domazet, I., Zubović, I. (2011). Unapređenje poslovanja primenom marketinga zasnovanog na bazama podataka sa posebnim naglaskom na finansijske institucije. U: B. Dimitrijević (ur.), *Nacionalna konferencija Realni sektor finansijske institucije i usluge u globalnoj krizi – mogućnost oporavka* (str. 487–500). Sremska Kamenica: Univerzitet Edukons
61. Domazet, I., Zubović, J. (2009). Uticaj tranzicije na zaposlenost i zarade. U: B. Cerović, M. Kovačević (ur.), *Tranzicija u Srbiji i globalna ekonomska kriza* (str. 237–247). Beograd: Ekonomski fakultet
62. Došen Ozretić, Đ. (2002). *Osnove marketing usluga*. Zagreb: Mikrorad
63. Dragosavac, V. (2013). Značaj i proces strategijskog planiranja u komercijalnim bankama. *Škola biznisa*, (3–4), 184–192
64. Drobac, M. (2009). *Strategijski menadžment*. Novi Sad: Prometej i Fakultet za pravne i političke studije
65. Dussage, P., Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy, Competing Successfully Through Strategic Alliances*. Chichester: John Wiley & Sons
66. Đorđević, B. (2009). Savremeni koncept međunarodnog bankarskog marketinga. *Bankarstvo*, 38 (5–6), 72–89

67. Đorđević, M., Đorđević, A. (2012). Strategije posredne internacionalizacije preduzeća. *Marketing*, 43 (1), 33–40
68. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum
69. Đurić, M., Filipović, J. (2008). Modeli kvaliteta usluge. U: *Festival kvaliteta Kragujevac 35: Nacionalna konferencija o kvalitetu*. Preuzeto sa: <http://www.cqm.rs/2008/A3.html>
70. Đuričin, D., Janošević, S. (2009). Strategijska analiza ljudskih resursa. *Ekonomске teme*, 47 (1), 1–47
71. Đurović, M. (2008). *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*. Beograd: Telekom Srbija
72. Egan, J. (2004). *Relationship Marketing*. Harlow: Prentice Hall
73. Ennew, C., Waite, N. (2007). *Financial Services Marketing – An International Guide to Principles and Practice*. London: Elsevier. Preuzeto sa: <https://www.scribd.com/doc/143231204/Christine-Ennew-Nigel-Waite-Financial-Services-Marketing-an-International-Guide-to-Principles-and-Practice-Butterworth-Heinemann-2006>
74. Erić, D., Ikač-Cvejić, T. (2014). Strategija upravljanja odnosima sa javnošću na primeru ključnih klijenata u bankarskom sektoru. *Poslovna ekonomija*, 8 (1), 109–136
75. Ferdous, A. S. (2008). Integrated internal marketing communication (IIMC). *The Marketing Review*, 8 (3), 223–235
76. Galogaža, M. (2007). *Bankarski marketing menadžment*. Banja Luka: Panevropski Univerzitet APERION
77. Garconi, A. (2009). Vođenje i kontrolisanje strateških promena: jedan dinamički pogled. *Megatrend revija*, 6 (1), 287–306
78. George, W. R. (1990). Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20 (1), 63–70
79. George, W. R., Grönroos, C. (1989). Developing customer conscious employees at every level – internal marketing. U: C. A. Congram (ur.), *The AMA Handbook of Services Marketing Congram* (str. 85–100). New York: AMACOM

80. Gibb, S. (2002). *Learning and Development in Work and Organizations*. New York: Palgrave
81. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (8th ed.). Burr Ridge: Irwin
82. Giese, J. L., Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*. (1). Preuzeto sa: https://www.researchgate.net/publication/235357014_Defining_Consumer_Satisfaction
83. Gilmore, A. (2003). *Services, Marketing and Management*. London: Sage Publications
84. Glassman, M., McAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions: the challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 35 (3), 52–59
85. Gordon, I. H. (1998). *Relationship Marketing*. Etobicoke: John Wiley&Sons
86. Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59 (4), 432–448
87. Greenhouse, J. H. (1987). *Career Management*. Hinsdale: The Dryden Press
88. Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2004). A survey of customer satisfaction barometers: some results from the transportation-communications sector. *European Journal of Operational Research*, 152, 334–353
89. Grinberg, Dž., Baron, R. (1997). *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. Beograd: Želnid
90. Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester: John Wiley
91. Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4–5), 322–338
92. Grönroos, C. (1993). Toward a third phase in service quality research: challenges and future direction. U: T. A. Swartz, S. W. Bowen i S. W. Brown (ur.), *Advances in Service Marketing and Management* (2nd ed.) (str. 49–64). Greenwich: JAI Press
93. Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books

94. Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived SQ. *Review of Business*, 9 (3), 10–13
95. Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing* (3rd ed.). London: Routledge
96. Gummesson, E. (2003). *Total Relationship Marketing* (2nd ed.). Oxford: Burlington
97. Gummesson, E. (1987). The new marketing: developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20 (4), 10–20
98. Guo, X., Duff, A., Hair, M. (2008). Service quality measurement in the Chinese corporate banking market. *International Journal of Bank Marketing*, 26 (5), 305–327
99. Habibi, S., Azari, A. D., Toloue, G., Ejlali, N., Nejadjavad, M. (2013). Customer satisfaction and its impact on improvement of banking services. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (10), 998–1003
100. Hadžić, M. (2013). *Bankarstvo*. Beograd: Univerzitet Singidunum
101. Hadžić, M., Mladenović, V. (2014). Mobilno bankarstvo u Srbiji. U: *Uticaj interneta na poslovanje u Srbiji i svetu – Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum Sinteza 2014* (str. 125–129). Beograd: Univerzitet Singidunum
102. Hanić, H. (2010). Savremeni koncepti marketing menadžmenta. U: *Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac: zbornik radova* (str. 1–6). Beograd: Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus – Izdavački centar za industrijski menadžment plus
103. Hanić, H. M., Domazet, I. C., Drašković, B. M. (2011). Razvoj i upravljanje odnosima sa klijentima u industriji finansijskih usluga. *Poslovna ekonomija*, 5 (2), 131–150
104. Harrington, H. J., Harrington, J. S. (1996). *High Performance Benchmarking: 20 steps to success*. New York: McGraw-Hill
105. Harrison, T. (2000). *Financial Services Marketing*. Harlow: Prentice Hall

106. Hartline, M. D., Keith, C. J. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35 (1), 207–215
107. Hill, N., Alexander, J. (2006). *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*. Hampshire: Gower Publishing Limited
108. Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. Boston: Harvard Business Press
109. Hill, P. (1997). On Good and Services. *The Review of Income and Wealth*, 23 (4), 315–328
110. Hirsch, S. (1989). Service and intensity in international trade. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 125 (1), 45–60
111. Holland, J. L. (1958). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
112. Hostage, G. M. (1975). Quality control in service business. *Harvard Business Review*, 53 (4), 98–106
113. Ilić, B. (2005). Interna komunikacija kao sastavni deo uspešne organizacije. U: S. Arsovski, M. Lazić i M. Stefanović (ur.), *Zbornik radova: Festival kvaliteta: 32. Nacionalna konferencija o kvalitetu* (str. 43–52). Kragujevac: Mašinski fakultet i Centar za kvalitet
114. Ilić, B., Đorđević, B., Simonović, Z. (2013). Bankarsko poslovanje i strategijski menadžment u bankarskim uslugama. *Ekonomika*, 59 (3), 48–56
115. Ilić, M., Radnović, B. (2010). Implementacija marketing koncepta u poslovnoj praksi domaćih banaka sa posebnim osvrtom na Vojvođansku banku a.d. Novi Sad. *Bankarstvo*, 39 (5–6), 44–55
116. Imdadul Haque, M. (2013). Assessing the adequacy of SERVQUAL dimensions in retail banking. *International Journal of Academic Research Part B*, 5 (4), 99–104
117. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (2002). *Organizational Behavior and Management* (6th ed.). Boston: McGraw–Hill Irwin
118. Jakovljević, M., Radman Peša, A., Čovo, P. (2012). Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI): primjenljivost na srednja i mala preduzeća u Republici Hrvatskoj. *Ekonomika misao i praksa*, 21 (1), 23–44

119. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Datastatus
120. Janković, B. (2009). Bankarski marketing u svetskoj ekonomskoj krizi – rizik i/ili šansa?. *Bankarstvo*, 38 (9–10), 52–68
121. Jarvi, P. (2009). *Internal Marketing and Commitment of the Employees when Managing the Customer Oriented Business*. Jyvaskyla: School of Business and Economics, University of Jyvaskyla
122. Jobber, D. (1995). *Principles and Practices of Marketing*. Berkshire: McGraw-Hill
123. Jobber, D., Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga* (2. izd.). Beograd: Datastatus
124. Johnston, R. (1997). Identification of the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. *International Journal of Bank Marketing*, 15 (4), 111–116
125. Jokić, S., Bradonjić, D., Čoćkalo, D. (2012). Motivacija i motivacioni faktori zaposlenih. *Megatrend revija*, 9 (4), 201–216
126. Jovanović Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T. (2003). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka
127. Jovin, S. (2011). Ljudski potencijali u procesu pružanja usluge u finansijskim institucijama. *Škola biznisa*, (4), 160–168
128. Jović, N., Milosavljević, Z., Trnavac, D. (2008). Experiences of foreign companies in employees motivation. *IMK-14 – Istraživanje i razvoj*, 14 (1–2), 127–129
129. Kahrović, E. (2013). Design and implementation of business process performance measurement system. *Facta Universitatis – Series: Economics and Organization*, 10 (3), 283–299
130. Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An Integral Journal*, 10 (4), 302–314
131. Kankaraš, M. S. (2012). Human resources planning based on abilities. *Vojno delo*, 64 (1), 272–287
132. Kapor, P. (2009). *Međunarodne finansije i bankarstvo*. Beograd: Megatrend univerzitet

133. Kelemen, M., Pappasolomou, I. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23 (7–8), 745–767
134. Kerste, R., Muizer, A. (2002). *Effective Knowledge Transfer to SMEs: Lessons from Marketing and Knowledge Management*. Zoetermeer: EIM, Business & Policy Research
135. Kirkpatric, D., Kirkpatric, J. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: BK
136. Klajn, I., Šipka, M. (2006). *Veliki rečnik stranih reči i izraza*. Novi Sad: Prometej
137. Klasens, R. (2007). *Marketing u finansijskim uslugama*. Beograd: Udruženje banaka Srbije
138. Komazec, S. (2001). *Monetarna ekonomija i bankarstvo*. Beograd: Sirijus
139. Koprivica, M. (2007). *Svet usluga*. Novi Sad: Unija fakulteta jugoistočne Evrope
140. Kotler, F. (1988). *Upravljanje marketingom 1*. Zagreb: Informator
141. Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (11th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall
142. Kotler, P. (1999). *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Informator
143. Kotler, P. (1997). *Marketing Management* (9th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall International
144. Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data status
145. Krstić, B. (2003). *Bankarstvo*. Niš: Ekonomski fakultet
146. Krstić, B., Janković Milić, V. (2002). Merenje satisfakcije i lojalnosti zaposlenih. *Ekonomске teme*, 15 (1–2), 601–610
147. Krstić, B., Krstić, I. (2012). Komplementarnost primene konceptata upravljanja znanjem i internog marketinga. *Marketing*, 43 (4), 253–263
148. Kulić, Ž., Milošević, G. (2012). Planiranje kao deo aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim aktivnostima. *Nauka, bezbednost, policija*, 17 (2), 12–27
149. Kunac, J. (2011). Novi modeli bankarske komunikacije. *Informatologia*, 44 (4), 341–346

150. Kunac, J. (2012). Bankarsko komuniciranje s javnostima. *Media, Culture and Public Relations*, 3 (1), 68–77
151. Lazarević, S. (2014). Timsko učenje u funkciji razvoja birokratizovane organizacije kao organizacije koja uči. *Teme*, 38 (2), 837–853
152. Lazić, B. (2014). Sign substitutes for nonverbal communication in written virtual communication. *CM: časopis za upravljanje komuniciranjem*, 9 (31), 23–38
153. Lee, H., Lee, Y., Yoo, D. (2000). The Determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 14 (3), 217–231
154. Lehtinen, V., Lehtinen, J. (1982). *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Helsingfors: Service Management Institute
155. Leibowitz, Z. B., Farren, C., Kaye, B. L. (1986). *Designing Career Development Systems*. San Francisco: Jossey-Base
156. Leković, B. (2008). *Principi menadžmenta*. Subotica: Ekonomski fakultet
157. Lewis, R. C., Booms, B. H. (1983). The marketing aspects of service quality. U: L. Berry, G. Shostack and G. Upah (ur.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (str. 99–107). Chicago: American Marketing Association
158. Lings, I, Brooks, R. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 4 (14), 325–351
159. Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: constructs and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405–413
160. Lings, I. N., Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7 (3), 290–306
161. Little, R., Maradi, E. (2003). *Relationship Marketing Management*. London: Thomson Learning
162. Lojančić, R. (2008). *Menadžment ljudskih resursa*. Novi Pazar: Univerzitet Novi Pazar
163. Lojić, R. (2010). Organizaciona kultura. *Vojno delo*, 62 (3), 258–277
164. Lojić, R. (2009). Planiranje i razvoj karijere. *Vojno delo*, 61 (2), 171–196
165. Lojić, K., Kulić, Ž. (2009). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: VIZ

166. Lovelock, C., Vandermerwe, S., Lewis, B. (1999). *Services Marketing: A European Perspective*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
167. Lukić, S., Duđak, Lj. (2013). Unapređenje organizacione klime u cilju razvoja zaposlenih. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, 28 (13), 2456–2459
168. Ljubisavljević, S. (2013). Organizovanje i zadaci interne revizije u domaćim i stranim bankama u Republici Srbiji. *Ekonomski horizonti*, 15 (1), 45–59
169. Ljubojević, Č. (2002). *Marketing usluga*. Novi Sad: Stylos
170. Ljubojević, Č. (2001). *Menadžment i marketing usluga*. Beograd: Želnid
171. Ljubojević, Č. (2000). Marketing izazovi savremene banke. *Svet finansija*, (183), 13–20
172. Ljubojević, Č. (1997). Kvalitet bankarske usluge u funkciji zadržavanja klijenata. *Svet finansija*, 23 (169), 48–57
173. Ljubojević, Č. (1995). *Marketing usluga: put ka potpunoj satisfakciji potrošača*. Subotica: Ekonomski fakultet
174. Maričić, B. (2008). *Ponašanje potrošača*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta
175. Maričić, B. R., Veljković, S., Đorđević, A. (2012). Merenje satisfakcije potrošača. *Marketing*, 43 (4), 235–244
176. Marinković, V. (2008). Kreiranje baze lojalnih potrošača. *Ekonomski horizonti*, 10 (1), 109–127
177. Marinković, V. (2012). *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti: orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*. Kragujevac: Ekonomski fakultet
178. Marinković, V., Obradović, V. (2014). Merenje emocionalnih reakcija klijenata banaka. *Marketing*, 45 (4), 290–298
179. Marinković, V., Senić, V. (2012). Analiza elemenata kvaliteta usluga u korporativnom bankarstvu. *Ekonomski horizonti*, 14 (1), 13–22
180. Martinović, M., Tanasković, Z. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*. Užice: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija
181. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396
182. Mašić, B., Vilmoš, T. (2012). *Principi menadžmenta*. Sremska Kamenica: Edukons

183. Mašić, M. (2010). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum
184. McClelland, D. C. (1966). That urge to achieve. *Think Magazine*, 32 (6), 19–32
185. McKenzie, J. (2001). Serving Suggestions. *Financial Management (CIMA)*, 13 (1), 26–31
186. Micić, R. (2012). Uticaj organizacione kulture na organizacionu strukturu. *Ekonomika*, 58 (2), 59–67
187. Micić, R., Arsić, R. (2010). Upravljanje ljudskim resursima u organizacijama. *Ekonomski pogledi*, 11 (2), 27–40
188. Mihajlović, M. (2012). Strategijska kontrola: odgovor na radikalne promene u poslovnom okruženju. *Poslovna ekonomija*, 6 (2), 275–289
189. Mihić, S., Dašić, D., Supić, D. (2015). Novi marketing pristup distribucije savremenih bankarskih proizvoda. *Ekonomika*, 61 (2), 69–82
190. Milanović, T., Cvijanović, J. M., Lazić, J. (2010). Organizaciona kultura i promene. *Industrija*, 38 (3), 59–77
191. Milisavljević, M. (2010). *Strategijski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet
192. Milisavljević, M. (2003). *Marketing*. Beograd: Savremena administracija
193. Milisavljević, M. (1998). *Marketing*. Beograd: Poslovna škola Megatrend
194. Milisavljević, M., Todorović, J. (1991). *Strategijsko upravljanje*. Beograd: Ekonomski fakultet
195. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2007). *Osnovi marketinga*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta
196. Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, (65), 66–75
197. Mojić, D. (2003). Uloga vođstva u organizacionom ponašanju. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, (114–115), 125–144
198. Momirović, M. D. (2008). Inovacije u bankarstvu Srbije: usvajanje savremenog evropskog načina poslovanja. *Tržište*, 41 (3), 97–110. Preuzeto sa: <https://www.scribd.com/doc/21047695/INOVACIJE-U-BANKARSTVU-SRBIJE-USVAJANJE-SAVREMENOG-EVROPSKOG-NA%C4%8CINA-POSLOVANJADragan-20M-1-20tnk3-20008>
199. Morgenson, F. P., Campion, M. A. (2000). Accuracy in job analysis: Toward and inference based model. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (7), 819–827

200. Morin, S., Dube, L., Chebat, J. C. (2007). The role of pleasant music in servicescapes: A test of the dual model of environmental perception. *Journal of Retailing*, 83 (1), 115–130
201. Moutinho, L., Smith, A. (2000). Modeling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (3), 124–134
202. Nadoveza, M. (1995). Integralni model planiranja kadrova. *Direktor*, 27 (6), 35–36
203. Nair, R., Ranjith, P. V., Bose, S., Shri, C. (2010). A study of service quality on banks with servqual model. *Journal of Management*, 7 (1), 35–45
204. Neilson, L. C., Chadha, M. (2008). International marketing strategy in the retail banking industry: The case of ICICI Bank in Canada. *Journal of Financial Services Marketing*, 13 (3), 204–220
205. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate
206. Norman, M. (1964). *Industrijska psihologija*. Zagreb: Privreda
207. Novaković Rajčić, B. (2008). *Marketing: put kojim treba ići*. Novi Sad: Privredna akademija
208. Obradović, K. R., Cvijanović, J. M., Lazić, J. M. (2003). Organizaciona kultura kao ključni faktor internog okruženja preduzeća. *Industrija*, 31 (3–4), 51–68
209. Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57 (3), 25–48
210. Othman, A., Owen, L. (2001). Developing an instrument to measure customer service quality SQ in Islamic banking. *International Journal of Islamic Financial Services*, 3 (1), 1–26
211. Ozretić Došen, Đ. (2002). *Osnove marketinga usluga*. Zagreb: Mikrorad
212. Ozretić Došen, Đ., Škare, V., Škare, T. (2010). Mjerenje kvalitete usluge primarne zdravstvene zaštite SERVQUAL instrumentom. *Revija za socijalnu politiku*, 17 (1), 27–44
213. Paliaga, M., Strunje, Ž., Pezo, H. (2010). Primjena internog marketinga u preduzećima Republike Hrvatske. *Ekonomski misao i praksa*, 19 (2), 211–223

214. Palmer, A. (2011). *Principles of Services Marketing*. London: Mc-Graw Hill Higher Education
215. Palmer, A., Cole, C. (1995). *Services Marketing Principles and Practice*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
216. Panda, K. R., Kondasani, R. K. R. (2014). Assessing customers perceived service quality in private sector banks in India. *Serbian Journal of Management*, 9 (1), 91–103
217. Papsolomou-Doukakis, I. (2002). Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks. *Journal of Marketing Communications*, (8), 87–100
218. Papsolomou-Doukakis, I. (2003). Internal marketing in the UK Retail banking sector: rhetoric or reality?. *Journal of Marketing Management*, 19 (1–2), 197–224
219. Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12–40
220. Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service/Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41–50
221. Pavlović, M., Marković, D. (2014). Teorijski pristup zadovoljstvu poslom i motivaciji zaposlenih. *Vojno delo*, 66 (1), 289–302
222. Pavlović, M., Marković, J., Marković, D. (2015). Istraživanje odnosa sa klijentima u bankarskom sektoru. *Ekonomija: teorija i praksa*, 8 (1), 47–66
223. Payne, A. (2002). *Handbook of CRM Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann
224. Pepur, M. (2006). Kvalitet usluga u bankarskoj industriji: koncept i mjerenje. *Tržište*, 18 (1–2), 53–66
225. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B. (2009). *Organizacija: dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promene*. Beograd: Ekonomski fakultet
226. Petković, M., Jovanović Božinov, M. (1996). *Organizaciono ponašanje: nova korporativna organizacija*. Beograd: Poslovna škola Megatrend

227. Price, L. L., Arnould, E. J., Tierney, P. (1995). Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, 59 (2), 83–97
228. Pržulj, Ž. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. Sremska Kamenica: Univerzitet EDUCONS – Fakultet poslovne ekonomije
229. Punoševac, Z. (2011). Dobra komunikacija kao ključni faktor uspeha organizacije. U: S. Arsovski, M. Lazić, M. Stefanović (ur.), *Festival kvaliteta* (str. 327–329). Kragujevac: Mašinski fakultet i Centar za kvalitet
230. Pohlman, J. (1985). A Framework for Strategic Planning. U: R. Aspinwall i R. Eisenbeis (ur.), *Handbook for Banking Strategy* (str. 522–548). New York: John Wiley
231. Radnović, B., Ilić, M. (2011). Upravljanje uslugom kao instrumentom marketing miksa – primer EUROBANK EFG Beograd. *Bankarstvo*, (11–12), 134–143
232. Radojević, P., Marjanović, D. (2011). Kvalitet usluga u bankarstvu: nesaglasnosti, odrednice i istraživačke tehnike za unapređenje kvaliteta. *Bankarstvo*, 40 (7–8), 34–59
233. Ratković, M. (2009). Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca. *Marketing*, 40 (4), 269–275
234. Ramlugun, V. D., Heman K. S. R. (2012). Assessing Service Quality in the Mauritian Banking Sector Using SERVQUAL. *Prestige International Journal of Management & IT- Sanchayan*, 1 (1), 115–126
235. Ristić, D. (1995). Organizaciona klima i rukovođenje. *Direktor*, 27 (6), 19–21
236. Riznić, D., Milijić, N., Lazić, J. (2011). Merenje performansi ključnih dimenzija unutrašnjeg marketinga. *Industrija*, 39 (2), 185–201
237. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Datastatus
238. Rose, P., Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*. Beograd: Data status
239. Rust, R., Oliver, R. L. (1994). Service Quality Insights and Managerial Implications from the Frontier. U: R. Rust i R. L. Oliver (ur.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (str. 1–19). Thousand Oaks: Sage Publications

240. Ružič, E., Dolenc, S. (2013). Internal marketing philosophy: the case of the Croatian banks. *Interdisciplinary Management Research*, (9), 527–538. Preuzeto sa:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TUxRurYKiVoJ:www.efos.unios.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchIX/IMR9a44+&cd=1&hl=sr&ct=clnk&gl=rs>
241. Sajfert, Z., Stanković, M., Istrat, V. (2011). Istraživanje uticaja emocionalne inteligencije lidera na produktivnost srpskih kompanija. *Industrija*, 39 (2), 169–183
242. Salai, S., Kovač Žnideršić, R. (2012). Marketing trendovi i obrasci ponašanja. *Škola biznisa*, (1), 15–22
243. Schein, E. (1996). Leadership and Organizational Culture. U: F. M. Hesselbein, M. Goldsmith i R. Beckhard (ur.), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies and Practices for the Next Era* (str. 16–27). San Francisco: Jossey-Bass Publishers
244. Schifman, L. G., Kanuk, L. L. (2004). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Mate
245. Schmit, M. J., Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48 (3), 521–536
246. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass
247. Schultz, D. E. (2004). Building an internal marketing management calculus. *Interactive Marketing*, 6 (2), 111–129
248. Segić, S. (2010). *Organizacija i vođenje marketinga*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron
249. Sengi, P. M. (2003). *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*. Novi Sad: Adizes MC
250. Sekso, M., Sekso, J. J. (2011). Uloga strateškog planiranja u upravljanju bankama. *Zbornik radova Međumorskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (2), 93–98
251. Severović, K., Žajdela, N., Cvetković Šoštarić, B. (2009). Konceptualni model kao alat za upravljanje kvalitetom bankarskih usluga. *Ekonomski vjesnik*, 22 (1), 147–160

252. Shelash Al-Hawary, S. I., Al-Qudah, K. A. M., Mash'al Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, S., Yahya Al-Zyadat, D. (2013). The Impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (9), 811–826
253. Sičenica, B. (2001). Uloga promocije u marketingu hrvatskih banaka. *Ekonomski pregled*, 52 (5–6), 730–745
254. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Vokić, N. P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
255. Smith, I. (1994). *Meeting Customer Needs*. Oxford: Butterworth-Heinemann
256. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012). Razvoj teorije i prakse marketinga. *Ekonomске teme*, 50 (4), 599–614
257. Stanković, R., Radić, V. (2014). *Organizacioni dizajn*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo
258. Stefanović, V., Vojnović, B., Urošević, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: savremene strategije i kontroverze*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede
259. Stevanović, S. (2005). Strateško planiranje i značaj za razvoj banke. *Bankarstvo*, 34 (9–10), 54–59
260. Stevanović, Z., Lojić, R. (2011). Upravljanje radnom efektivnošću zaposlenih. *Vojno delo*, 63 (3), 380–396
261. Stojanović, S. V. (2008). *Marketing-menadžment istraživanja*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron
262. Stojković, B. (2009). Različiti pristupi upotrebi pojma strategija u savremenom dobu. *Vojno delo*, (3), 241–269
263. Stoner, J. R., Freeman, E., Gilbert, D. R. (1997). *Menadžment*. Beograd: Želnid
264. Suleiman Awwad, M., Mohammad Agti, D. A. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29 (4), 308–332
265. Šapić, S., Erić, J., Stojanović Aleksić, V. (2009). Uticaj organizacione i nacionalne kulture na prihvatanje organizacionih promena – istraživanje u srpskim preduzećima. *Sociologija*, 51 (4), 399–422

266. Šušnjar, Š. G., Zimanji, V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet
267. Teena, M., Shalini, S. (2014). Employee motivation as a tool to implement internal marketing. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3 (5), 672–679
268. Tomašević Lišanin, M. (1997). *Bankarski marketing*. Zagreb: Informator
269. Tyler, K., Stanley, E. (1999). UK bank corporate relationship: large corporates expectations of service. *International Journal of Banking*, 17 (4), 158–170
270. Vasiljev, S. (2005). *Marketing principi*. Novi Sad: Prometej
271. Vavra, T. G. (2002). *Customer Satisfaction Measurement Simplified: A Step-by-Step Guide for ISO 9001:2000 Certification*. Milwaukee: ASQ Quality Press
272. Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta
273. Veljković, S., Marinković, V. (2010). Modeli za merenje satisfakcije na nacionalnom nivou. *Ekonomске teme*, (3), 383–402
274. Vorina, A., Sešel, B., Veljković, B. (2009). Organizacijska klima i zadovoljstvo zaposlenih. *Zbornik radova Tehnološkog fakulteta Leskovac*, (19), 354–360
275. Vujić, D. (2009). *Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti*. Novi Sad: USEE – Unija fakulteta istočne Evrope, Fakultet za pravne i poslovne studije i Prometej
276. Vunjak, N., Ćurčić, U., Kovačević, L. (2011). *Strategijski menadžment u bankarstvu*. Bečej: Prometej
277. Vunjak, N., Kovačević, Lj. (2011). *Bankarstvo: bankarski menadžment*. Subotica: Ekonomski fakultet
278. Wisniewski, M., Wisniewski, H. (2005). Measuring service quality in a hospital colposcopy clinic. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18 (3), 217–228
279. Westlundab, A., Kallstrom, M., Parmler, J. (2008). SEM-based customer satisfaction measurement: On multicollinearity and robust PLS estimation. *Total Quality Management*, 19 (7–8), 855–869
280. Woodruffe, H. (1995). *Services Marketing*. London: M & E Pitman
281. Wren, D. A., Voich, D. Jr. (1994). *Menadžment: proces, struktura i ponašanje*. Beograd: Grmeč i Privredni pregled

282. Wright, R. (2004). *Business-to-Business Marketing*. Harlow: Prentice Hall
283. Yoon, M. H., Sharon, E. B., Jaeboem, S. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (5), 500–521
284. Zakić, N., Vukotić, S. (2011). Promene sistema ljudskih resursa pri realizaciji menadžmenta poslovnih procesa. *Ekonomika*, 57 (2), 137–145
285. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill
286. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. V., Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Services*. New York: The Free Press
287. Zelenović, V. (2011a). Korporativni identitet banaka kao bitna odrednica bankarskog poslovanja. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 47 (26), 87–98
288. Zelenović, V. (2011b). Satisfakcija klijenata u funkciji konkurentske prednosti na bankarskom tržištu. Preuzeto sa:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:je3hiyUHDckJ:nde.eko.f.bg.ac.rs/vesti/2011/palic/Zelenovic.doc+&cd=1&hl=sr&ct=clnk&gl=rs>
289. Zelenović, V. (2008). *Marketing u bankarstvu*. Kač: Kopi Komerc
290. Zubović, J. (2010). *Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima u ljudske resurse i stranim investicijama*. Beograd: Institut ekonomskih nauka

PRILOZI

UPITNIK ZA KLIJENTE

Poštovani,

Pred Vama je upitnik vezan za istraživanje koje je deo naučnog rada. Anketa je potpuno anonimna, te Vas molimo da radi validnosti dobijenih rezultata pažljivo pročitate pitanja i da na svako date iskren odgovor.

Unapred se zahvaljujem!

1. Pol:

1. Muški
2. Ženski

2. Godine starosti: _____

3. Stepen stručne spreme:

1. SSS
2. Viša škola
3. Fakultet
4. Master
5. Magistratura, doktorat

Za svaku od dole navedenih tvrdnji treba da odlučite u kojoj meri se sa njom slažete i obeležite jedan od ponuđenih odgovora:

1. U potpunosti se slažem
2. Uglavnom se slažem
3. Niti se slažem niti se ne slažem
4. Uglavnom se ne slažem
5. U potpunosti se ne slažem

1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, <i>e-banking</i> , <i>m-banking</i>)	1	2	3	4	5
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	1	2	3	4	5
3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	1	2	3	4	5

4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	1	2	3	4	5
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	1	2	3	4	5
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potrudi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	1	2	3	4	5
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	1	2	3	4	5
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	1	2	3	4	5
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	1	2	3	4	5
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	1	2	3	4	5
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	1	2	3	4	5
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	1	2	3	4	5
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti prezauzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	1	2	3	4	5
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	1	2	3	4	5
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	1	2	3	4	5
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	1	2	3	4	5
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	1	2	3	4	5
18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenta	1	2	3	4	5

19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	1	2	3	4	5
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	1	2	3	4	5
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	1	2	3	4	5
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	1	2	3	4	5
23. Navedite kategoriju klijenata kojoj pripadate	1. fizičko lice				
	2. pravno lice				

Imajući u vidu sve prethodne tvrdnje ocenite ukupni kvalitet usluga koje Vaša banka pruža svojim klijentima: 1. veoma loš 2. loš 3. prosečan 4. dobar 5. veoma dobar.

UPITNIK ZA ZAPOSLENE

Poštovani,

Pred Vama je upitnik vezan za istraživanje koje je deo naučnog rada. Anketa je potpuno anonimna, te Vas molimo da radi validnosti dobijenih rezultata pažljivo pročitate pitanja i da na svako date iskren odgovor.

Unapred se zahvaljujem!

1. Pol:

1. Muški
2. Ženski

1. Godine starosti: _____

1. Stepen stručne spreme:

1. SSS
2. Viša škola
3. Fakultet
4. Master
5. Magistratura, doktorat

2. Godine radnog iskustva:

1. do 10 godina
2. od 10 do 20 godina
3. od 20 do 30 godina
4. preko 30 godina

3. Na kom poslu ste zaposleni:

1. Menadžment (direktor, rukovodilac sektora, šef službe, koordinator...)
2. Izvršna funkcija

Za svaku od dole navedenih tvrdnji treba da odlučite u kojoj meri se sa njom slažete i obeležite jedan od ponuđenih odgovora:

1. U potpunosti se slažem
2. Uglavnom se slažem
3. Niti se slažem niti se ne slažem
4. Uglavnom se ne slažem
5. U potpunosti se ne slažem

1.	U potpunosti mi je jasna vizija i strateški ciljevi preduzeća u kojem radim	1	2	3	4	5
2.	Kada rukovodstvo odlučuje o promenama, konsultuje se sa zaposlenima na koje se ove promene odnose	1	2	3	4	5
3.	Na sastancima sa pretpostavljenima dajem sugestije i predloge	1	2	3	4	5
4.	U preduzeću postoje pravila komuniciranja u pisanoj formi	1	2	3	4	5
5.	U preduzeću postoje nepisana pravila komuniciranja	1	2	3	4	5
6.	Zadovoljan/na sam kvalitetom informacija koje dobijam od kolega	1	2	3	4	5
7.	Zavist, sujeta i licemerje karakteristike su zaposlenih u organizaciji za koju radim	1	2	3	4	5
8.	Sa kolegama često razgovaram o temama koje se ne tiču posla	1	2	3	4	5
9.	U organizaciji u kojoj radim zaposleni često šire glasine	1	2	3	4	5
10.	U organizaciji u kojoj radim rukovodstvo često širi glasine	1	2	3	4	5
11.	Organizacija je otvorena i poštena u komunikaciji sa svojim zaposlenima	1	2	3	4	5
12.	Organizacija poštuje svoje zaposlene	1	2	3	4	5
13.	Veoma sam motivisan da svoj posao obavljam najbolje što mogu	1	2	3	4	5
14.	Privatno se družim sa svojim kolegama	1	2	3	4	5
15.	Nadređeni je uvek spreman da me sasluša	1	2	3	4	5
16.	Često nam organizuju seminare i druge oblike dodatne edukacije	1	2	3	4	5
17.	Mislim da je pametnije prećutati nego saopštiti lošu vest pretpostavljenom	1	2	3	4	5
18.	Ne volim mnogo da se oslanjam na druge, volim da svoj posao obavljam sam/a	1	2	3	4	5
19.	Organizacija podstiče neformalna druženja zaposlenih, sportske aktivnosti, putovanja, zabave	1	2	3	4	5
20.	Poslodavac ima kontinuiranu praksu nagrađivanja zaposlenih	1	2	3	4	5
21.	U organizaciji ostaju da rade samo najbolji radnici	1	2	3	4	5
22.	Moje preduzeće ulaže velike napore da zadrži zaposlene	1	2	3	4	5
23.	Svi zaposleni imaju svest o tome da živimo od naših klijenata i potrošača	1	2	3	4	5
24.	Za dobar rad banke mnogo je važnije zadovoljstvo klijenata nego nas zaposlenih	1	2	3	4	5
25.	Pretpostavljeni daju sve od sebe da nam pomognu da što bolje radimo svoj posao	1	2	3	4	5
26.	Ako ne bih znao nešto da uradim, tačno znam kome bih se od kolega obratio za pomoć	1	2	3	4	5
27.	Svoju radnu organizaciju doživljavam kao "drugú kuću"	1	2	3	4	5
28.	Pretpostavljenom mogu da kažem ako sam preopterećen poslom	1	2	3	4	5
29.	Mislim da su naši klijenti veoma zadovoljni uslugama koje im pružamo	1	2	3	4	5
30.	Osposobljen sam za rad sa "teškim klijentima"	1	2	3	4	5
31.	Na svom poslu se osećam srećno	1	2	3	4	5

32.	Posao koji obavljam za mene je samo način obezbeđivanja materijalnih uslova za život	1	2	3	4	5
33.	Uloga posla koju obavljam i moji radni zadaci su jasno i nedvosmisleno definisani	1	2	3	4	5
34.	Posao koji obavljam u potpunosti odgovara opisu radnog mesta na koje sam raspoređen/na	1	2	3	4	5
35.	U potpunosti sam upoznat/ta sa tim šta se od mene očekuje na radnom mestu	1	2	3	4	5
36.	Uvek imam dovoljno vremena da uspešno obavim svoj posao	1	2	3	4	5
37.	Poslodavac vodi računa da budemo nagrađeni za prekovremeni rad	1	2	3	4	5
38.	Po mom mišljenju svoj posao obavljam stručno i odgovorno	1	2	3	4	5
39.	Oprema kojom raspolazem na radnom mestu omogućava mi da posao obavim uspešno i na vreme	1	2	3	4	5
40.	Sistem nagrađivanja u preduzeću je adekvatan	1	2	3	4	5
41.	Pohvala i javno priznanje ima najveću stimulaciju na zaposlene	1	2	3	4	5
42.	Materijalna stimulacija najbolje motiviše zaposlene	1	2	3	4	5
43.	Rad, učinak i zalaganje zaposlenih se redovno prate i vrednuju objektivno i pravedno	1	2	3	4	5
44.	Pretpostavljeni veoma ceni našu kreativnost i inovativnost u kontaktu sa potrošačima	1	2	3	4	5
45.	Nivo ulaganja u stručno usavršavanje zaposlenih je takav da omogućuje uspešan rad	1	2	3	4	5
46.	U preduzeću imam sve uslove za stručno napredovanje	1	2	3	4	5
47.	Kod nas je pravilno usklađena složenost poslova i sposobnost ljudi koji ih obavljaju	1	2	3	4	5
48.	Odnos mog neposrednog rukovodioca u svakodnevnoj komunikaciji je veoma korektan	1	2	3	4	5
49.	Stručne sposobnosti, odgovornost i etičke vrednosti su od presudnog značaja za napredovanje u hijerarhijskoj strukturi preduzeća	1	2	3	4	5
50.	Odnosi između saradnika u mom preduzeću su zadovoljavajući	1	2	3	4	5
51.	U preduzeću sebe doživljavam kao člana tima koji učestvuje u ostvarivanju zajedničkog rezultata	1	2	3	4	5
52.	Često mi se dešavaju nesporazumi sa klijentima, jer je veoma teško raditi sa ljudima	1	2	3	4	5
53.	Spreman sam da ostalim zaposlenima ukažem na njihovo ponašanje, ukoliko mi nešto smeta	1	2	3	4	5
54.	Primedbe kolega na moje ponašanje uvek su dobronamerne i korisne	1	2	3	4	5
55.	U svom radnom okruženju se osećam dobro, sigurno i prihvaćeno	1	2	3	4	5
56.	Nakon završetka radnog vremena uglavnom se osećam nervozno i iscrpljeno	1	2	3	4	5
57.	Za uspešan rad zaposlenog u preduzeću najvažnija su visoka primanja	1	2	3	4	5

58.	Sveukupno gledano na mom poslu preovladava pozitivna atmosfera	1	2	3	4	5
59.	U našoj firmi postoje jasno definisane procedure za selekciju zaposlenih	1	2	3	4	5
60.	U našoj firmi se poštuju definisane procedure za selekciju zaposlenih	1	2	3	4	5
61.	U našoj firmi su zaposleni postavljeni na svoje pozicije u skladu sa svojim kompetencijama	1	2	3	4	5
62.	Osnovni kriterijum za zapošljavanje novih kadrova (u našoj firmi) je obrazovanje i radno iskustvo	1	2	3	4	5
63.	Na poslu mi je najveći strah da ću dobiti otkaz	1	2	3	4	5

Za svaku od dole navedenih tvrdnji treba da odlučite u kojoj meri se sa njom slažete i obeležite jedan od ponuđenih odgovora:

1. U potpunosti se slažem
2. Uglavnom se slažem
3. Niti se slažem niti se ne slažem
4. Uglavnom se ne slažem
5. U potpunosti se ne slažem

1.	Veoma sam zadovoljan/na komunikacijom u preduzeću	1	2	3	4	5
2.	U preduzeću provlađuje zajedništvo i timski duh	1	2	3	4	5
3.	Imam potpuno poverenje u svog nadređenog	1	2	3	4	5
4.	Pretpostavljeni me stalno motivišu na bolji rad	1	2	3	4	5
5.	Od poslodavca dobijam stalnu podršku za unapređenje svoje karijere	1	2	3	4	5
6.	Imama plan u kojem pravcu će ići razvoj moje karijere	1	2	3	4	5
7.	Volim svoj posao i sa radošću dolazim svaki dan u banku	1	2	3	4	5
8.	Svoj posao doživljavam kao ostvarenje svojih profesionalnih sklonosti i interesovanja	1	2	3	4	5
9.	Zadovoljan/na sam visinom ukupnih materijalnih primanja za svoj rad	1	2	3	4	5
10.	Sistem nagrađivanja u preduzeću stimuliše kvalitet rada i zalaganje	1	2	3	4	5

Zamislite da ste korisnik usluga banke u kojoj radite i odgovorite na sledeća pitanja:

Vrednosti odgovora su:

1. U potpunosti se slažem
2. Uglavnom se slažem
3. Niti se slažem niti se ne slažem
4. Uglavnom se ne slažem
5. U potpunosti se ne slažem

1. Vaša banka ima modernu opremu (npr. široku mrežu bankomata, <i>e-banking</i> , <i>m-banking</i>)	1	2	3	4	5
2. Vaša banka ima privlačne ambijentalne elemente (izgled zgrade, prostorija za rad sa klijentima, dizajn enterijera, boje, osvetljenje, temperatura prostorija i sl.)	1	2	3	4	5

3. Zaposleni u Vašoj banci su poslovno obučeni, uredni i u skladu sa imidžom banke	1	2	3	4	5
4. Promotivne brošure, vizitkarte i svi materijali povezani sa uslugama Vaše banke su vizuelno privlačni i asociraju na Vašu banku i usluge koje ona pruža	1	2	3	4	5
5. Kada Vaša banka obeća da će učiniti nešto u određenom vremenu ona to i učini (npr. odobri kredit u roku u kojem je obećala)	1	2	3	4	5
6. Kada klijenti imaju problem Vaša banka se iskreno potruđi da taj problem reši (npr. klijent bi želeo da promeni ročnost kredita i smanji ratu jer nije u mogućnosti da uredno servisira svoj dug i banka se trudi da mu pomogne u tome)	1	2	3	4	5
7. Vaša banka je pouzdana i pruža odgovarajuću uslugu od prvog susreta pa nadalje	1	2	3	4	5
8. Vaša banka obezbeđuje uslugu brzo, bez redova čekanja i kašnjenja	1	2	3	4	5
9. Vaša banka bez grešaka pruža usluge klijentima	1	2	3	4	5
10. Zaposleni u Vašoj banci će informisati klijenta o tome kada će tačno usluga biti izvršena (npr. za koliko dana će dobiti platnu karticu)	1	2	3	4	5
11. Zaposleni u Vašoj banci su veoma brzi i spretni pri izvršavanju usluga	1	2	3	4	5
12. Zaposleni u Vašoj banci su spremni da pomognu klijentima u svakom trenutku	1	2	3	4	5
13. Zaposleni u Vašoj banci nikad neće biti preuzzeti da odgovore na zahteve klijenata odmah	1	2	3	4	5
14. Zaposleni u Vašoj banci ulivaju poverenje klijentima	1	2	3	4	5
15. Klijenti se osećaju sigurno u transakcijama koje obavljaju uz pomoć zaposlenih u Vašoj banci	1	2	3	4	5
16. Zaposleni u Vašoj banci su ljubazni	1	2	3	4	5
17. Zaposleni u Vašoj banci imaju odgovarajuću podršku od svoje banke da svoj posao obavljaju dobro	1	2	3	4	5

18. Zaposleni u Vašoj banci su stručni i u mogućnosti da odgovore na svako pitanje klijenta	1	2	3	4	5
19. Zaposleni u Vašoj banci svakom klijentu posvećuju individualnu pažnju	1	2	3	4	5
20. Zaposleni u Vašoj banci razumeju individualne potrebe svakog svog klijenta	1	2	3	4	5
21. Vaša banka vodi računa o interesima svojih klijenata	1	2	3	4	5
22. Vaša banka ima radno vreme prilagođeno potrebama svojih klijenata	1	2	3	4	5

Imajući u vidu sve prethodne tvrdnje ocenite ukupni kvalitet usluga koje Vaša banka pruža svojim klijentima: 1. veoma loš 2. loš 3. prosečan 4. dobar 5. veoma dobar

Prilog 4.

IZJAVA O AUTORSTVU

Potpisani/a Petra Zdjelarić

Broj upisa _____

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom

„Interni marketing u funkciji povećanja percipiranog kvaliteta bankarskih usluga”

**REZULTAT SOPSTVENOG ISTRAŽIVAČKOG RADA,
DA PREDLOŽENA DISERTACIJA U CELINI, NI U DELOVIM, NIJE BILA PREDLOŽENA ZA DOBIJANJE
BILO KOJE DIPLOME PREMA STUDIJSKIM PROGRAMIMA DRUGIH VISOKOŠKOLSKIH
USTANOVA,
DA SU REZULTATI KOREKTNO NAVEDENI I
DA NISAM KRŠIO/LA AUTORSKA PRAVA I KORISTIO/LA INTELEKTUALNU SVOJINU DRUGIH LICA.**

Novi Sad

-----,-----

(Mesto)

(Datum)

Potpis

Prilog 5.

**IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I
ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA**

Ime i prezime autora _____ Petra Zdjelarić

Broj upisa _____

Studijski
program _____

Naslov rada: „Interni marketing u funkciji povećanja percipiranog kvaliteta bankarskih
usluga”

Mentor Doc. dr Maja Ćirić

Potpisani/a

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao/la za objavljivanje na portalu Digitalna biblioteka disertacija Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za sticanje naučnog naziva doktor nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama Digitalne biblioteke disertacija, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu

Novi Sad

-----,-----

(Mesto)

(Datum)

Potpis

Prilog 6.

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu da u Digitalnu biblioteku disertacija Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

Interni marketing u funkciji povećanja percipiranog kvaliteta bankarskih usluga

Disertaciju sa svim priložima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnu biblioteku disertacija Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio/la.

1. Autorstvo
2. Autorstvo – nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledini lista.)

Novi Sad

-----,-----

(Mesto)

(Datum)

Potpis

1. **Autorstvo** – Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.

2. **Autorstvo – nekomercijalno**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

3. **Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja dela.

4. **Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada.

5. **Autorstvo – bez prerade**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence.

Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

6. **Autorstvo – deliti pod istim uslovima**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.

BIOGRAFIJA

Kandidatkinja Petra Zdjelarić rođena je 29.10.1985. godine u Slavonskom Brodu, Republika Hrvatska. Od nagoveštaja ratnih dešavanja 1991. godine, sa roditeljima se doseljava u Novi Sad. Paralelno je pohađala Osnovnu školu “Đorđe Natošević” i Osnovnu muzičku školu “Isidor Bajić” u kojoj je i maturirala 2005. godine.

Osnovne studije upisala je na Fakultetu za menadžment Novi Sad - smer Menadžment u medijima, 2005. godine i diplomirala 14.06.2010. godine sa prosečnom ocenom 8,50.

Po završetku osnovnih studija upisala je master studije na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment, na studijskom programu Poslovna ekonomija i finansije i završila ih 06.10.2011. godine sa prosečnom ocenom 9,17 nakon čega je dobila zvanje diplomirani ekonomista - master. Nakon završetka master studija upisala je doktorske studije na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu na kojima je uspešno položila sve ispite, sa prosečnom ocenom 8,63 čime je ispunila sve uslove da pristupi izradi doktorske disertacije sa temom **Interni marketing u funkciji povećanja percipiranog kvaliteta bankarskih usluga.**

Posle završenih osnovnih studija stiče prva radna iskustva u oblasti marketinga, prodaje i distribucije proizvoda. Svoja stečena znanja tokom master i doktorskih studija usavršava kroz praksu, radeći kao izvršni direktor marketing agencije Door2Door u oblasti direktnog marketinga, a kasnije, kao izvršni direktor Novina novosadskih, gde spaja znanja sa osnovnih studija i svoje dosadašnje radno iskustvo. Objavila je više stručnih i istraživačkih radova u zemlji i inostranstvu. Aktivno se služi engleskim jezikom. Takođe, od 2012. godine radi na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu kao saradnik u nastavi.