



УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Велида Ј. Зимоњић

ДОПРИНОС МАРКЕТИНГА УНАПРЕЂЕЊУ
КВАЛИТЕТА УСЛУГА

докторска дисертација

Текст ове докторске дисертације
ставља се на увид јавности,
у складу са чланом 30, ставом 8. Закона о високом образовању („Сл. гласник РС“, број 76/2005,
100/2007 – аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010, 93/2012, 89/2013, 99/2014).

НАПОМЕНА О АУТОРСКИМ ПРАВИМА

Овај текст се сматра рукописом и само се саопштава јавности (члан 7 Закона о ауторским и
сродним правима, „Сл. гласник РС“, број 104/2009, 99/2011 и 119/2012).

Ниједан део ове докторске дисертације не сме се користити ни у какве сврхе, осим за
уознавање са садржајем пре одбране.

Ниш, 2019. године



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

Велида Ј. Зимоњић

**ДОПРИНОС МАРКЕТИНГА УНАПРЕЂЕЊУ
КВАЛИТЕТА УСЛУГА**

докторска дисертација

Ниш, 2019. године



**UNIVERSITY OF NIŠ
FACULTY OF ECONOMICS**

Velida J. Zimonjić

**CONTRIBUTION OF MARKETING TO
SERVICES QUALITY IMPROVEMENT**

Doctoral dissertation

Niš, 2019. Year

Подаци о докторској дисертацији

Ментор: Др Љиљана Станковић, редовни професор, Универзитет у Нишу, Економски факултет Универзитета у Нишу

Наслов: Допринос маркетинга унапређењу квалитета услуга

Резиме:

У савременим условима пословања које карактерише изузетна турбулентност, неизвесност, динамичност и велики интензитет конкуренције, предузећа која желе да опстану, да расту и да се развијају, све своје напоре, а превасходно маркетиншке треба да усмере ка успостављању чврстих односа са својим потрошачима. Главни циљ маркетинга у данашњим условима јесте придобијање и задржавање потрошача, уз остваривање циљева предузећа и осталих стејкхолдера. Услужни сектор је сам по себи специфичан, а та специфичност произилази из карактера самих услуга. Купци пре куповине имају могућност да производ оцене на основу опипљивих карактеристика (дизајна, амбалаже, састојака и сл.), док корисници услуга пре куповине то нису у стању. За разлику од маркетинга производа где су потрошачи лојални марки, у услужном маркетингу се јавља концепт лојалности услужном предузећу.

Сатисфакција потрошача подстиче њихову лојалност, а један од кључних фактора који доприноси подизању сатисфакције и лојалности потрошача јесте квалитет. Сатисфакција је основа на којој се гради лојалност, поверење и дугорочни односи са потрошачима, а лојалност је са друге стране темељ за успешно пословање услужног предузећа.

Очекивања потрошача у погледу квалитета и вредности услуга постају све комплекснија и то захваљујући већем нивоу њиховог знања, али и све бољим понудама од стране услужних предузећа која су вође у области квалитета услуга. Главни проблем је тај што предузећа највећи део уложених напора троше на стицање нових потрошача, а мали део на задржавање постојећих и раст који се захваљујући њима остварује. Предузећа потроше и до 70% свог буџета намењеног маркетингу на привлачење нових потрошача, занемарујући чињеницу да око 90% прихода генеришу захваљујући постојећим потрошачима. Неопходно је да предузећа схвате вредност постојећих потрошача и да се што више ангажују на успостављању и неговању дугорочних односа са њима.

Услужна предузећа треба да схвате да је остварење сатисфакције и лојалности потрошача путем испоруке супериорне вредности основ за стицање конкурентске предности на тржишту. У процес стварања вредности за потрошаче неопходно је укључити све запослене у предузећу, а не само оне из маркетинг сектора. Основни допринос маркетинга је

идентификовање потреба и мотива потрошача, њихово антиципирање и задовољавање уз остваривање дугорочних циљева предузећа. Улога запослених у предузећу је испорука супериорне вредности задржавањем вредних потрошача, подизањем сатисфакције и испоруком услуга које квалитетом и вредношћу испуњавају или чак превазилазе очекивања потрошача.

Резултати детаљније анализе узрочно-последичног односа који постоји између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга, могу послужити као смерница предузећима приликом доношења одлука како да усмере своје маркетиншке напоре у погледу унапређења квалитета својих услуга коришћењем различитих техника и метода. Примена прилагођеног TQM-а за област услуга је од кључног значаја и стога посебан акценат треба ставити на анализу концепата TCS и TQS и користи које предузећа остварују од примене ових концепата.

Научна област:

Економске науке

Научна
дисциплина:

Пословно управљање

Кључне речи:

Маркетинг, услуге, потрошачи, сатисфакција, лојалност,
квалитет

УДК:

658.8:658.6 (043.3)

CERIF
класификација:

S 191 Маркетинг

Тип лиценце
Креативне
заједнице:

CC BY-NC-ND

Data on Doctoral Dissertation

Doctoral Supervisor: PhD Ljiljana Stanković, full professor, Univeristy of Niš, Faculty of Economics

Title: Contribution of marketing to services quality improvement

Abstract:

In modern business environment, which is characterized by extreme turbulence, uncertainty, dynamism and high intensity of competition, companies that want to survive, to grow and develop, must direct all their efforts, primarily marketing ones, towards establishing a solid relationship with their customers. The main objective of marketing in today's conditions is gaining and maintaining customers. The service sector is in itself unique, and this uniqueness arises from the nature of services themselves. Buyers of products, before a purchase, have a possibility to carry out an evaluation of a product, based on some of its properties such as design, packaging, ingredients, etc., while service users, before buying them, are not able to do that. Unlike the marketing of products, where customers are loyal to brands, the concept of loyalty to a service company arises in the marketing of services.

Customers' satisfaction encourages their loyalty, and one of the key factors that contribute to increase of customers' satisfaction and loyalty is quality. Satisfaction is the foundation for building loyalty, trust and long-term customer relations and loyalty, on the other side, is the basis for a successful company operation.

Customers' expectations of quality and value of services are becoming more complex as a result of a higher level of their knowledge, but also as a result of even better offerings from the service companies, which are leaders in the field of service quality. The main problem is that companies spend most of their efforts on acquiring new customers, and just a small portion of it on the retention of existing customers and of growing the company, which is exercised as a result of them. Companies spend up to 70% of its budget, allocated to a marketing sector, to attract new customers, ignoring the fact that 90% of revenues are generated thanks to existing customers. It is essential that companies understand the value of existing customers and be more involved in establishing and nurturing long-term relationships with them, because nowadays it is much harder and more expensive to attract a new customer than to retain an existing one.

Service companies must understand that achieving customers' satisfaction and loyalty through the delivery of superior value is a basis for gaining competitive advantage in the market. All employees of an organization, and not just the ones from a marketing sector, should be involved in the process of creating value for costumers. The main contribution of marketing is to recognize the needs and motivations of costumers, to anticipate and to satisfy them with the achievement of long/term company goals. The role of all employees

in the company should be to deliver superior value by raising satisfaction and by delivering services, which meet or even exceed customers' expectations in quality and value.

The results of a detailed analysis of the causal relationship, which exists between customers' satisfaction and loyalty and quality of services, can serve as a guide to organizations in making decisions on how to direct their marketing efforts in terms of improving the quality of their services by using different techniques and methods. The application of an adapted TQM for a service area is essential and therefore a special emphasis should be placed on the analysis of TCS and TQS concepts, as well as on benefits that are gained by organizations through application of these concepts.

Scientific Field:	Economics
Scientific Discipline:	Business management
Key Words:	Marketing, services, customers, satisfaction, loyalty, quality
UDC:	658.8:658.6 (043.3)
CERIF Classification:	S191 Market study
Creative Commons License Type:	CC BY-NC-ND

Научни допринос докторске дисертације

Научни допринос дисертације огледа се у актуелизацији теме кроз систематизацију сазнања различитих аутора о доприносу маркетинга унапређењу квалитета услуга и ближем одређивању везе између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга на бази резултата до којих се дошло емпиријским истраживањем. Допринос за праксу маркетинга огледа се у дефинисању одређених смерница и препорука на бази досадашњих теоријских сазнања и закључака до којих се дошло кроз спроведено истраживање. Објашњењем добијених резултата истраживања проширују се сазнања о значају маркетинга за унапређење квалитета услуга као проверене основе за успешније позиционирање услужних предузећа.

Циљ сваког предузећа која жели да опстане и развија се у савременим условима пословања је остварење што већег нивоа сатисфакције. Од сатисфакције зависи успешност пословања предузећа, а ниво сатисфакције је условљен квалитетом пружених услуга, односно усклађеношћу услужне понуде са очекивањима потрошача. Допринос емпиријског истраживања огледа се у ближем одређивању везе између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга, сагледавању тржишне оријентисаности банака, степена примене маркетинга у банкарству, оријентације на потрошаче и примене ISO стандарда у банкама на територији Србије.

С обзиром да је маркетинг услуга релативно млад концепт и да је примена TQM-а у области услужног сектора посебно актуелна, али недовољно истражена тема, то је још један показатељ значаја овог рада како за научни, тако и за пословни свет.

Емпиријски докази до којих се дошло на основу истраживања потврђују да су менаџери свесни значаја тржишне оријентисаности, пружања услуга високог квалитета и развоја дугорочних односа са потрошачима, а то су уједно и једни од најважнијих инструмената за остваривање сатисфакције и даље изградње лојалности потрошача. Допринос овог истраживања је евидентан, јер даје увид у појединачне ставове менаџера и клијената о кључним питањима од значаја за доношење закључака, а посебан значај истраживања огледа се у поређењу ставова менаџера и клијената ради евидентирања неслагања, а све у циљу њиховог превазилажења и побољшања перформанси предузећа са једне и остваривања што већег задовољства клијената са друге стране.

Doctoral thesis scientific contribution

Scientific contribution of this doctoral thesis can be reflected in the implementation of the topic through systematization of diverse authors' findings on marketing contribution to service quality enhancement, as well as in establishing a more detailed connection between customer's satisfaction and loyalty and service quality on the basis of results derived from empirical research. Contribution to the marketing practice is reflected in defining certain guidelines and recommendations based on current theoretical findings and conclusions derived from the performed research. Elaboration of obtained research results enhances findings on significance of marketing for enhancement of service quality as a confirmed basis for more successful positioning of service enterprises.

Aim of every enterprise seeking to endure and develop in the contemporary business conditions is accomplishment of high level of satisfaction. Enterprise's success in business depends on satisfaction, while the level of satisfaction depends on quality of given services, in other words, on coordination between service offer and customers' expectations. Contribution of empirical research is reflected in establishing a more detailed connection between customer's satisfaction and loyalty and service quality, considering banks' market orientation, level of marketing implementation in banking, orientation on customers and implementation of ISO standard in banks in the region of Serbia. One more indicator of this paper's significance, both for scientific and business field, is the fact that service marketing is a relatively new concept and that usage of TQM in service sector is a particularly up-to-date, yet poorly researched topic.

Empirical evidences obtained during the research confirm that managers are aware of the marketing orientation's significance, high quality services and development of long-term relations with customers, which are at the same time one of the most important means for reaching satisfaction and further enhancement of customer loyalty. Contribution of this research is evident for it provides insight into individual attitudes of managers and clients on crucial issues significant for making conclusions, while the research is particularly significant for its comparison of managers and clients' attitudes with the aim of recording differences, with the further aim of their overcoming, as well as, on the one hand, advancement of enterprise's performances and, on the other hand, accomplishment of high level of clients' satisfaction.

*Мојој породици за бескрајну подршку и
разумевање*

Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације

Ментор

Др Љиљана Станковић, редовни професор, Универзитет у Нишу, Економски факултет у
Нишу

Чланови комисије:

Датум одбране: _____

Commission for evaluation and defense of the doctoral disertation

Mentor

PhD Ljiljana Stanković, full professor, Univeristy of Niš, Faculty of Economics

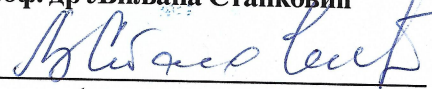
Members of the commission:

Date of defense: _____

**ИЗЈАВА МЕНТОРА О САГЛАСНОСТИ ЗА ПРЕДАЈУ УРАЂЕНЕ
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Овим изјављујем да сам сагласна да кандидат *Велида Зимоњић* може да преда Реферату за последипломско образовање Економског факултета у Нишу урађену докторску дисертацију под називом „*Допринос маркетинга унапређењу квалитета услуга*“, ради организације њене оцене и одбране.

Проф. др Љиљана Станковић

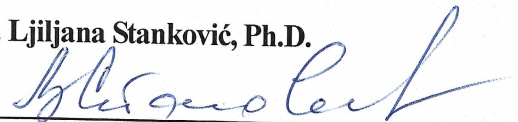


(*потпис ментора*)

**STATEMENT OF MENTOR'S CONSENT FOR SUBMISSION OF
COMPLETED DOCTORAL DISSERTATION**

Hereby I declare that I agree that the candidate *Velida Zimonjić* can submit completed doctoral dissertation to the officer for the postgraduate education of the Faculty of Economics entitled *Contribution of marketing to service quality improvement* for the purpose of its evaluation.

Prof. Ljiljana Stanković, Ph.D.



(*mentor's signature*)

ИЗЈАВА КАНДИДАТА

Под пуном материјалном и моралном одговорношћу изјављујем да је приложена докторска дисертација резултат сопственог научног истраживања и да је коришћена литература на адекватан начин цитирана, без преузимања идеја, резултата и текста других аутора на начин којим се прикрива оригиналност извора. У потпуности преузимам одговорност за спроведено истраживање, анализу, интерпретацију података и закључке.

Велида Зимоњић

Велида Зимоњић
(потпис кандидата)

CANDIDATE'S STATEMENT

With due material and moral responsibility, hereby I declare that the doctoral dissertation is the result of personal scientific research and that the references used are cited adequately without use of ideas, results and texts of other authors in the way that hides the source's originality. I take the full responsibility for conducted research, analysis, data interpretation and conclusions.

Velida Zimonjić

Velida Zimonjić
(candidate's signature)



Универзитет у Нишу
Економски факултет

**ИЗЈАВА О ЈЕЗИКУ НА КОМЕ ЋЕ БИТИ НАПИСАНА И ОДБРАЊЕНА
ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА**

Изјављујем да ће докторска дисертација, под насловом „Допринос маркетинга унапређењу квалитета услуга“, која се пријављује на Економском факултету Универзитета у Нишу, бити написана и одбрањена на српском језику.

Нови Пазар, 10.01.2019. године

Велида Зимоњић

Велида Зимоњић



University of Nis
Faculty of Economics

**THE STATEMENT ABOUT THE LANGUAGE THAT DOCTORAL DISSERTATION
WILL BE WRITTEN IN AND DEFENDED ON**

Hereby, I declare that the doctoral dissertation, entitled „Contribution of marketing to service quality improvement“, which the candidate will submit to the Faculty of Economics, University of Nis, will be written in and defended on the Serbian language.

Novi Pazar, 10/01/2019

Velida Zimonjić

Velida Zimonjić

Списак табела

Табела 1. Најзначајнија тржишта Србије у спољнотрговинској размени услуга у 2017. години

Табела 2. Спољнотрговинска размена услуга Републике Србије у периоду 2008-2017. године (у милионима еура)

Табела 3. Приказ заступљености банака са територије Србије у броју испитаних клијената

Табела 4. Ранг листа десет највећих банака према критеријуму билансне активе

Табела 5. Дескриптивни приказ ставова менаџера о тржишној оријентацији

Табела 6. Примена ИСО стандарда

Табела 7. Дескриптивни приказ успешности примене ИСО стандарда

Табела 8. Значај маркетинг циљева

Табела 9. Удео индивидуалних и пословних клијената у пласманима банака

Табела 10. Заступљеност појединих облика промоције

Табела 11. Заступљеност појединих средстава комуницирања са индивидуалним клијентима

Табела 12. Заступљеност појединих средстава комуницирања са пословним клијентима

Табела 13. Примена маркетинг контроле

Табела 14. Контрола годишњег плана

Табела 15. Контрола профитабилности производа

Табела 16. Контрола профитабилности клијената

Табела 17. Значај обима продаје

Табела 18. Процена дужине сарадње са клијентима

Табела 19. Приказ ставова менаџера о кључним питањима од значаја за квалитет услуга

Табела 20. Пружена услуга у односу на идеалну

Табела 21. Компаративни приказ елемената понуде банке и њених конкурената

Табела 22. Облици конкурисања

Табела 23. Дескриптивни приказ анкетираних клијената према социо-економским и демографским обележјима

Табела 24. Приказ поверења анкетираних клијената у домаће и стране банке

Табела 25. Поверење у домаће и стране банке према годинама старости

- Табела 26.** Збирни приказ најважнијих ставова клијената на постављена питања
- Табела 27.** Приказ степена задовољства клијената
- Табела 28.** Однос између промене услова и степена задовољства
- Табела 29.** Степен задовољства према узрасту
- Табела 30.** Степен задовољства између банака са већим и мањим бројем запослених
- Табела 31.** Степен задовољства клијената домаћих и страних банака
- Табела 32.** Рангирање фактора по значају који имају на коришћење банкарских услуга
- Табела 33.** SERVQUAL модел за клијенте
- Табела 34.** Извори информисања на бази којих се врши избор банке
- Табела 35.** Средства комуникације са банкама
- Табела 36.** Запажање пропаганде изабране банке
- Табела 37.** Запажање пропаганде путем телевизије
- Табела 38.** Средства запажања пропагандних порука
- Табела 39.** Оцена савремености опреме од стране клијената и менаџера
- Табела 40.** Ставови менаџера и клијената по питању привлачности амбијента
- Табела 41.** Спирманов тест корелације ставова клијената и менаџера по питању привлачности амбијента
- Табела 42.** Ставови клијената по питању изгледа услужног окружења
- Табела 43.** Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената о услужном окружењу
- Табела 44.** Приказ ставова менаџера и клијената по питању уредности радника
- Табела 45.** Ставови менаџера и клијената по питању привлачности ресурса
- Табела 46.** Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената о привлачности ресурса
- Табела 47.** Ставови менаџера и клијената по питању поштовања обећања
- Табела 48.** Ставови менаџера и клијената по питању разумевања за клијенте
- Табела 49.** Спирманов коефицијент корелације ставова менаџера и клијената по питању разумевања за клијенте
- Табела 50.** Ставови менаџера и клијената по питању адекватности услуге
- Табела 51.** Спирманов коефицијент корелације ставова менаџера и клијената по питању адекватности услуге
- Табела 52.** Ставови менаџера и клијената по питању поштовања уговореног времена
- Табела 53.** Ставови менаџера и клијената по питању тачности података

- Табела 54.** Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената по питању тачности података
- Табела 55.** Ставови клијената и менаџера по питању обавештавања клијената
- Табела 56.** Ставови менаџера и клијената о способности брзе услуге
- Табела 57.** Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената о способности запослених да пруже брзу услугу
- Табела 58.** Ставови менаџера и клијената по питању помоћи за клијенте
- Табела 59.** Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената по питању спремности запослених да помогну клијентима
- Табела 60.** Ставови менаџера и клијената по питању поверења у запослене
- Табела 61.** Ставови менаџера и клијената по питању осећаја сигурности
- Табела 62.** Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената по питању осећаја сигурности
- Табела 63.** Ставови менаџера и клијената по питању љубазности
- Табела 64.** Ставови менаџера и клијената по питању знања запослених
- Табела 65.** Спирманов коефицијент корелације ставова менаџера и клијената по питању знања запослених
- Табела 66.** Ставови менаџера и клијената по питању пажње која се поклања клијентима
- Табела 67.** Ставови менаџера и клијената по питању погодности радног времена
- Табела 68.** Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената по питању погодности радног времена
- Табела 69.** Ставови менаџера и клијената по питању фокуса на клијенте

Списак графика

- График 1.** Приказ значаја маркетинг циљева
- График 2.** Заступљеност одређених облика промоције
- График 3.** Квалитет, сатисфакција и лојалност
- График 4.** Приказ процентуалног учешћа клијената по узрасту у узорку
- График 5.** Број анкетираних према градовима
- График 6.** Приказ стручне спреме анкетираних
- График 7.** Приказ клијената према висини прихода
- График 8.** Приказ броја анкетираних према делатностима
- График 9.** Приказ степена задовољства клијената

График 10. Степен задовољства према узрасту

График 11. Извори информисања на бази којих се врши избор банке

График 12. Средства комуникације са банком

Списак слика

Слика 1. Модел одрживе конкурентске предности

Слика 2. Трендови који доводе до трансформације услужне економије

Слика 3. Димензије квалитета услуга

Слика 4. Детерминанте имица

Слика 5. Маркетинг микс комуницирања

Слика 6. Одржива структура за TQS модел

Слика 7. Квалитет и сатисфакција у процесу евалуације од стране потрошача

Слика 8. Амерички модел индекса сатисфакције потрошача

Слика 9. Проширени модел маркетинг процеса који укључује креирање вредности која се остварује од маркетинг односа са потрошачима

Списак приказа

Приказ 1. Стратегије формирања цена

Приказ 2. Критични фактори успешне примене TQM

Списак прилога

Прилог 1. Анкетни упитник за менаџере и запослене у банкама

Прилог 2. Анкетни упитник за кориснике банкарских услуга

Прилог 3. Врсте банкарских услуга које користе испитаници

САДРЖАЈ

УВОД.....	23
ГЛАВА 1: ЗНАЧАЈ УСЛУГА У САВРЕМЕНОЈ ПРИВРЕДИ	29
1.1. Основне карактеристике услужне економије	29
1.2. Фактори који утичу на развој услужног сектора	33
1.3. Значај услуга за развој националне економије	36
1.4. Национална и пословна конкурентност заснована на услугама.....	40
ГЛАВА 2: РАЗВОЈ МАРКЕТИНГА УСЛУГА	47
2.1. Трендови који обликују пословно и маркетинг окружење услужних предузећа	47
2.2. Карактеристике тржишта услуга.....	50
2.3. Специфичности примене маркетинг концепта у услужном сектору	53
2.4. Развој тржишне оријентације услужних предузећа	56
ГЛАВА 3: КАРАКТЕРИСТИКЕ МАРКЕТИНГ ПРОГРАМА УСЛУЖНЕ КОМПАНИЈЕ	60
3.1. Концепт услуге	61
3.1.1. <i>Квалитет као обележје услужне понуде</i>	65
3.1.1.1. <i>Димензије квалитета услуга</i>	67
3.1.1.2. <i>Детерминанте квалитета услуга</i>	69
3.1.1.3. <i>Гепови у квалитету услуга</i>	73
3.1.1.4. <i>Мерење квалитета услуга</i>	76
3.1.1.5. <i>Креирање марке и имица услужне организације</i>	80
3.1. Цена услуга	84
3.2. Канали маркетинга услуга.....	88
3.3. Маркетинг комуницирање.....	91
3.4. Људи: запослени и потрошачи у услугама.....	94
3.5. Услужно окружење	97
3.7. Услужни процеси.....	98
ГЛАВА 4: УЛОГА МАРКЕТИНГА У ДЕФИНИСАЊУ СТАНДАРДА КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ ...	100
4.1. Систем укупног управљања квалитетом (TQM)	100
4.2. Примена TQM у области услуга.....	104
4.3. Улога маркетинга у управљању укупним квалитетом.....	113
4.4. Дефинисање стандарда квалитета услуга са аспекта потрошача	115
4.5. Развој стандарда квалитета услуга.....	118
4.6. Процес утврђивања стандарда	120
4.7. Примена ИСО 9000 у унапређењу квалитета услуга.....	121
ГЛАВА 5: УТИЦАЈ САТИСФАКЦИЈЕ И ЛОЈАЛНОСТИ ПОТРОШАЧА НА КВАЛИТЕТ УСЛУГА	123
5.1. Значај сатисфакције корисника услуга	123
5.2. Однос између сатисфакције, очекивања потрошача и квалитета услуга	125
5.3. Фактори који утичу на очекивања потрошача	128
5.4. Методе за мерење сатисфакције потрошача	129
5.5. Импликације сатисфакције и лојалности потрошача на квалитет услуга и позиционираност организације	134
5.6. Развој и управљање дугорочним односима са потрошачима у функцији унапређења квалитета услуга и конкурентности организације.....	142
ГЛАВА 6: ИСТРАЖИВАЊЕ ДОПРИНОСА МАРКЕТИНГА УНАПРЕЂЕЊУ КВАЛИТЕТА УСЛУГА БАНАКА У СРБИЈИ.....	150
6.1. Карактеристике банкарског сектора Србије	150
6.2. Дизајн емпиријског истраживања	155
6.2.1. <i>Предмет и циљ истраживања</i>	155
6.2.2. <i>Избор података и метода истраживања</i>	156
6.2.3. <i>Дефинисање узорка истраживања</i>	157
6.2.4. <i>Састављање упитника за прикупљање података</i>	157

6.3. Анализа и дискусија резултата истраживања	158
6.3.1. Дискусија резултата истраживања менаџера.....	158
6.3.2. Дискусија резултата истраживања клијената.....	178
6.3.3. <i>SERVQUAL</i> модел – поређење ставова менаџера и клијената о обележјима банкарских услуга.....	194
6.3.4. Допринос и ограничења истраживања	217
6.3.5. Смернице за будућа истраживања	219
ЗАКЉУЧАК.....	221
ЛИТЕРАТУРА.....	227
ПРИЛОЗИ.....	246

УВОД

У савременим условима пословања услуге постају све значајнији фактор успеха предузећа и националне привреде. Изузетно брз раст услужног сектора бележи се како у развијеним, тако и у земљама у развоју, јер за разлику од индустријског сектора не захтева велика капитална улагања. Све је више аутора и истраживача који своју пажњу усмеравају на услужни сектор.

Из ученог значаја услужног сектора произилази **проблем истраживања** који се односи на неопходност фокусирања услужних предузећа на квалитет пружених услуга и подизање сатисфакције потрошача у циљу њиховог везивања за предузеће кроз успостављање и неговање дугорочних односа. Услужна предузећа које послују у условима високе конкуренције и континуалних промена треба да схвате да остваривање што већег тржишног учешћа привлачењем нових потрошача не сме да буде битније од сатисфакције постојећих. Придобивање нових потрошача је знатно скупље од задржавања постојећих. Услужна предузећа која желе да опстану, да расту и да се развијају морају бити у стању да препознају потребе и жеље потрошача и да исте на адекватан начин задовоље. Потрошач који је задовољан квалитетом добијене услуге ће поновити своју куповину. Квалитет услуге од кључног је значаја за задржавање потрошача, јер битно утиче на ниво сатисфакције. Од нивоа сатисфакције и низа других фактора зависи да ли и у којој мери ће потрошач бити лојалан предузећу у будућности. Прегледом релевантне литературе и истраживања која су реализована у овој области, може се уочити растуће интересовање аутора за оцену доприноса маркетинга унапређењу квалитета услуга и испитивање везе која постоји између квалитета услуга и сатисфакције потрошача. Посебна пажња дата је истраживању техника и метода унапређења квалитета и мерењу сатисфакције потрошача. С обзиром на брзе и турбулентне промене неопходна су стална преиспитивања теорије и праксе у овој области.

Сврха докторске дисертације је актуелизација ове теме кроз систематизацију, анализирање и обједињавање различитих теоријских сазнања о претходно наведеном проблему и предмету истраживања. Намера је да се анализом прикупљених података кроз конкретно емпиријско истраживање потврде или оповргну тврђења од којих се полази у дисертацији.

Из дефинисаног проблема произилази и **предмет истраживања** који укључује *теоријски осврт* на: 1) значај који имају услуге у савременој привреди; 2) еволуцију маркетинга услуга; 3) карактеристике маркетинг програма услужне организације; 4) улогу коју маркетинг има у дефинисању стандарда квалитета услуга; и 5) сагледавање утицаја сатисфакције и лојалности потрошача на квалитет услуга. Да би се заокружила разматрања о теми дисертације, поред теоријских разматрања било је потребно спровести и *емпиријско истраживање*. Предмет емпиријског истраживања је оцена доприноса маркетинга унапређењу квалитета услуга и испитивање релације сатисфакција и лојалност потрошача - квалитет услуга.

Полазећи од проблема и предмета истраживања дефинисани су **основни циљеви истраживања**:

1. Објаснити значај који имају услуге у савременој привреди и утицај кључних фактора на развој сектора услуга, пословну и националну конкурентност;
2. Приказати трендове и карактеристике услужног окружења, еволуцију маркетинга услуга, специфичности примене маркетинг концепта и развој тржишне оријентације услужних предузећа;
3. Размотрити специфичности маркетинг програма услужног предузећа: концепт услуге, цену, канале маркетинга, запослене, маркетинг комуницирање, услужне процесе и услужно окружење;
4. Анализирати развој стандарда квалитета услуга, примену ИСО стандарда у услужном сектору и улогу и значај маркетинга у примени ових стандарда;
5. Истражити могућности за имплементирање прилагођеног модела управљања укупним квалитетом (TQM/TQS) и тоталном сатисфакцијом потрошача (TCS) у области услуга;
6. Проучити утицај који имају сатисфакција и лојалност потрошача на позиционирање предузећа, објаснити методе за мерење сатисфакције потрошача и квалитета услуга и извршити детаљну анализу односа који постоји између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга и
7. Указати на значај који има неговање дугорочних односа са потрошачима.

У складу са предметом и циљем ове дисертације и истраживања које се у оквиру ње спровело, примењени су одговарајући методи истраживања. У *теоријском делу* ове дисертације који обухвата првих пет глава у складу са тематиком коришћен је: *метод*

анализе и синтезе, метод компарације, метод класификације и метода индукције и дедукције како би се идентификовале претпоставке и формирали полазни ставови на бази већ постојећих сазнања и донели одговарајући закључци. У *емпиријском делу* рада, као основни истраживачки метод користио се *метод испитивања* (анкетирање путем упитника). Адекватном обрадом тако добијених података путем *статистичких метода* дошло се до жељених резултата истраживања који су приказани путем табела, графикона и приказа ради јаснијег прегледа и извођења закључака.

На основу дефинисаног предмета и циљева истраживања, у раду су тестиране следеће хипотезе:

1. Тржишна оријентација услужних предузећа позитивно утиче на унапређење квалитета услуга;
2. Примена ИСО стандарда о квалитету услуга је показатељ тржишне оријентације предузећа;
3. Улога коју маркетинг има у управљању квалитетом услуга од кључног је значаја за задржавање потрошача и подизање њихове лојалности;
4. Између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга постоји позитивна корелација;
5. Смањење разлике између перцепције, очекивања потрошача и квалитета услуга резултира повећањем вредности за потрошаче и предузеће;
6. Креирање дугорочних односа са потрошачима позитивно утиче на унапређење квалитета услуга и конкурентност предузећа.

Структура докторске дисертације састоји се од **уводног дела, 6 глава и закључних разматрања.**

Прва глава која носи назив: „*Значај услуга у савременој привреди*“ има за циљ да укаже на *основне карактеристике услужне економије* које произилазе из карактера услуга, да објасни *факторе који су утицали на процес интензивирања развоја услужног сектора* и да укаже на *значај који имају услуге у развоју националне економије*. Услуге у савременим условима пословања могу представљати битан сегмент за остварење конкурентске предности, па се посебна пажња посвећује и разматрању *значаја услуга као основе за стицање пословне и националне конкурентске предности.*

„Развој маркетинга услуга“, анализиран је у другој глави дисертације и обухвата теоријски осврт на *трендове који обликују окружење услужних предузећа и то како пословно, тако и маркетинг окружење, процес ширења маркетинг концепта на сектор услуга*, наводе се *карактеристике услужног сектора* чија *специфичност* има за последицу и неопходност прилагођавања *маркетинг концепта за сектор услуга*.

У трећој глави која носи назив: „*Карактеристике маркетинг програма услужне организације*“, полази се од *концепта услуге* и у оквиру тога се детаљно објашњавају *димензије квалитета услуге* и како специфичност услуга утиче њих. С обзиром да је квалитет услуга од кључног значаја за услужна предузећа, неопходно је навести и објаснити *детерминанте квалитета услуге*. Услуга није увек у складу са очекивањима потрошача и услед тога настају одређени *гепови у квалитету услуга*. С обзиром на значај који има квалитет услуга, објашњено је како се *мери квалитет услуга* и *како се креира имиџ и марка услужног предузећа*. Поред улоге и значаја квалитета услуга у овој глави значајна пажња је посвећена и анализи осталих инструмената маркетинг микса: *цени, каналима маркетинга, маркетинг комуницирању, запосленима, услужним процесима и услужном окружењу*.

Четврта глава: „*Улога маркетинга у дефинисању стандарда квалитета услуге*“ посвећена је анализи квалитета у услужном сектору. Описан је *концепт TQM*, и наглашено је зашто се не може у оригиналном облику применити у области услуга, затим су објашњени концепти *TQS и TCS*, начини на које се они могу применити и како њихова примена доприноси унапређењу квалитета услуга. Након тога разматрана је *улога коју има маркетинг у процесу управљања укупним квалитетом* у услужном предузећу. Потрошачи су ти који дају крајњу оцену квалитета услуге, те се стога *дефинисање стандарда квалитета услуга врши са аспекта потрошача*. Следи опис процеса *развоја стандарда у квалитету услуга*, објашњава се како је текао *процес: утврђивања стандарда о квалитету* и *процес примене серије ИСО 9000 стандарда у унапређењу квалитета услуга*.

„*Утицај сатисфакције и лојалности потрошача на квалитет услуга*“, анализиран је у петој глави дисертације. Пошло се од истицања *значаја који има сатисфакција корисника услуга* и испитивања *односа који постоји између сатисфакције и очекивања потрошача*. Након тога су објашњене и приказане *методе које се могу користити у циљу мерења сатисфакције потрошача* и то како директне, тако и индиректне и указано је на значај који има мерење сатисфакције потрошача за

организацију. Поред тога испитане су *импликације које сатисфакција и лојалност потрошача имају на квалитет услуга и позиционирање предузећа на тржишту*. Предмет посебне анализе у оквиру ове главе је испитивање *значаја који има успостављање и неговање дугорочних односа са потрошачима за унапређење квалитета услуга и конкурентност услужног предузећа*.

Шеста глава је истраживачки део дисертације и носи назив: „*Истраживање доприноса маркетинга унапређењу квалитета услуга банака у Србији*“. Састоји се из два дела. Први део односи се на *дизајн емпиријског истраживања* где је *дефинисан предмет и циљ истраживања*, наведен *избор извора информација и метода које су коришћене* за њихово прикупљање, дефинисан основни скуп и *узорак истраживања* као и *упитници за прикупљање података*. Други део истраживања односи се на *анализу резултата истраживања* и обухвата *дискусију о резултатима* до којих се дошло на основу *истраживања*, осврт на *доприносе и ограничења истраживања* и на крају су дате *смернице за будућа истраживања*.

На бази теоријских сазнања и спроведене анализе података прикупљених кроз конкретно истраживање о потврђивању или оповргавању постављених хипотеза, формулисани су **закључци**.

Научни допринос дисертације је систематизација сазнања различитих аутора о предложеној теми на једном месту, актуелизација теме, оцена доприноса маркетинга унапређењу квалитета услуга, али и ближе одређивање везе која постоји између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга на бази резултата до којих се дошло емпиријским истраживањем. Допринос за праксу маркетинга је дефинисање одређених смерница и препорука на бази досадашњих теоријских сазнања и закључака до којих се дошло кроз спроведено истраживање у погледу унапређења квалитета услуга.

Резултати истраживања послужили су за утврђивање:

- Степена тржишне оријентације услужних предузећа,
- Значаја који има лојални потрошач за услужно предузеће,
- Места и улоге ИСО стандарда у услужним предузећима,
- Доприноса маркетинга у управљању укупним квалитетом,
- Међузависности сатисфакције, лојалности потрошача и квалитета услуге,

- Значаја који услужна предузећа придају квалитету услуга, сатисфакцији и лојалности потрошача.

Објашњењем добијених резултата истраживања проширују се сазнања о значају маркетинга за унапређење квалитета услуга као проверене основе за успешније позиционирање услужних предузећа.

ГЛАВА 1: ЗНАЧАЈ УСЛУГА У САВРЕМЕНОЈ ПРИВРЕДИ

1.1. Основне карактеристике услужне економије

Услужна економија бележи константан раст. Период општег просперитета који је уследио након II светског рата довео је до раста доходака, слободног времена и повећања животног стандарда, што је за последицу имало пораст потражње за различитим врстама услуга и проузроковало **раст услужног сектора**. Са правом се може рећи да је **услужна револуција** као глобални феномен већ почела, јер се све земље, неке брже, а неке спорије крећу ка услужном друштву. Утицај услужне револуције на навике потрошача не може се адекватно проценити, с обзиром да није свуда исти степен развијености услужног сектора.

Услужним делатностима баве се различите профитне и непрофитне и организације које послују у оквиру јавног, приватног и цивилног сектора, па су с тога и услужне делатности веома различите. Истраживања показују да постоје различити приступи и класификације организација које послују у сектору услуга.

Званичне статистике којима се процењује значај услуга за друштво су подцењиване и није им се придавао адекватан значај. У складу са тим може се увидети да се услуге и данас често дефинишу на застарео начин. Менаџери, политичари, креатори економске политике и доносиоци одлука на битним позицијама стога добијају погрешну слику о значају услуга и степену конкуренције међу услужним предузећима.

Правила игре су се временом мењала и сваки покушај да се стара правила примене на нове услове пословања резултирао би неуспехом. Преиндустријско друштво карактерисала је висока незапосленост, доминација аграра, велика зависност од природних услова и ниска продуктивност. У индустријским друштвима основни циљ био је производња максималног оутпута уз минимум улагања, а квалитет живота мерио се количином робе коју је становник био у стању да купи.¹

Са растом који услужни сектор бележи у оквиру националних економија широм света расте и интересовање теоретичара и практичара за ову област. Иако у мање развијеним земљама још увек постоји мишљење да су услуге само додатни трошак, у развијеним земљама такав начин размишљања одавно је превазиђен и то до те мере да се сматра да

¹ Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Менаџмент и маркетинг услуга*, Призма, Крагујевац, стр. 3; Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, стр. 25; Gronroos, С. (2007), *Service management and marketing – customer management in service competition*, 3rd edition, Chichester, England, John Wiley & Sons, pp.1-2; Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 6, 11,12

су све активности у својој основи услужне активности и да се сва предузећа у мањој или већој мери баве услугама.²

Континуирано праћење жеља и потреба потрошача непресушан је извор за модификацију и усавршавање постојећих и настајање нових услуга. У условима константних и рапидних промена једино ће успети да опстану флексибилна, адаптивна и проактивна предузећа која су у стању да препознају нове импулсе које им шаље тржиште, која су у стању да се истима прилагоде и да на њих адекватно одговоре, а још више ако су оспособљена да утичу на сам карактер тражње за одређеним видом услуга.

Конкуренција је све интензивнија и свако предузеће које жели да опстане у таквим условима, мора да улаже бројне ресурсе. Више није само питање победити кључне конкуренте, већ наћи неки интерес за удруживање и заједничко суочавање са све већим изазовима данашњице који погађају подједнако све секторе.

У услужном сектору егзистира велики број **мањих** услужних предузећа, што сужава могућност за концентрацију понуде и представља један вид ограничења. Промене на тржишту захтевају модернизацију услужних активности у циљу повећања ефикасности, а долази и до **интензивног реструктурирања** у складу са повећањем или опадањем тражње за одређеним услужним делатностима.

У савременој привреди услуге све више добијају на значају у погледу стварања вредности. Најразвијеније земље света данас даљи развој постижу континуираним улагањем и развојем два кључна сектора: услужног и у оквиру њега информационог, јер су на време увиделе њихов значај.³

Развој услужне економије није текао равномерно. Услед **општег снижавања цена**, као елемента конкурисања бројна услужна предузећа суочила су се са тешкоћама. Повећана тражња за услугама и атрактивност услужног сектора довели су до тога да понуда услуга често премашује тражњу и у складу са тим услужна предузећа би требало да се усмере на микротржишта у циљу реализације своје понуде.

Придобити и задржати потрошача у условима високог интензитета конкуренције није ни мало лак задатак, па је стога још једна од основних карактеристика услужне

² Caruana, A., Pitt, L. (1997), „INTQUAL – an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance“, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 8, pp. 604; Kotler, F. (2006), *Marketing pojmovnik od A do Z*, Asee books, Adizes, Novi Sad, str. 169

³ Станковић, Ј. (2009), „Усклађивање маркетинг стратегије са променама у окружењу“, *Теме*, Вол. 33, Бр. 2, стр. 727; Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 7; Станковић, Ј., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, друго издање, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, стр. 517; Allred, A.T., Addams, H.L. (2000), „Service quality at banks and credit unions: what do their customers say?“, *Managing Service Quality*, Vol. 10, No.1, pp. 52

економије **неопходност фокуса на квалитет** и вредност за потрошаче, уз истовремено обезбеђење профитабилности и ценовне конкурентности.

Услужне економије константно бележе **раст броја запослених**. Тај тренд је изузетно изражен у развијеним привредама, где се проценат запослених у услужном сектору креће од 50-80% укупно запослених. Ипак, треба напоменути и то да раст резултата није пропорционалан расту броја запослених, а продуктивност је мања него у индустријском сектору. То је тзв. „**парадокс услуга**“, који настаје због примене индустријске логике приликом мерења продуктивности у услужном сектору, а односи се пре свега на проблем мерења оупута у услугама. Чак и ако се прихвати претпоставка смањене продуктивности у услужном сектору, кључ њеног повећања лежи у менаџменту услужних предузећа.

С обзиром на високу радну интензивност и на чињеницу да је потрошач углавном саставни део услужног процеса, јасан је и **значај који имају запослени**, а превасходно запослени прве линије фронта за успех услужног предузећа. Они морају бити добро обучени и квалификовани за комуницирање са потрошачима.

Услуге имају значајан **удео у БДП-у** данашњих економија. Удео услужног сектора расте са порастом развијености одређене земље што подразумева и промене удела између сектора. Уколико неко већ није предодређен за посао у породичном производном предузећу или у пољопривреди, највероватније је да ће свој радни век провести у неком услужном предузећу. У услужном сектору највећи је број запослених, а стопа раста зарада је знатно бржа у односу на индустријски. Услужни сектор покрива читав спектар различитих области и послова, што подразумева и разноврсну структуру и форму услужних предузећа.

Док су нека услужна предузећа веома комплексна и послују на глобалном нивоу, насупрот њима постоје и веома мала, локална услужна предузећа што иде у прилог постојању и расту услужног сектора и у мање развијеним земљама. Такође постоји и такозвани скривени услужни сектор међу предузећима која се класификују као производна, а обављају и мноштво услужних послова. Владе и непрофитне организације део су услужног сектора. Поред раста запослености и удела услуга у БДП-у, услуге такође утичу и на даљи **развој међународне трговине**.

Услужни производи базирају се на низу интерактивних процеса, производња и потрошња су у великој мери **симултане активности**, а потрошачи су активни учесници у процесу производње. Производи за задовољавање одређених потреба потрошача постоје пре него што потрошња почне и резултат су производног процеса.

У услужном контексту, услуга је процес који води резултату кроз симултан процес производње и потрошње.⁴

Услужну економију карактерише оријентација на потрошача, на његове потребе, жеље и очекивања, јер циљ није да се оствари појединачна трансакција из које ће се доћи до одређених краткорочних прихода, већ успостављање квалитетних дугорочних односа на бази задовољства услугом који ће довести до континуираног развоја услужног предузећа. Један од најважнијих задатака услужних предузећа је управљање односима који се успостављају између запослених и потрошача, као и између самих запослених у предузећу, а крајњи циљ је да се успоставе што квалитетнији друштвени односи.

Како би се најбоље приказао значај који има успостављање и неговање односа треба поћи од **услужног троугла који чине:**

1. Традиционални маркетинг – односи између предузећа и тржишта – главни циљ јесте да се дају обећања услуге;
2. Интерни маркетинг – односи између предузећа и запослених – за резултат има стварање услова који ће омогућити испоруку обећања крајњим корисницима;
3. Интерактивни маркетинг – односи између запослених и корисника – као резултат активности овог маркетинга настаје испорука обећања.

Посматрајући овај троугао долази се до закључка да какве год односе предузеће успостави са тржиштем и каква год обећања да понуди крајњим корисницима, уколико унутар предузећа не постоји култура тржишта, неће постојати ни адекватни услови за испоруку обећања у оквиру интерактивног маркетинга.⁵

Како истиче Vargo „**све је услуга**“, а то у правом смислу значи да је и сама економска размена процес пружања услуга. Иако се све више у маркетинг литератури употребљава израз „услужно доминантна логика“, ипак је питање да ли услуге заиста чине суштину те нове логике. Услужно доминантна логика користи једнину термина „услуга“ да опише да је услуга уствари процес чињења нечег корисног за неког и заједно са неким, док би употреба множине појма услуга подразумевала скуп оутпута, што овде није случај.⁶

⁴ Lovelock, H.C., Wirtz, J. (2011), *Service marketing: people, technology, strategy*, 7th edition, Pearson education, Prentice Hall, pp.7-9; Сенић, В. (2006), „Стратегијски приступ менаџменту услуга“, *докторска дисертација*, Економски факултет Крагујевац, стр. 15-18; Gronroos, C. (2001), „The perceived service quality concept-a mistake?“, *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 3, pp. 150

⁵ Грубор, А. (2010), „Маркетинг и услужна економија“, *Економске теме*, Бр. 4, стр. 533-535; Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 7-9

⁶ Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2008), „Why service?“, *Journal of the Academic Marketing Science*, No. 36, pp. 25; Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004), „The four service marketing myths – remnants of a goods-based, manufacturing model“, *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 326

1.2. Фактори који утичу на развој услужног сектора

На развој услужног сектора утиче **велики број фактора**:

- решавање проблема незапослености кроз терцијаризацију и екстернализацију пословања,
- промене у окружењу (настанак нових градова и региона, пораст међународне мобилности, глобализација пословања, стварање јединствених законских регулатива како на националном, тако и на међународном нивоу, стварање глобалне културе и потрошача, све већи утицај медија и лидера на мишљење јавности, развој еколошке свести код људи),
- промене у животном стилу настале као резултат повећања животног стандарда и слободног времена,
- родна равноправност и промене у породици,
- промена структуре становништва,
- повећан степен конкуренције,
- смањена могућност диференцијације производа,
- outsourcing,
- висока технологија.⁷

Настанак и развој услужног сектора често се сматрају резултатом напора националних економија да реше један од највећих проблема данашњице – **проблем растуће незапослености**. Услед убрзане **терцијаризације и екстернализације** светске економије расте значај услужног сектора, превасходно у развијеним земљама. Процесом терцијаризације апсорбује се вишак радно способног становништва тако да се број запослених у услужном сектору повећао на близу 80% у високо развијеним земљама. Сматра се да ће се тај тренд наставити и у будућности. Међутим, треба поменути и то да је процес јачања услужног сектора присутан и у мање развијеним земљама.

Интензиван раст и развој услужног сектора настао је као **резултат промена које су се дешавале у окружењу**, на нивоу појединца, друштва, држава и света. Те промене довеле су до промене животног стила појединца, његових потреба и очекивања, промена у начинима производње, комуникацијама, технологијама и сл. То је за последицу имало отварање нових услужних предузећа, раст броја запослених,

⁷ Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, стр. 26

специјализацију одређених услужних активности, повећање конкуренције у услужном сектору и утицало је на повећање учешћа услуга у стварању БДП.⁸

Промене у животном стилу настале су услед повећања животног стандарда, слободног времена и повећаног учешћа жена у укупној радној снази.

Повећање животног стандарда које настаје као резултат просперитета, један је од основних фактора раста услужног сектора, јер **повећање дохотка и слободног времена** доводи до пораста тражње за услугама. Због пораста прихода који је уследио након II светског рата и дугог периода благостања дошло је до задовољења превасходно огромне тражње за производима, али како су године пролазиле расла је и засићеност производима, па су се потрошачи постепено окретали услугама, што је за резултат имало повећање тражње за различитим врстама услуга. Животни стандард потрошача више се не мери количином робе коју су потрошачи у стању себи да обезбеде, већ се он одређује на бази квалитета живота. Потражња за услугама константно расте, било да се ради о индивидуалној или пословној потражњи.

Пораст прихода у комбинацији са порастом слободног времена становништва доводи до повећања њихове потребе за путовањима, образовањем, рекреацијом, козметичким, медицинским и осталим услугама, што је такође још једно од подручја деловања услужних предузећа. **Родна равноправност и промене у породици** које настају услед тога, довели су до промена у систему потрошње. Смањује се број традиционалних породица, па је све више породица у којима оба супружника, а негде чак и деца раде. Жене које раде сада имају нове потребе, што отвара простор услужним предузећима, да понуде нови, прилагођени спектар услуга. С друге стране, све је већи број самохраних родитеља којима је потребна помоћ у одгајању деце, обављању кућних послова и сл.

Убрзан начин живота и бројне промене у свету повећале су **комплексност живљења** што за последицу има повећање тражње за нпр. услугама правних саветника, брачних саветника, помоћ у тражењу запослења и сл.

Следећи битан фактор **јесте промена структуре становништва** у корист старијих, самаца и пензионера. Таквим лицима је потребна одговарајућа помоћ, а услужна предузећа у складу са тим потребама креирају своју понуду.

Као последица **повећаног степена конкуренције** на пословној сцени расте и потреба за услугама различитих консултантских организација, експерата, професионалаца и сл.

⁸ Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 5, 16; Грубор, А. (2010), „Маркетинг и услужна економија“, *Економске теме*, Бр. 4, стр. 533-535

Међутим, битно је истаћи да немају све услужне делатности исту стопу раста, јер неке традиционално услужне делатности бележе опадајући тренд, а неке нове експанзију.⁹

Због бројних тешкоћа на које приликом диференцијације производа наилазе произвођачи на изузетно конкурентном тржишту, све већи број предузећа се окреће услугама. Трошкови диференцирања су велики, подразумевају истраживање тржишта, развој и увођење нових производа, брендирање, врхунски квалитет, с тим да успех не мора да буде загарантован због високог нивоа конкуренције. Конкуренти могу за релативно кратко време, уз ниже трошкове да произведу и понуде адекватан супститут, што није случај са услугама због симултаности производње и потрошње, усмерености потрошача на предузеће, а не на конкретну услугу или производ. Предузећа које желе да остваре значајан профит и да стекну репутацију која се заснива на супериорној испоруци, морају да пруже квалитетну услугу, тачно на време, да брже и ефикасније реагују на жалбе и питања потрошача у односу на своје конкуренте. Услужна предузећа су покретач светске економије и налазе се свуда.

Outsourcing подразумева препуштање одређених услужних активности за то специјализованим организацијама. Настао је услед промена насталих на тржишту, па се предузећа суочена са повећаном тражњом за кључним производима или услугама концентришу на основу свог пословања, а остале пратеће услуге препуштају другима. У складу са тим може се закључити да је и outsourcing један од фактора који је довео до раста нових услужних сектора.

Такав тренд настао је као резултат услуга **високе технологије** које су омогућиле релативно малим предузећима да преузму одређене финансијске, производне и управљачке услуге. Такође, расте и потреба за пратећим услугама, што се посебно односи на производе тзв. високе технологије, где су потребне услуге инсталирања, сервисирања и одржавања, што утиче на пораст услуга.¹⁰

⁹ Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, 4. evropsko izdanje, Mate, Beograd, str. 624; Вигњевих, Ђ.Н. (2008), *Маркетинг услуга*, Europress, Београд, стр. 10; Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Менаџмент и маркетинг услуга*, Призма, Крагујевац, стр. 21; Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, стр. 25; Сенић, Р. (2000), *Маркетинг менаџмент*, треће измењено и допуњено издање, Економски факултет у Крагујевцу, Призма, Крагујевац, стр. 345-346

¹⁰ Kotler, P., Keller, K. L. (2008), *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Mate, Zagreb, str. 401-402; Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 18; Милисављевић, М. (2003), *Маркетинг*, 21. издање, Савремена администрација, Београд, стр. 604

1.3. Значај услуга за развој националне економије

Услужни сектор данас представља главни фактор економског раста највећег броја земаља, доприноси повећању богатства нације, заузима прво место у генерисању вредности и запошљавању. **Развој услужног сектора** треба да буде један од битних елемената политике државе и може се остварити кроз имплементацију и реализацију неколико циљева:

- Повећање продуктивности – унапређивањем знања о препрекама које постоје на путу повећања продуктивности у циљу њиховог превазилажења, побољшањем релације између индустријског и услужног сектора посебно што се тиче начина у којима оспособљавање, стицање знања, проток информација и иновације утичу на те односе,
- Повећање могућности запошљавања – овај сектор је плодно тло за стварање нових радних места,
- Унапређење конкуренције – може се постићи повећањем транспарентности понуде и тражње и креирањем интерног тржишта за овај услужни сектор,
- Унапређење кооперације на пословном тржишту – под притиском међународне конкуренције услужна предузећа све више сарађују, јер су свесна да не могу сама да опстану у таквим условима,
- Развој пословних услуга – постиже се адекватном просторном дистрибуцијом, изградњом нових и развијањем постојећих предузећа у овој области,
- Модернизација јавне администрације – подразумева спровођење активности које ће пословање у овој области ускладити са трендовима користећи савремену технологију и нова знања.

Даљи развој услужног сектора не само што је допринео **апсорпцији вишка радне снаге** који се појавио у примарном и секундарном сектору, већ је позитивно утицао и на даљи **економски раст**, довео је до значајних **структурних промена** у тим економијама, допринео **ублажавању последица ратних разарања** II светског рата и бржем економском опоравку. Због уоченог значаја који услужни сектор има пре свега у развијеним економијама и земљама у развоју све чешће у литератури наилазимо на израз „услужно друштво“.¹¹

¹¹ Кох. H.L.M., Rubalcaba, L. (2007), „Analysing the contribution of business services to European economic growth“, *Bruges European Economic Research Paper -Beer paper*, No. 9, pp. 1-3; Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 5; Канцир, Р. (2007), *Маркетинг услуга*, Београдска пословна школа, Београд, стр. 5, 15-20

Услужни сектор представља и **детерминанту даљег развоја примарног и секундарног сектора**, с обзиром да ствара кључну економску и финансијску инфраструктуру за процес производње попут транспорта, комуникација, електро и водоснабдевања, финансијских тржишта, банкарства и осигурања са једне стране и доприноси стварању адекватних услова за рад обезбеђујући људске ресурсе путем услуга образовања, здравства и рекреације с друге стране.

Услугне активности попут оглашавања и односа са јавношћу данас су постале незаобилазан део пословања свих производних и непроизводних предузећа и ове активности за њих све чешће обављају за то специјализоване организације, како би оне могле да се концентришу на основу свог пословања.¹²

Компликовани производни процеси захтевају мноштво **пратећих услужних активности**. Услуге су значајне из разлога што могу да буду **веза између понуде и тражње** на националном тржишту. С друге стране, постоји могућност стварања **мрежа услуга** путем којих се повезују појединци и предузећа унутар земље и иностранства. Такво повезивање условљено је потребом снижавања баријера које доводе до фрагментираности тржишта.

Услужни сектор данас **главни је фактор привредног развоја**. Док је у току рецесије запосленост у услужном сектору порасла од 2,1% до 4,8% у току просперитета, индустријски сектор забележио је драстичан пад запослености од чак 8,3% у току рецесије и раст од 3,8% у току економског просперитета. Из страха да ће услед наглог раста услужног сектора доћи до успоравања техничког прогреса због смањења традиционалне производње, Smith-ovo и Marx-ovo тумачење услуга поново је актуелизовано 60-тих и 70-тих година, а по њиховом мишљењу услуге не доприносе економском расту. Међутим, данас се ипак сматра да услуге стварају богатство уколико задовољавају одређене људске потребе.¹³

Без обзира на спорији раст продуктивности у односу на индустрију, услуге бележе **пораст учешћа у стварању БДП** националних економија већине земаља. Одговор на питање како је то могуће лежи у следећем:

- С обзиром да је индустрија већ достигла висок степен развијености, сатурација тражње је знатно израженија него у услужном сектору,
- Савремени пакети понуде који су прилагођени све софистициранијим захтевима потрошача подразумевају све веће учешће пратећих услуга различитог спектра,

¹² Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, стр. 26-27

¹³ Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 11-12

- Знатно је израженија флексибилност код услуга него код производа у смислу прилагођавања захтевима потрошача,
- Тражња за услугама расте са порастом стандарда становништва,
- Интензиван развој технологије ствара нове врсте услуга у тој области,
- Због тога што су услуге радно интензивне њима се могу бавити и мала предузећа, јер многе врсте услужних делатности не захтевају капитална улагања каква су потребна у индустрији.¹⁴

Интересантно је напоменути да је учешће услуга у **БДП** у неразвијеним земљама почетком XXI века било знатно испод 50%, а сада је око 50%. У средње развијеним та бројка се кретала између 50 и 60%, а сада се креће у интервалу од 50-70% у зависности од земље, док код неких националних економија најразвијенијих земаља премашује 80%.¹⁵

Што се тиче учешћа услужног сектора у укупној **запослености**, може се закључити да оно континуирано расте. Треба истаћи и то да постоји веће учешће жена, запослених са скраћеним радним временом и особа са инвалидитетом у укупном броју запослених, него у осталим секторима, а присутно је и samozapoшљавање што такође иде у прилог тврдњама да ће се услужни сектор и даље развијати. С обзиром на **радно интензивни карактер** услужног сектора, може се закључити да је шира могућност запошљавања људи са различитим профилима.¹⁶

Према подацима Светске банке у 2017. години преко три четвртине запослених у развијеним земљама је у услужном сектору (САД 81%, Канада 78%, Аустралија 76%, УК 80%). Најразвијеније земље ЕУ одликује велики проценат **запослених** у услужном сектору. Земље ЕУ са нижом стопом развоја одликују се и нешто мањим бројем запослених у услужном сектору (Шпанија 77%, Португалија 68%, Ирска 77%, Грчка 72%). Земље са најнижим нивоом развијености имају и најмањи проценат запослених у услужном сектору (Мексико 61%, Бангладеш 40%, Етиопија 21%).¹⁷

Пословне услуге (B2B услуге - Business to Business) односе се на услуге које привредни субјекти пружају једни другима. Овај сектор чини велики број углавном малих предузећа која послују у оквиру националног и међународног тржишта. Када се говори о пословним услугама, пре свега се мисли на услуге које обезбеђују инпуте предузећима за њихове производне процесе. Поставља се питање да ли само постојање

¹⁴ Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, стр. 27

¹⁵ Интернет подаци са сајта: www.dataworldbank.org, приступљено 20.06.2018.године; Gupta, A., McDaniel, J.C., Herath, K.S. (2005), „Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service“, *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 4, pp. 389

¹⁶ Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, стр. 28-29

¹⁷ Интернет подаци са сајта: www.dataworldbank.org, приступљено 20.06.2018.године

услугног сектора резултира растом или су услуге резултат раста националне економије. Многе пословне услуге воде повећању продуктивности индустријског и пољопривредног сектора. Нпр. услуге из области транспорта и дистрибуције имају стимулативан утицај на локални и национални развој (нпр. обезбеђивање адекватне путне инфраструктуре). Један од разлога зашто пољопривреда није довољно развијена у неким земљама у развоју јесте непостојање адекватних дистрибутивних система. Како националне економије постају просперитетније, расте и тенденција за повећањем тражње за широким спектром услуга.¹⁸

С обзиром на све наведено, може се закључити да је значај и улога услуга огroman и да владе земаља у транзицији треба да буду свесне тога, јер ту лежи кључ брже реализације циљева транзиције.

Услужни сектор је **снажан покретач у изградњи конкурентске предности националне економије**. Када се посматра раст, услуге предњаче у односу на пољопривреду и индустрију. Просечна стопа раста што се тиче услуга износила је 3,9%, док је раст производње у пољопривреди износио 1,2%, а у индустрији 3,6%. Без обзира на тако динамичан раст услужног сектора, високо развијене земље прибегавају **протекционизму** када су у питању неке од кључних индустријских грана, како не би изгубиле конкурентску предност у односу на неке земље у развоју. С друге стране, ни земље у развоју не желе да буду инфериорни учесник у **међународној подели рада** и улажу максималне напоре како би ојачале производњу класичних услуга, али и како би развиле нове услуге на бази високе технологије. Занимљиво је поменути и то да су неке земље у развоју са примарног директно прешле на терцијарни сектор, а тек након тога уследила је и индустријализација.¹⁹

Услуге имају велики значај и када се ради о **међународној трговини**. Извоз услуга великог броја развијених земаља премашује увоз. Подаци Народне банке Србије дати у табели 1. приказују најзначајнија тржишта у спољнотрговинској размени Србије у 2017. години са **позитивним салдом** извоза и увоза услуга у 2017. години.²⁰

¹⁸ Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 5; Канцир, Р. (2007), *Маркетинг услуга*, Београдска пословна школа, Београд, стр. 19-20; Palmer, А. (2011), *Principles of Services Marketing*, 6th edition, McGraw-Hill education Publishing Company, Berkshire, pp. 4-6; Кох. H.L.M., Rubalcaba, L. (2007), „Analysing the contribution of business services to European economic growth“, *Bruges European Economic Research Paper, Beer paper*, No. 9, pp. 2-3

¹⁹ Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 19-20

²⁰ Интернет подаци са сајта: http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/platni_bilans.html приступљено 20.06.2018.године

Табела 1. Најзначајнија тржишта Србије у спољнотрговинској размени услуга у 2017. години

Земља	Салдо у спољнотрговинској размени (у милионима еура)
Велика Британија	304
САД	231
Немачка	224
Босна и Херцеговина	165
Швајцарска	124
Белгија	116
Холандија	101
Израел	79
Уједињени Арапски Емирати	65
Јужна Африка	56
Црна Гора	39
Република Македонија	39
Шведска	39
Италија	32
Хонг Конг	29
Норвешка	21
Летонија	18
Аустрија	17
Данска	16
Пољска	13
Луксембург	13
Малта	12
Аустралија	9
Нигерија	9
Казахстан	8
Либан	8
Албанија	7
Исланд	7
Тајван Кинеска Провинција	7
Румунија	6
Естонија	5

Извор: *Биланс услуга по земљама (2017), подаци са сајта Народне банке Србије*

1.4. Национална и пословна конкурентност заснована на услугама

Задатак сваке националне привреде која жели да буде висококонкурентна јесте да створи амбијент који ће подстицати предузећа те земље да буду конкурентна, а што је већи број таквих предузећа и национална конкурентност биће на већем нивоу.²¹

До скоро, услуге су сматране алатом за обезбеђивање продаје материјалних производа. На пример, значај транспорта, складиштења и осталих логистичких услуга препознат је

²¹ Станковић, Љ., Јоцић, Д.Р., Ђукић, С. (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, Петрограф, Ниш, стр. 2

током прве половине XX века, али основни производи који су се испоручивали и чували били су резултат индустријске производње. Након II светског рата, када су произвођачи постали вешти у прављењу „ствари“ и конкуренција међу њима интензивнија, услуге добијају на значају.

У складу са том еволуцијом, термин услуга се развијао и добио вишеструка, међусобно повезана значења:

1. Увећање индустријских производа (нпр. бесплатна испорука купљеног апарата),
2. Помоћ кључним купцима да убрзају и лакше донесу одлуку (нпр. особа за контакт брзо одговара на позиве, обезбеђујући адекватне и корисне информације и демонстрације),
3. Како су интеракције са потрошачима подржане (нпр. са љубазношћу, професионализмом и пажњом, како вербалном, тако и невербалном комуникацијом).

Ови термини препознати су у прилично широком схватању услуге: у вредности поступка, дела или наступа једне особе или дела за добробит друге стране.²²

Светска економија је прошла кроз велике трансформације, померање од углавном на пољопривреди заснованим системима ка системима базираним на индустрији. С обзиром на то да су већ уочене бројне користи које је интензиван развој услужног сектора са собом донео, сматра се да ће и у неким традиционално индустријским економијама доћи до значајнијих структурних промена.

Традиционална подела националних економија на три сектора више није довољна, с обзиром да се сам услужни сектор развио до те мере да превазилази оквире терцијарног сектора и сада обухвата квартални и квинтарни сектор. Нова подела била је неопходна, с обзиром на њихов специфичан карактер и интензиван развој. *Терцијарни сектор* обухвата ресторане, хотеле, берберске и козметичке салоне, сервисе за прање и чишћење, одржавање и поправке. *Квартални сектор* се односи на транспорт, трговину, комуникације, финансије, осигурање, некретнине и администрацију и омогућава бољу поделу рада. *Квинтарни сектор* обухвата здравство, образовање, истраживање, рекреацију и уметности.²³

У савременим условима пословања које карактерише хиперконкуренција, промене у технологији, регулативама и захтевима који долазе од стране потрошача изражено је

²² Martin, C.L. (1999), „The history, evolution and principles of services marketing: poised for the new millennium“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, No. 7, pp. 324-325

²³ Kuzmin, O., Pyrog, O., Melnik, L. (2014), „Transformation of development model of national economies at conditions of postindustrial countries“, *Econtechmod – An international Quarterly Journal*, Vol. 3, No. 2, pp. 42. Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Маркетинг и менаџмент услуга*, Призма, Крагујевац, стр. 7

деловање многих фактора који намећу предузећима потребу за редефинисањем пословања и маркетинг концепата. Способност предузећа да се прилагоди новонасталим условима на тржишту, или да само креира нова тржишта зависи у великој мери од његових маркетинг компетенција. Једино предузећа које су у стању да створе супериорну вредност за потрошача могу да опстану дугорочно на конкурентском тржишту и да стекну конкурентску предност уз стварање сатисфакције потрошача.

Начини за стицање и **одржање конкурентске предности** се мењају са развојем националних економија и стога је за мање развијене земље битно да проучавају теорију и праксу развијених земаља како би уочиле трендове и фазе у развоју. На бази тих истраживања могу се уочити **три фазе**. **Прву фазу** карактерише то што су расположиви ресурси доминантан извор конкурентске предности. **Друга фаза** је фаза инвестицијама вођене привреде и она подразумева улагања у модернизацију производње оних производа и услуга који су основ конкурентске предности. **Последња фаза** се односи на иновацијама вођену привреду и то путем иновирања производа и услуга употребом високих производних, комуникационих и информационих технологија.²⁴

Савремене економије развијених тржишних земаља су у највећој мери услужне економије. Доминантно место које су у структури агрегатне понуде ових земаља у време индустријског друштва заузимали материјални производи, сада, у времену постиндустријског друштва припада услугама.²⁵

Неке националне економије недовољно афирмишу услужни сектор услед неразумевања његовог значаја и третирају га као резидуални сектор, јер:

- занемарују скривене услуге произвођача и пољопривреде и
- услуге посматрају само као сегмент привреде, а не као перспективу за креирање конкурентске предности.²⁶

Услед значаја који услуге имају за опстанак и развој предузећа у савременим условима пословања и у складу са захтевима потрошача који постају све софистициранији, услугама се не баве више само услужна предузећа, већ њима почињу да се баве и традиционално индустријске организације.

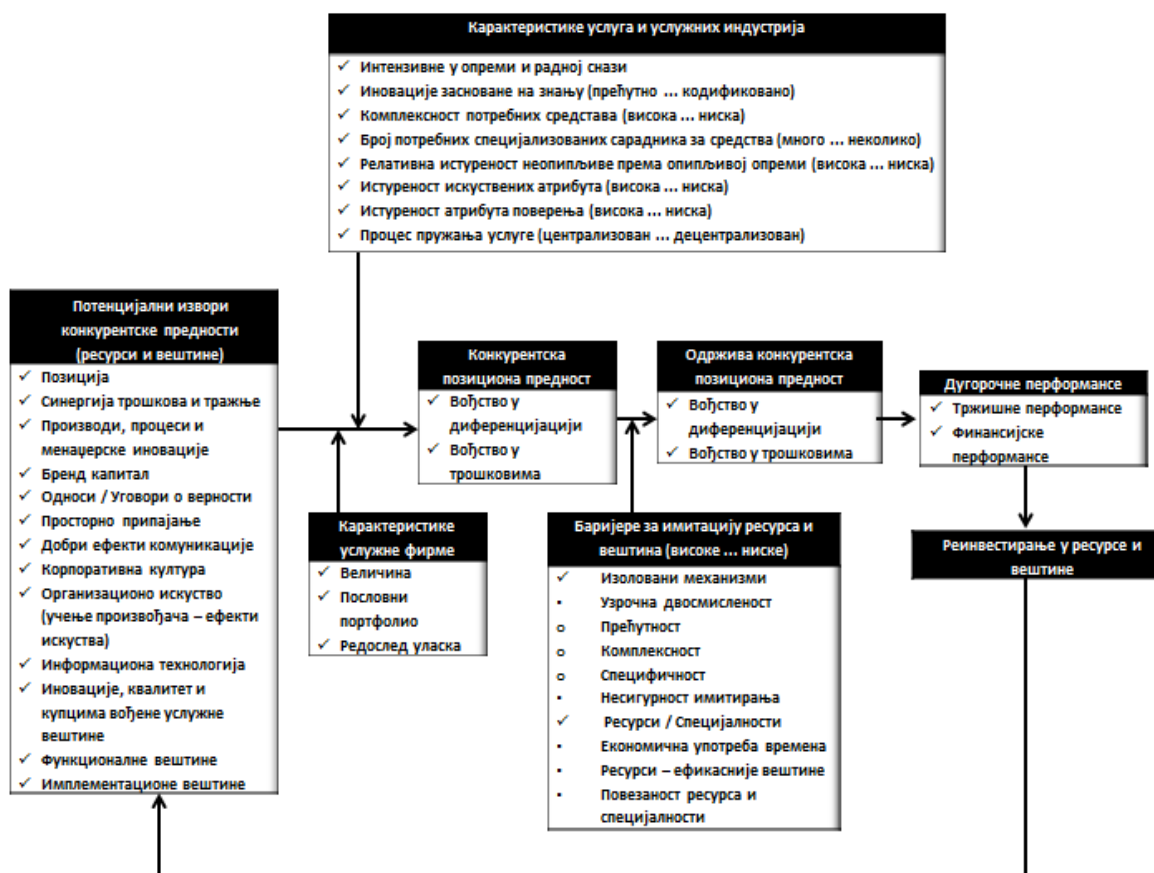
²⁴ Станковић, Љ., Ђукић, С. (2009), „Маркетинг стратегија оријентисана на вредност“, *Маркетинг*, Vol. 40, Бр. 2, стр. 73; Бајић, М. (2009), „Утицај маркетинг концепције на профитабилност услужних компанија“, *Пословна економија*, Вол. 3, Бр. 2, стр. 405; Станковић, Љ. (2006), „Оријентација на вредност – основа за унапређење конкурентске предности“, *Економске теме*, Економски факултет у Нишу, Бр. 4/5, стр. 182

²⁵ Грубор, А. (2010), „Маркетинг и услужна економија“, *Економске теме*, Бр. 4, стр. 531,535; Gronroos, С. (2007), *Service management and marketing – customer management in service competition*, 3rd edition, John Wiley & Sons, Chichester, England, pp. 1-2

²⁶ Васиљев, С. (2004), *Маркетинг принципи*, Бирографица, Суботица, стр.348

Модел одрживе конкурентске предности приказан на слици 1. приказује да од карактеристика услужног сектора и услужног предузећа зависе потенцијални извори конкурентске предности. На путу од позиционе ка одрживој конкурентској предности предузеће наилази на баријере у смислу имитације ресурса и вештина од стране конкурената. Да ли ће предузеће успети да оствари одрживу конкурентску предност зависи од његове способности да савлада баријере, а да би се остварена предност задржала на дужи рок потребно је да континуирано реинвестира средства како би поново створило нове потенцијалне изворе за стицање конкурентске предности.²⁷

Слика 1. Модел одрживе конкурентске предности



Извор: Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., Fahy, J. (1993), pp. 85

На данашњим конкурентним тржиштима услуге и услужна предузећа у оквиру исте индустрије постају све сличнија. Диференцијација кроз канале испоруке је доста отежана. Растући број услужних предузећа се определио на позиционирање кроз

²⁷ Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., Fahy, J. (1993), „Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions“, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4, pp. 85

комуникационе канале (оглашавање и лична продаја), како би изградиле јак корпоративни имиџ и креирале релативну привлачност.²⁸

Услуге су битан сегмент привреде Србије, јер обезбеђују њено нормално функционисање, имају значајно учешће у структури БДП-а, представљају предмет размене са иностранством и на тај начин подстичу извозно-оријентисан привредни раст. Подаци Народне банке Србије дати у табели 2. приказују спољнотрговинску размену услуга Србије на основу измењене методологије приказивања (Bilans Payment Metod 6 – ВРМ6) за период од 2008-2017. године, не рачунајући кризну 2009. годину. Прегледом табеле јасно се увиђа тренд раста како извоза, тако и увоза услуга Србије, јер је биланс услуга у седам од посматраних десет година био позитиван.

Како је приказано у табели 2. највећи извоз, увоз, али и суфицит у билансу услуга остварен у 2017. години. Извоз износи 5.949 милиона евра и већи је за 17,4% у односу на 2013. годину. Увоз са вредношћу од 4.869 милиона евра је за 15,7% већи у односу на 2013. годину. У 2017. години остварен је и највећи позитиван салдо између извоза и увоза услуга у износу од 1.080 милиона евра, што је за чак 34,5% више у односу на 2013. годину. Посматрано по врстама услуга, тренду раста највише су допринеле четири врсте услуга, које имају и највећи удео у укупном извозу и увозу услуга и то: транспорт, туризам, услуге телекомуникација, компјутерске и информацијске услуге и остале пословне услуге.²⁹

Табела 2. Спољнотрговинска размена услуга Републике Србије у периоду 2008-2017 године (у милионима евра)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Салдо	-196	9	-10	154	111	313	465	726	895	1.080
Укупно извоз	2.743	2.500	2.659	3.027	3.093	3.422	3.810	4.273	4.581	5.949
Услуге дораде на физичким инпутима у власништву других	163	133	142	166	137	159	180	179	222	270
Услуге одржавања и поправке које нису укључене другде	31	28	30	31	40	42	54	68	63	94
Транспорт	657	528	595	682	730	812	885	1.008	1.038	1.345
Туризам	640	617	605	710	719	792	863	945	1.040	1.346
Грађевинске услуге	248	161	166	208	169	197	305	249	180	183
Осигурање и услуге пензијског осигурања	17	17	19	19	15	22	34	53	32	23
Финансијске услуге	28	18	28	33	35	26	24	23	24	35

²⁸ Andreassen, T.W., Lindestad, B. (1998), „Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise“, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 7

²⁹ Интернет подаци са сајта: http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/platni_bilans.html приступљено 20.06.2018.године; Самарџић, С., Гавриловић, Г. С.(2015), „Спољнотрговинска размена услуга Србије према ВРМ6“, *Тржиште, Новац, Капитал*, Привредна комора Србије, Центар за економске анализе, стр. 47-60

Директно зарачунате и друге финансијске услуге	28	18	28	33	35	26	24	23	24	35
Финансијске услуге индиректно мерене (FISIM)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Компензација за употребу права интелектуалне својине која није укључена на другом месту	19	47	29	41	27	33	31	41	38	50
Услуге телекомуникација, компјутерске и информацијске услуге	178	194	240	312	375	437	487	611	740	1.020
Остале пословне услуге	633	625	663	676	733	793	843	958	1.038	1.371
Услуге истраживања и развоја	33	39	43	47	48	56	60	67	69	53
Професионално и менаџерско саветовање	275	250	304	322	349	390	422	463	512	728
Техничке, услуге повезане са трговином и остале	326	337	316	307	336	348	362	428	457	557
Личне, културне и рекреативне услуге	109	122	136	141	108	104	97	131	158	201
Трговина робом и услугама државе, која није другде укључена	19	9	6	8	4	4	7	9	9	11
Укупно увоз	2.939	2.491	2.669	2.873	2.981	3.109	3.344	3.548	3.686	4.869
Услуге дораде на физичким инпутима у власништву других	12	13	12	12	21	16	18	15	19	18
Услуге одржавања и поправке које нису укључене другде	52	36	42	42	42	34	37	43	53	80
Транспорт	875	672	751	782	808	841	895	962	968	1.273
Туризам	845	686	724	791	805	841	889	993	1.085	1.382
Грађевинске услуге	87	84	130	100	91	83	136	97	73	160
Осигурање и услуге пензијског осигурања	33	36	37	41	39	40	59	67	50	55
Финансијске услуге	63	83	44	64	56	55	61	61	55	81
Директно зарачунате и друге финансијске услуге	48	72	35	49	36	38	41	40	35	57
Финансијске услуге индиректно мерене (FISIM)	15	11	9	15	20	18	20	21	19	25
Компензација за употребу права интелектуалне својине која није укључена на другом месту	133	103	117	132	136	166	169	163	181	239
Услуге телекомуникације, компјутерске и информацијске услуге	213	206	215	241	267	278	287	293	332	485
Остале пословне услуге	527	477	496	559	609	648	686	750	765	959
Услуге истраживања и развоја	43	30	34	38	43	56	52	32	23	33
Професионално и менаџерско саветовање	281	251	251	285	321	335	350	371	394	504
Техничке, услуге повезане са трговином и остале	204	195	211	236	244	257	284	347	348	422
Личне, културне и рекреативне услуге	60	60	63	64	60	60	60	59	61	83
Трговина робом и услугама државе, која није другде укључена	39	35	36	44	46	46	46	43	44	54

Извор: Центар за економске анализе, према подацима Народне Банке Србије, Београд, 2015. године, допуњено подацима са сајта НБС за 2015, 2016 и 2017. годину

У структури укупног извоза услуга Србије у 2017. години транспорт учествује са 22,6%, а остварио је раст у односу на 2013. годину у износу од 6,1%. Туризам је у 2017. години остварио учешће од 28,4% у извозу, уз повећање од 6,6% у односу на 2013.

годину. Остале пословне услуге чије је учешће у извозу у 2017. години износило 23,1% оствариле су раст извоза у односу на 2013. годину у износу од 5,3%. Услуге телекомуникација, компјутерске и информацијске услуге са уделом од 17,1% у извозу у 2017. години оствариле су раст у односу на 2013. годину за 5,8%. Остале услуге иако су имале велики раст у односу на 2013. годину и даље имају скроман удео у укупном извозу (осигурање и услуге пензијског осигурања, трговина робом и услугама и услугама државе која није другде укључена).

У структури увоза у 2017. години доминантне су такође ставке транспорта (са учешћем 26,1% и порастом у односу на 2013.годину од 6,7%); туризам (са учешћем 28,4% и порастом од 6,1%); остале пословне услуге (са учешћем у увозу од 19,7% и порастом од 6,8% у односу на 2013. годину) и услуге телекомуникација, компјутерске и информацијске (са учешћем у укупном увозу од 10% и раст у односу на 2013. годину у износу од 5,7%). Жутом бојом означен је негативан салдо у 2015, 2016 и 2017. години који је присутан код туризма (-48;-45 и -36), осигурања (-15, -18, -32), финансијских услуга (-38; -31 и -46), компензације за права интелектуалне својине (-122; -143 и -189) и трговине (-35; -34 и -43 респективно).³⁰

Анализа података из табеле 2. јасно показује позитивне трендове и повољнији спољнотрговински резултат услужног сектора Србије који је остварен након кризе 2009. године. То треба искористити и одређеним мерама побољшати конкурентност извозно-пропулзивних услужних делатности, како класичних тако и услуга заснованих на знању и технолошким иновацијама у циљу што бољег позиционирања Србије првенствено на европском, а затим и на светском тржишту услуга.

Конкурентска предност у савременим условима пословања може се постићи једино кроз **супериорност**, а извори супериорности временом се мењају. Поред конкурисања вредношћу производа и услуга постоји још и конкурисање вредношћу решења из повезаних делатности и вредношћу искуства.³¹

³⁰ Самарџић, С., Гавриловић, Г. С.(2015), „Спољнотрговинска размена услуга Србије према ВРМБ“, *Тржиште, Новац, Капитал*, Привредна комора Србије, Центар за економске анализе, стр. 47-60; Интернет подаци са сајта: http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/platni_bilans.html приступљено 20.06.2018.године

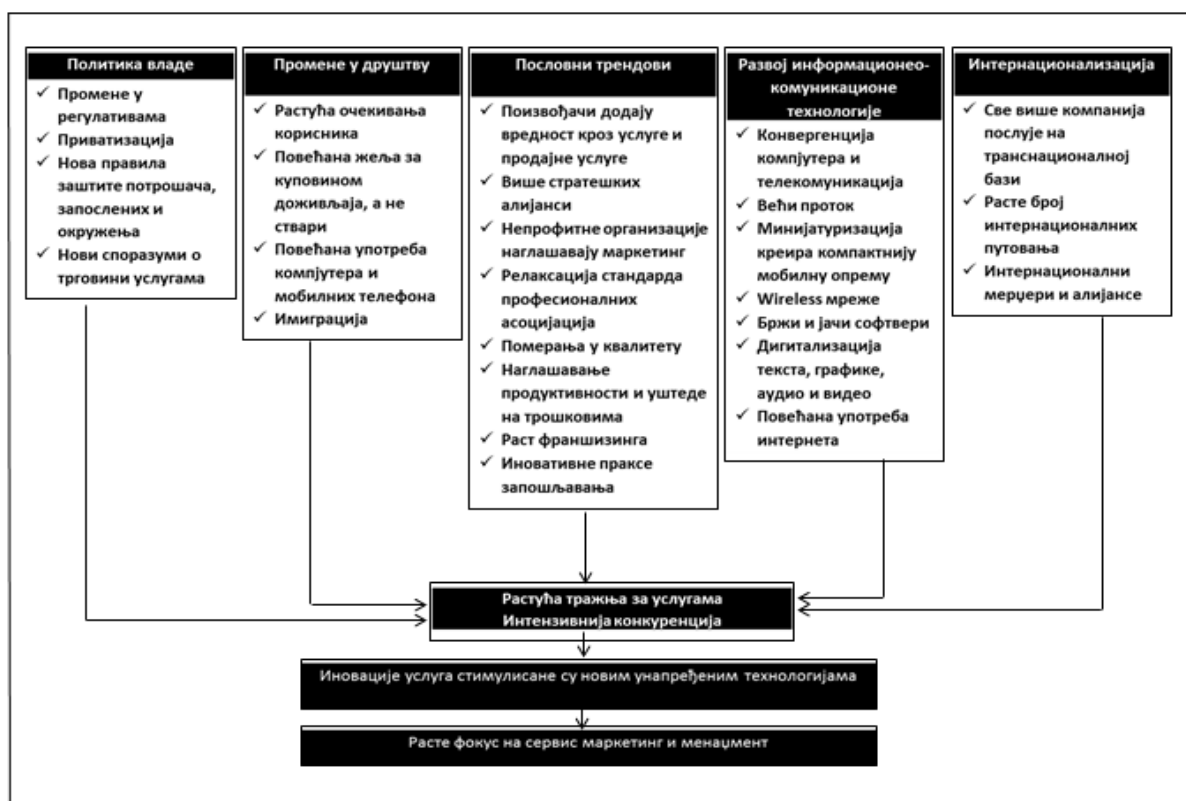
³¹ Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, друго издање, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, стр. 519

ГЛАВА 2: РАЗВОЈ МАРКЕТИНГА УСЛУГА

2.1. Трендови који обликују пословно и маркетинг окружење услужних предузећа

Услужни сектор је подложен константним променама, а трендови који утичу на његов раст, обликују његову структуру и утврђују основ за конкуренцију обухватају: трендове у политици владе, промене у друштву, пословне трендове, развој информационо - комуникационе технологије и интернационализацију. На слици 2. је дат детаљан приказ трендова који обликују маркетинг и пословно окружење услужних предузећа. Како се може видети сви ови трендови утичу на пораст тражње за услугама са једне и конкуренције са друге стране, а то резултира иновацијама услуга које су стимулисане новом и унапређеном технологијом и на самом крају то доводи до фокуса на маркетинг и менаџмент услуга вођен потрошачима и њиховим потребама и жељама.³²

Слика 2. Трендови који доводе до трансформације услужне економије



Извор: Lovelock H.C., Wright L. (2011), pp.16

³² Lovelock H.C., Wirtz J. (2011), *Service marketing: people, technology, strategy*, 7th edition, McGraw Hill, Prentice Hall, pp.13-17

Трендови које одликују промене у политици владе битно утичу на националну конкурентност. Постоји консензус и докази у литератури који потврђују да користи од либерализације спољне трговине зависе од условљавајућих фактора који су специфични за одређену државу и од квалитета државних институција које су задужене за спровођење политике владе.

Државна регулатива утиче на степен конкуренције на тржишту услуга. Утицај домаћих регулаторних оквира на продуктивност истражен је у многим случајевима за велики број како развијених, тако и земаља у развоју и генерални закључак је да домаћа регулација тржишта услуга може имати значајне ефекте како на продуктивност тако и на извозни учинак (нпр. Француске, Чилеа и великог броја земаља у развоју). Истаживања о либерализацији увозних царина која су фокусирана на додатне ефекте од либерализације која се примењује на производе и услуге који се користе као инпут или помоћ у реализацији производних активности показују да долази до раста продуктивности производње и бољих извозних резултата.³³

Оне државе које су увиделе значај и неопходност либерализације и смањиле баријере за улазак омогућиле су раст конкуренције и ширење на нова тржишта. Када се говори о *ефектима приватизације*, може се рећи да је приватизација довела до реструктурирања, снижавања трошкова и до повећања тржишне оријентисаности тих предузећа. Паралелно са државним поступцима који су олакшали пословање услужним предузећима, јављају се и нове регулативе у смислу појачане заштите потрошача, запослених и средине. Од државних институција очекује се да управљају ефектима тржишних реформи.

Резултати истраживања које су спровели Cosimo и остали показују да владине мере као што су јачање снаге права, сузбијање корупције и квалитет домаће регулативе (на кратак и средњи рок), могу довести до ширења тих ефеката и на област услуга. Уклањање прекограничних баријера (административних, техничких, правних, царинских и сл.), у услужном сектору може умногоме интензивирати корупцију у

³³ О ефектима државне политике и регулативе на производни и услужни сектор постоје бројна истраживања, видети више: European commission (2017), Directorate-General for Economic and Financial Affairs, "Services Trade Policy, Domestic Regulation and Economic Governance", *European economy - discussion paper*, pp. 7-13; Fernandes, A., Paunov, C. (2011), "Foreign direct investment in services manufacturing productivity: evidence for Chile", *Journal of Development Economics*, Vol. 97., No. 2, pp. 305-321; Forlani, E. (2012), "Competition in the service sector and the performances of manufacturing firms: does liberalisation matter?", *LICOS discussion paper series 311*, LICOS center for institutions and economic performance, Leuven, Belgium, pp. 1-45; Hoekman, B., Shepherd, B. (2017), "Services productivity, trade policy, and manufacturing exports." *The World Economy*, Vol. 40, Issue. 3, pp. 499-516; Arnold, J. M., Javorick, B., Mattoo, A. (2011), "Does services liberalisation benefit manufacturing firms? – evidence from the Czech Republic", *Journal of International Economics*, Vol. 85, Issue. 1, pp. 136-146; Douggan, V., Rahardja, S., Varela, G. (2013), "Service sector reform manufacturing productivity – evidence from Indonesia", *Policy Research Working Paper*, Vol. 1; Bas. M. (2014), "Does services liberalisation affect manufacturing firms – export performance?", *Journal of Comparative Economics*, Vol. 42, No. 3, pp. 569-589; Arnold, J.M., Javorick, B., Lipscomb, M., Mattoo, A. (2016), "Services Reform and Manufacturing Performance: Evidence from India" *The Economic Journal*, Vol. 126, No. 590, pp. 1-39

земљама у којима државне институције које су задужене за спровођење политике државе не раде на прави начин свој посао. Неадекватно уређен систем у ком не постоји владавина права, са израженом корупцијом негативно утиче на економску активност сваког предузећа. Од државне политике, борбе за владавину права и смањења корупције зависи успешност либерализације и да ли ће се и у којој мери остварити позитивни ефекти.³⁴

Друштвене промене које подразумевају промене самих потрошача, њихових потреба, жеља, нивоа информисаности и друго, битан су тренд који је довео до обликовања маркетинг и пословне средине у којима услужна предузећа послују.

Пословни трендови стално се мењају, јер се сада посебна пажња посвећује потрошачима, акценат је на вредности за потрошача, а квалитет постаје кључ за постизање њиховог задовољства. У складу са тим управљање квалитетом постаје моћан алат за остваривање пословног успеха. Јављају се нови системи мерења задовољства потрошача, са циљем успостављања и неговања дугорочних односа са њима. Како би опстали у условима високе конкуренције услужна предузећа све више прибегавају и склапању стратешких алијанси.

Један од најизразитијих трендова који умногоме мења и праксу маркетинга и целокупно маркетинг и пословно окружење јесте технологија и то пре свега **информационо-комуникациона технологија**. Брз развој информационо-комуникационе технологије омогућио је услужном сектору да усаврши пословне процесе и да у потпуности реорганизује комплетне операције. Овај развој понекад резултира бројним коренитим променама у природи посла што може бити проблем како за запослене тако и за предузећа. У неким случајевима развој нове технологије и метода у потпуности мења природу радног окружења. С друге стране, лични контакт често бива замењен коришћењем интернета и позивних центара који пружају услуге, па предузећа бивају принуђена да редефинишу и реалоцирају послове креирајући нове профиле за запошљавање и захтевају да кандидати за посао имају различит сет квалификација, како не би стално морали да трагају за новим кадровима у складу са измењеним потребама пословања.

³⁴ Cosimo, B., Fiorini, M., Hoekman, B. (2017), „Services trade policy and manufacturing productivity: the role of institutions“, *Journal of International Economics*, Vol. 104, pp. 166-182; Anderson, J., Douglas, M. (2002), „Insecurity and the pattern of trade: an empirical investigation.“, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 84, Issue. 2, pp. 342-352; Priya, R., Lee, J. Y. (2007), „Contract enforcement and international trade“, *Economics & Politics*, Vol. 19, Issue. 2, pp. 191-218; Dollar, D., Driemeier, M.H., Mengistae, T. (2005), „Investment climate and firm performance in developing economies“, *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 54, Issue. 1, pp. 1-31; Thibaut, D., Meon, P.G., Sekkat, K. (2014), „Does investment spur growth everywhere – not where institutions are weak“, *Kyklos*, Vol. 67, No. 4, pp. 482-505

Тренд **интернационализације пословања** са собом носи низ промена и подразумева спремност предузећа да се суоче са бројним изазовима које те промене намећу. Промене које настају као последица одређених трендова у пословној и маркетинг средини са собом повлаче и промене у интерној маркетинг средини, а на услужним предузећима је да се прилагоде новонасталим тржишним условима и да реагују на адекватан начин како би опстали на изузетно конкурентном тржишту.

2.2. Карактеристике тржишта услуга

Тржиште услуга континуирано се мења под утицајем низа фактора. Да би се јасно приказале карактеристике тржишта услуга неопходно их је посматрати са аспекта понуде и са аспекта тражње услуга. Понуду на услужном тржишту карактерише: велики број понуђача различите величине и преговарачке моћи, локални значај понуђача, флексибилност понуде, специфичност конкуренције и висок степен диференцираности понуде.³⁵

Разлог **експанзије малих и средњих предузећа - понуђача** лежи у релативно малим улагањима у опрему и објекте за отпочињање пословања у односу на индустрију. Због високе радне интензивности услужног сектора, потребно је континуирано улагати у људске ресурсе и њихово усавршавање. Улагања у развој људских ресурса представљају инвестицију која врло брзо даје позитивне резултате.

Услужна предузећа имају различите организационе структуре. Док са једне стране могу постојати услужна предузећа које чини само један запослени који је уједно власник, менаџер и извршилац посла и предузећа са малим бројем запослених, са друге стране постоје предузећа са већим бројем запослених и развијеном организационом структуром. Концентрација понуде углавном се врши по хоризонталној линији и вођена је пословно-финансијским интересима. Управљачка структура малих и средњих предузећа, треба да се децентрализује с обзиром на то да је за пословни успех од изузетног значаја ефикасност тзв. „прве линије фронта“. Предузећа мале и средње величине почела су да добијају на значају захваљујући све већој примени технологије и глобализацији пословања, а највише их је у услужном сектору, који сада чини две трећине економске активности и запослености у земљама ОЕЦД-а. Ове врсте

³⁵ Lovelock, С.Н., Wirtz, С. (2011), *Service marketing: people, technology, strategy*, 7th edition, McGraw Hill, Prentice Hall, pp. 13-17, 284; Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, друго издање, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, стр.519; Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Менаџмент и маркетинг услуга*, Призма, Крагујевац, 53-60; Канцир, Р. (2007), *Маркетинг услуга*, Београдска пословна школа, Београд, стр. 37, 40

предузећа доминирају у важним стратешким пословним услужним субсекторима као што су услуге везане за компјутерски софтвер и информационе процесе, истраживање и развој, маркетинг, пословну организацију и развој људских ресурса. Са порастом outsourcinga од стране великих производних предузећа, у комбинацији са новим технологијама мала и средња предузећима су успела да освоје тржишне нише, и последњих година је дошло до пораста од 10% на годишњем нивоу у области услуга заснованих на знању.

Велики број малих услужних предузећа је традиционално усмерен на домаће тржиште и последично њихов значај поприма **локални карактер**. То значи да она своју понуду прилагођавају и пласирају на локалном тржишту и колико је то могуће понуда се индивидуализује. Захваљујући локалном карактеру и величини, мали понуђачи су **флексибилнији**. Такође, томе доприносе мала капитална улагања, висока радна интензивност и могућност брзог опипавања тржишног пулса, услед блискости са потрошачима. На услужном тржишту **конкуренција је специфична**, што додатно компликује могућност за ширење ван локалних оквира. С друге стране постоје и предузећа која су **глобализована** захваљујући међусобном повезивању више мањих предузећа у **форму кластера**. Умрежавање је помогло тим предузећима да искористе предности малог обима и веће флексибилности са једне и економије обима на већим тржиштима – регионалним, националним и глобалним са друге стране. То за резултат има укључивање у интернационалне стратешке алијансе и заједничка улагања самостално или у групама. Велика мултинационална предузећа све више постају партнери са мањим предузећима.³⁶

Када се говори о **диференцијацији**, она је резултат услужног процеса и намеће се као одговор на локалне конкуренте и услов је опстанка у савременим условима.

Тражња за услугама може бити: ефективна, латентна и потенцијална. Варијације у сезонским захтевима, потрошачеве преференције према различитим временским приликама, ограничења потрошачевих приоритета од стране других аспаката његовог живота, годишња доба, културни, друштвени и социјални разлози погађају тражњу за услугама, што смањује могућност услужног предузећа да благовремено реагује. То води стварању гепа између потреба потрошача услуга са једне стране и капацитета услужног предузећа да задовољи тражњу са друге стране. Изненадни скок у тражњи не може се задовољити због ограничене продуктивности. Продуктивност услуга је

³⁶ OECD, Policy brief (2000), „Small and medium sized enterprises: local strenght, global reach“, *OECD Observer*, pp. 2-4; Канџир, Р. (2007), *Маркетинг услуга*, Београдска пословна школа, Београд, стр. 37-40

ограничена максималним могућим капацитетом и не може се третирати на исти начин као и продуктивност производа. Услужно предузеће треба да разуме шеме тражње, разлоге за изненадни пад или повећање тражње за услугама и мора бити у стању да на прави начин анализира и предвиди те варијације, како би на исте адекватно одговорила.³⁷

На тржишту услуга, као и код тржишта материјалних производа постоје **три основна типа тражње**.

Ефективна тражња односи се на постојање потреба и спремности за куповину које је уз то покривено и платежном способношћу потрошача. Због специфичности услуга (немогућност складиштења) у случају промена ефективне тражње, услужна предузећа морају да спроводе комплексне операције управљања како би је прилагодиле понуди. То значи да је некада потребно ефективну тражњу претворити у латентну или потенцијалну како би се понуда и тражња избалансирале до момента реалног усклађивања чиме предузеће добија на времену.

Латентна тражња јавља се у два случаја и то када постоји потреба, али потрошач нема платежну способност и када постоји платежна способност и потреба, али потрошач не налази услугу којом би исту задовољио.

Потенцијална тражња односи се на ситуацију када постоји и платежна способност и потреба, али потрошач се не одлучује на куповину, јер чека нешто повољније.³⁸

С обзиром да тражња за услугама константно расте и да се услужни сектор и даље развија, а да притом не захтева велика улагања, мања предузећа могу лако да искористе шансу и обезбеде себи место на тржишту нудећи услуге које нису довољно покривене од стране већих услужних предузећа и локалних понуђача услуга.

Добро познавање потреба и жеља потрошача кључ је успеха, јер се потребе потрошача са променом услова живота мењају. Потрошачи постају све пробирљивији, степен њихове информисаности расте и желе да добију више за новац који су уложили, очекивања од услуга које им се пружају расту и то је велики изазов за сва предузећа. Суочени са високим нивоом конкуренције и све комплекснијим захтевима од стране потрошача, услужна предузећа свој опстанак на таквом тржишту могу остварити једино континуираним унапређивањем квалитета услуга, односно пружањем вредности коју потрошачи очекују да ће добити за уложени новац.

³⁷ Kapoor, R., Paul, J., Halder, B. (2011), *Services marketing: concepts & practices*, Tata McGraw Hill education, pp. 249; Hoffman, D.K., Bateson, J.E.G. (2010), *Services marketing: concepts, strategies & cases*, South-Western Cengage learning, USA, pp. 71

³⁸ Hofman, D.K., Bateson, J.E.G. (2010), *Services marketing: concepts, strategies & cases*, South-Western Cengage learning, USA, pp. 71; Канцир, Р. (2007), *Маркетинг услуга*, Београдска пословна школа, Београд, стр. 37-41

2.3. Специфичности примене маркетинг концепта у услужном сектору

У маркетинг литератури било је расправа о томе у којој мери услуге треба посматрати и истраживати као посебну област. С једне стране постоји мишљење да услуге поседују бројне елементе сличне материјалним производима и да стога маркетинг услуга као посебна област не треба да постоји. Levitt истиче да не постоје услужне индустрије, већ само индустрије у којима су услуге мање или више заступљене. С друге стране, многи указују на недостатке традиционалних маркетинг приступа у области услуга. Gronroos, Lovelock, Shostack, Berry и Ratmel спадају међу прве критичаре који су сматрали да су разлике које постоје између производа и услуга такве да се маркетинг алати и технике које се користе за материјалне производе не могу само просто пренети на област услуга.³⁹

Раније се много више пажње посвећивало маркетингу опипљивих производа, а с обзиром на специфичну природу услуга, јасно је да се **маркетинг принципи који важе за производе не могу дословно применити у маркетингу услуга**. Са порастом значаја услуга расте и интересовање јавности за услужни сектор. Услужни сектор постаје подручје ширења теорије маркетинга почетком 1980-тих. Временом се маркетинг услуга уобличава као посебна научна дисциплина. У маркетингу услуга најважније место припада интеракцијама, а од квалитета интеракција директно зависи успех предузећа. *Интерактивни карактер* услужних процеса довео је последично и до одвајања две основне функције овог концепта: традиционалне и интерактивне функције. То је резултат чињенице да је услужни систем пословања сачињен од тзв. видљивих и невидљивих компоненти услужног система од стране потрошача. Невидљиви део чини интерна организација и подразумева све оно што је подршка услужном особљу које је у директном контакту са потрошачима током услужног сусрета, а видљиви део чини услужни амбијент, простор, опрема, запослени који пружају услугу и сами потрошачи који су такође активни учесници тог процеса.

Прихватање маркетинг концепта подразумева да је предузеће као целина усмерено на остварење сатисфакције потрошача као начина за остварење рентабилности, а то се може остварити једино испоруком супериорне вредности за потрошаче.⁴⁰

³⁹ Palmer, A. (2011), *Principles of Services Marketing*, 6th edition, McGraw-Hill education Publishing Company, Berkshire, pp. 2-3

⁴⁰ Грубор, А. (2010), „Маркетинг и услужна економија“, *Економске теме*, Бр. 4, стр. 538-539; Милисављевић, М. (2003), *Маркетинг*, 21 издање, Савремена администрација, Београд, стр. 10

Martin је навео неке од **принципа маркетинга услуга за нови миленијум** које треба анализирати и унапредити даљим истраживањима у овој области.

Услуга је много више од задовољавања потрошача и њихових потреба, она подразумева изглед услужног објекта, понашање запослених, друге потрошаче присутне у току процеса пружања услуге и комплетан утисак који се стиче у присуству свих претходно наведених елемената. *Успешан маркетинг* подразумева то да се потрошачима понуди оно што они желе, а не оно што предузеће већ поседује. Како расте *степен укључености потрошача* у процес пружања услуге, расте и његово интересовање за појединости у вези саме услуге. Потрошачи више уживају у услужном процесу и лојалнији су услужном предузећу у ком су *окупљени потрошачима са којима су компатибилни*. *Задовољство потрошача* је функција њихових очекивања и перцепције и на оба елемента људи из маркетинг сектора могу да утичу. *Перцепција вредности услуге* може се побољшати додавањем опипљивих елемената или бољим управљањем. *Приснији однос* који некада подразумева и одређени физички контакт запослених са потрошачима попут руковања или тапшања по рамену може створити осећај добродошлице. Да би се *привукли нови потрошачи*, неопходно је добро познавати постојеће и тражити њима сличне. *Интеракције* чине да се свет услуга окреће око односа са: потрошачима, запосленима, добављачима, трговинским организацијама, државним регулаторним телима, синдикатима, инвеститорима, медијима и сл. Немогуће је успоставити и изградити *дугорочне односе* са потрошачима, ако се не науче њихова имена и не користе у току услужног процеса од стране запослених. *Потенцијални потрошачи* избегавају она услужна предузећа која примењују исувише *механички приступ*. Потрошачи морају да поседују одређена *знања о услугама* и услужном процесу да би били део истог. *Комуницирање* има ефекта само ако су потрошачи спремни за коришћење дате услуге, уколико не, онда је то само додатни трошак за предузеће. *Услуга је у великој мери искуство потрошача*, пре него што је услужни процес датог предузећа. *Степен укључености потрошача треба повећати*, јер што је нижи степен укључености у услужни процес, већа је вероватноћа да ће они бити збуњени и преплављени информацијама. Што су *потрошачи старији*, све више им значи захвалност предузећа за њихову лојалност. Њихова *очекивања су много већа* него раније. Посебну пажњу треба посветити *незадовољним потрошачима*, јер се велика већина незадовољних потрошача никад не жали менаџменту, па их је с тога потребно подстаћи да изразе своје незадовољство. *Борба за потрошаче већа* је него икад и често удружује више различитих индустрија у циљу остваривања боље

позиционираности на тржишту. Основна премиса услужних предузећа треба да буде *нуђење вредности за новац* коју ће потрошач бити у стању да препозна, а не нижа цена, јер су они у стању да потроше исти износ новца код конкурената, уколико сматрају да им нуди већу вредност. За стварање *кохезивних група запослених и мреже потрошача* потребно је доста времена и напора, па је од велике важности да се избегне слом таквих ефективних јединица од којих предузеће остварује значајну корист. Због тога што потрошачи утичу једни на друге у погледу степена сатисфакције услугом неопходно је обезбедити адекватно и *компатибилно понашање*. Сваки *потрошач се међусобом разликује* макар мало и зато не постоји супститут на индивидуалном нивоу. *Старији потрошачи* углавном имају веће дискреционе расходе на услуге него што се може претпоставити. За неке је време попут новца и зато треба *избећи непотребно чекање*. Доказано је да су *деца која су била изложена услужним процесима* и која су учествовала у истим у раном детињству, углавном лојалнији потрошачи када одрасту него она која нису. Потрошачи примећују када запослени имају *посебан третман* за њих, а то је од великог значаја за подизање лојалности и неговање дугорочних односа. Јасно је да су *потрошачи* ти који дефинишу шта се подразумева под *квалитетом услуге*, јер је квалитет у очима потрошача, а не предузећа које пружа услуге. Већина потрошача познаје макар још 500 других људи и зато је то битно за мало услужно предузеће која има 1000 потрошача, што значи да потенцијално може да има и 500.000. То је један од разлога зашто упућивање потрошача, *стратегија од уста до уста (word of mouth)* и *мреже* представљају моћно средство у услужном сектору, али оно може бити исто тако опасно по предузеће, уколико потрошачи нису задовољни, јер могу да пошаљу негативну слику о предузећу. Неки *случајни потрошачи* никада више не понове своју куповину зато што нису били довољно стимулирани, није им посвећена адекватна пажња и све је остало на нивоу појединачне трансакције.⁴¹

С обзиром на специфичну природу услуга и услужних процеса **примена маркетинга** у области услуга наилази на одређене **проблеме и изазове** који се односе на:

- Развијање одређених шема услужног процеса и испоруке услуга до крајњих потрошача,
- Улогу запослених који су у непосредном контакту са потрошачима, њихов утицај на потрошаче и перцепцију коју они стварају о услугама,

⁴¹ Martin, C.L. (1999), „The history, evolution and principles of services marketing: poised for the new millennium“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, No. 7, pp. 325-328

- Развијање инструмената, скала и модела за мерење квалитета услуга и других елемената,
- Утицај технологије на услужни сектор,
- Реаговање на незадовољство потрошача,
- Понашање потрошача у услужном процесу.⁴²

У последње време предузећа постају свеснија значаја маркетинг оријентације. Маркетинг сектор треба да обезбеди разумевање маркетинг оријентације, што је предуслов за њено прихватање од стране запослених. У маркетинг оријентисаним предузећима, маркетинг сектор треба да има кључну улогу у повезивању потрошача и основних елемената предузећа, односно треба да буде веза између предузећа и производа, испоруке, и финансијске одговорности.⁴³

2.4. Развој тржишне оријентације услужних предузећа

За предузећа која примењују маркетинг концепт у свом пословању каже се да су тржишно оријентисана. Бројна истраживања доказују да је **тржишна оријентација** кључ за остварење пословног успеха поготово у савременим условима пословања које карактеришу рапидне промене тржишта, висок ниво конкуренције, велике технолошке промене, избирљивост купаца и друго. Да би опстала и развијала се на турбулентном тржишту предузећа морају да схвате суштину тржишне оријентације, а то је култура тржишта која омогућава да се на најефикаснији и најефективнији начин кроз организационо понашање створи супериорна вредност за потрошаче, што последично води и супериорном остварењу циљева предузећа. Тржишни концепт у средишту свих активности има потрошача, његове потребе и жеље које остварује путем комплексних организационих активности, посматрањем, прикупљањем информација, избором циљних тржишта, остваривањем профитабилности, квалитетом који је признат од стране потрошача, мерењем очекивања и сатисфакције и све то уз успостављање дугорочних односа са потрошачима у циљу стицања њихове лојалности, континуираним побољшањима и усавршавањима, иновацијама и адекватним управљањем културом тржишта.

⁴² Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, 59

⁴³ Moogman, C., Rust, R. T. (1999), „The role of marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 180; Kovač, R.Ž., Marić, D., Grubor, A. (2009), „Consumer evaluation of the service quality“, *Economic themes*, Niš, No 4, pp. 170

Степен тржишне оријентисаности зависи од способности предузећа да развија и континуирано унапређује своје маркетинг компетентности. Основ за успех јесте вишеструка употреба ресурса, односно остваривање синергије кроз што боље повезивање ресурса у ланцима вредности.

Тржишну оријентацију карактерише: брига за потрошаче, истраживање тржишта, усмереност на конкуренцију, предузетнички дух и проактивност. С обзиром да је у центру свих активности потрошач, његове потребе и жеље, може се закључити да је *сатисфакција потрошача један од најважнијих циљева* тржишно оријентисаних предузећа. Да би се тај циљ остварио потребно је континуирано испоручивати супериорну вредност за потрошаче. Нека предузећа су уместо прилагођавања изабрала проактивност и покушавају да управљају тржиштем.

Као пословна филозофија тржишна оријентација је начин деловања предузећа у циљу задовољавања потреба потрошача брже и боље од конкурената уз истовремено поштовање интереса различитих стејкхолдера. Тржишна оријентација може се посматрати као процес и тада степен тржишне оријентисаности зависи од систематског и континуираног прикупљања и преношења знања и информација кроз предузеће.⁴⁴

Услед повећаног интересовања за тржишну оријентацију настао је већи број различитих дефиниција овог концепта. Те разлике настале су као резултат перспективе из које се овај концепт посматрао: перспектива доношења одлука на нивоу предузећа, перспектива организационе културе, перспектива активности на имплементацији маркетинг концепта, перспектива стратегијског приступа. Без обзира из које перспективе да се посматра тржишна оријентација, дефиниције су укључивале одређене заједничке елементе, односно долазило је до преклапања.

Тржишна оријентација подразумева:

* *оријентацију на потрошаче* – односи се на разумевање потреба и жеља потрошача и то тако да се на њихове захтеве може одговорити адекватном понудом, (заједнички је елемент за све четири претходно поменуте перспективе посматрања),

* *оријентацију на конкуренцију* – помно праћење активности постојећих и потенцијалних конкурената, њихових предности и недостатака, снага и слабости у

⁴⁴ О тржишној оријентацији видети више: Ansah, M.A., Chinomona, R. (2017), „Analysis of market orientation on business performance in the multinational service industries“, *Journal of Social Sciences*, Vol. 13, Issue 1, pp. 40-41; Бајић, М. (2009), „Утицај маркетинг концепције на профитабилност услужних компанија“, *Пословна економија*, Вол. 3, Бр. 2, стр.404; Поповић, А. (2016), „Специфичности примене маркетинг концепта у високошколским установама“, *докторска дисертација*, Универзитет у Нишу, Економски факултет, стр. 22; Станковић, Ј., Ђукић, С. (2011), „Унапређење конкурентности развојем маркетинг способности предузећа“ у Зборнику: Унапређење конкурентности јавног и приватног сектора умрежавањем компетенција у процесу европских интеграција Србије, Економски факултет Ниш, стр. 271; Ђукић, М.С. (2006), „Управљање маркетингом односа са потрошачима“, *докторска дисертација*, Економски факултет универзитета у Нишу, Ниш, стр. 23-23

циљу благовременог реаговања (саставни је део перспективе организационе културе, али је садржана и у перспективи доношења одлука, јер подразумева и прикупљање информација о тржишту, односно о конкуренцији),

* *интерфункционалну координацију* – подразумева укљученост свих запослених у предузећу у остваривање сатисфакције потрошача, комуницирање са потрошачима, сагледавање информација о искуствима које стичу приликом контакта са запосленима у циљу стварања вредности за потрошаче, (налази се само у оквиру перспективе организационе културе, али се назире и у перспективи имплементације маркетинг концепта, јер она подразумева да је тржишна оријентација одговорност свих запослених),

* *дугорочни временски хоризонт* – успостављање дугорочних односа са потрошачима који се базирају на сатисфакцији и лојалности, (саставни је део перспективе организационе културе, а у остале три перспективе такође су садржани неки њени елементи),

* *усредсређеност на профит*, (саставни је де перспективе доношења одлука на нивоу предузећа и стратегијском нивоу).⁴⁵

Успешна предузећа покушавају да конкуренцију учине неважном кроз испоруку суперионе вредности својим потрошачима, јер се показало да иновација вредности омогућава предузећу да створи велики искорак на тржишту и створи нова тржишта, али само уз максималну посвећеност и велики напор свих сегмената предузећа, а пре свега стратегијског маркетинга. Тржишно и вредносно оријентисано предузеће користи сва расположива средства и могућности како би остварило свој основни циљ, а то је профит. То се у савременим условима не може остварити без адекватне примене маркетинг концепта и филозофије, познавања потрошача, њихових потреба и жеља, успостављања дугорочних односа са њима, праћења активности конкурената и адекватног преношења информација кроз предузеће. Све су то елементи тржишне оријентације, тако да се лако може закључити да је тржишно оријентисано предузеће и маркетинг оријентисано, односно да су **тржишна оријентација и маркетинг оријентација синоними**.⁴⁶

⁴⁵ Esteban, A., Milan, A., Molina, A., Consuegra, D.M. (2002), „Marketing orientation in service: a review and analysis“, *European Journal of Marketing*, Vol.36, No. 9/10, pp. 1005; Милосављевић, М. (2015), *Стратегијски маркетинг*, 2. допуњено и измењено издање, ЦИД Економски факултет Београд, стр. 4; Поповић, А. (2016), „Специфичности примене маркетинг концепта у високошколским установама“, *докторска дисертација*, Универзитет у Нишу, Економски факултет, стр. 27-28

⁴⁶ Милосављевић, М. (2013), „Вредносна оријентација стратегијског маркетинга“, *Маркетинг*, Вол. 40, Бр. 2, стр. 304; Станковић, Љ. (2002), *Међузависни маркетинг*, Економски факултет у Нишу, Петрограф, Ниш, стр. 4; Маринковић, В. (2010), „Маркетиншки концепти сатисфакције и лојалности у банкарству“, *докторска дисертација*, Економски факултет у Београду, стр. 6

Она предузећа која своје пословање базирају на тржишним принципима своју пословну активност започињу адекватном анализом тржишта која подразумева сагледавање понашања потрошача, конкуренције, опште услове за пословање и сопствене интерне ресурсе. Тек након детаљног истраживања тржишта и сопствених могућности може се извршити сегментација тржишта и креирање маркетинг микса. За постојање тржишне оријентације целокупног предузећа неопходно је да запослени из свих пословних функција буду укључени у процес стварања вредности за потрошаче, а не само запослени из области маркетинга и они који су у директном контакту са потрошачима. Тржишно оријентисано је оно предузеће које маркетинг концепт посматра као пословну филозофију и делује у складу са тим.

ГЛАВА 3: КАРАКТЕРИСТИКЕ МАРКЕТИНГ ПРОГРАМА УСЛУЖНОГ ПРЕДУЗЕЋА

Маркетинг програм услужног предузећа представља координисан скуп активности које обухватају јасну поделу рада, избор, комбинацију, дизајн и укључивање одређених инструмената маркетинга у активности које су усмерене на остваривање маркетинг и стратешких циљева предузећа. Он је комбинација инструмената маркетинг микса, а циљ је препознавање и задовољавање потреба одређеног тржишног сегмента. Одлучивање о избору маркетинг микса представља један од најважнијих задатака услужног предузећа. Од великог је значаја схватити да маркетинг микс не представља само прост збир изабраних инструмената, већ је много више од тога, јер има за циљ остваривање синергетског ефекта кроз њихову адекватну комбинацију. Постоје различити ставови око тога које инструменте треба да обухвата маркетинг микс. **Маркетинг микс** који обухвата четири групе инструмената: производ, дистрибуцију, цену и промоцију, представља једну од најчешће навођених подела (у употреби је скраћеница 4P: Product-производ, Proces-процес, Promotion-промоција, Price-цена). Маркетинг микс треба да обезбеди заједнички системски и хармоничан поглед на остваривање основних циљева, ефективно пословање и доказивање пред потрошачима. Потребно је обезбедити адекватну дистрибуцију и комуникационе канале, али ако сви инструменти маркетинг микса нису у хармонији то ће проузроковати пад ефективности и ефикасности и спречиће предузеће да оствари свој циљ.⁴⁷

Многи аутори наводе да концепт 4P није адекватан за услужна предузећа и да треба да се прошири додатним инструментима због специфичности услуга. Сви инструменти у проширеном маркетинг миксу су међусобно повезани на начин да дају синергетски ефекат.

Маркетинг микс у области услуга треба да обухвати следеће инструменте, такозвани 7П:

1. производ/услугу,
2. цену,
3. канале маркетинга,
4. маркетинг комуницирање,

⁴⁷ Alipour, M., Darabi, E. (2011), „The role of service marketing mix and its impact on marketing audit in engineering and technical service corporations“, *Global Journal of Management and Business Research*, Global Journals Inc., Vol. 11, Issue 6, pp. 71; Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, стр. 524-528

5. људе као запослене,
6. услужно окружење и
7. услужне процесе.⁴⁸

3.1. Концепт услуге

Услужни концепт представља прототип услуге, односно корисност и користи за потрошаче (вредност за потрошаче) коју основна услуга и остале додатне услуге треба да обезбеде потрошачу. Подразумева детаљан опис онога шта је потребно урадити за потрошача (које потребе и жеље треба испунити) и начина на који то треба остварити (услужна понуда). Веза између потреба потрошача и услужне понуде је кључна. Форма услужног концепта треба да нагласи и дефинише захтеве и предуслове који морају бити испуњени како би се пружила услуга адекватног квалитета. Приликом дизајнирања услужног концепта, посебну пажњу треба посветити чињеници да су индивидуалне услуге често део система заједно са осталим услугама како новим тако и постојећим. Да би се постигао одговарајући квалитет и висока продуктивност потребно је узети у обзир и ове аспекте.

Услужни концепт је важан начин за приказивање природе услуга тако да потрошачи с једне стране знају шта тачно добијају од услуге, а с друге стране запослени разумеју шта треба да пруже у оквиру услуге, што помаже и при развоју нових услуга. Основни проблем је што се често не артикулише, не дели и не разуме на прави начин.

Овим концептом дају се одређене смернице како треба да се одвија услужни процес, утврђује се које ће услуге доминирати, како ће се одвијати услужни сусрети и идентификују се ресурси неопходни за спровођење услужног процеса. Да би се он адекватно остварио неопходно је одредити пакет основне услуге односно инструменте и ресурсе потребне за његово пружање крајњем кориснику.⁴⁹

Менаџери услужних предузећа наилазе на проблеме са којима се менаџери у индустријским предузећима не срећу, а који произилазе из **карактеристика услуга**, специфичности услужног процеса и маркетинга услуга, а то су:

⁴⁸ Gradinaru, C., Toma, S.G., Marinescu, P. (2016), „Marketing mix in services“, „Ovidius“ University Annals, Economic Sciences Series, Vol. 16, Issue 1, pp. 313; Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Атлантис, Ниш, стр. 524-528

⁴⁹ Edvardsson, B. (1997), „Quality in new service development: key concepts and a frame of reference“, *International Journal of Production Economics*, Vol. 52, No.1-2, pp. 35-36; Johnston, R., Clark, G., Shulver, M. (2012), *Service Operations Management: improving service delivery*, 4th edition, Pearson education limited, Harlow, England, pp. 47-49; Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Менаџмент и маркетинг услуга*, Призма, Крагујевац, стр. 250

Неопипљивост услуге – односи се на то да услуге за разлику од производа не можемо видети, осетити ни додирнути, јер су услуге процеси. Због тога што је потрошач у немогућности да оцени квалитет услуге сопственим чулима он се ослања на доказе о квалитету услуге које добија на бази комплетног услужног пакета, амбијента, особља, опреме, цене и осталог.

Неделивост услуге – подразумева да постоји симултаност процеса производње и потрошње, што значи да се услуге не могу складиштити и користити када затребају, већ се услуге пружају у моменту када потрошач то затражи, истовремено се одиграва процес пружања и коришћења услуге.

Хетерогеност услуга – односи се на промењиву природу квалитета услуге у зависности од тога ко, када и како пружа одређену услугу. Услуге у највећој мери зависе од запослених који су у непосредном контакту са потрошачима у току услужног процеса.

Кварљивост услуга – значи да се услуге не могу складиштити и поново продати, јер предвиђена услуга која се не прода представља трошак за предузеће попут празних места у концертној дворани. Кварљивост услуга зависи од тражње за услугама и уколико тражња није константна може представљати проблем за предузеће.

Немогућност поседовања услуге – односи се на немогућност стицања власништва над услугом.⁵⁰

С обзиром да је **неопипљивост услуга** кључни елемент задржавања потрошача, сматра се да **тржишна понуда** треба да обухвати четири компоненте које чине део услужног пакета, а то су:

- *Физички производ* – представља све оно што је везано за услугу и услужно предузеће, а што је реално и видљиво, опипљиво од стране потрошача.
- *Услужни производ* – је оно што се продаје, а представља скуп догађаја који су осмишљени тако да пруже жељени резултат и односи се на интеракцију између предузећа односно запослених и потрошача.
- *Услужно окружење* – односи се на услужни амбијент, односно место где се услуга пружа, сам амбијент услужног предузећа, знакове, симболе, простор и остале инструменте који употпуњују визуелни изглед и чине тај амбијент привлачним за потрошаче.

⁵⁰ Sood, T. (2017), *Strategic Marketing Management and Tactics in the Service Industry*, IGI Global, Hershey PA, USA, pp.3; Сенић, Р. (2000), *Маркетинг менаџмент*, треће измењено и допуњено издање, Економски факултет у Крагујевцу, Призма, Крагујевац, стр. 349-350

- *Услужна испорука* – представља реалност, оно што се стварно догађа приликом куповине услуге. Услужну испоруку доста је тешко испратити, поготово ако је географски дисперзирана, што је у данашњим условима чест случај када се ради о већим услужним предузећима, док је код мањих локалних предузећа одговорност на менаџменту и запосленима који су у директном контакту са потрошачима приликом испоруке.⁵¹

Потрошачи данас не купују више само основну услугу, већ у процесу размене они купују нешто што за њих у том тренутку има вредност, било да је у питању производ, услуга или њихова комбинација. С друге стране, услужна предузећа пружају услуге које имају одређену корист за потрошаче, а процес пружања услуге треба да допринесе повећању задовољства потрошача. **Услужна понуда** је сама по себи скуп низа различитих инструмената и активности, процеса, учесника и како ће она изгледати зависи од тога какве су везе успостављене између појединих елемената процеса. Један од **модела услужне понуде је молекуларни модел** који је развио Lynn Shostack. Према овом моделу основу услужне понуде чини суштинска услуга, док се остали елементи додају по потреби како би се задовољили одређени циљеви предузећа. Базира се на издвајању видљивих од невидљивих инструмената услужне понуде и наилази на проблеме у реализацији, јер се дешава да захтева изненадно увођење одређеног инструмента или активности везаних за услугу.⁵²

Lovelock и остали објашњавају **концепт услужног цвета** кроз **услужну понуду на три нивоа:**

- *Суштинске услуге* – основна услуга која се нуди потрошачима,
- *Олакшавајуће услуге* - чине основу услужног процеса, а односе се на информисање, наручивање, обрачун, плаћање,
- *Појачавајуће услуге* – превазилажењем очекиваног нивоа доводе до повећања перципираног нивоа квалитета, а односе се на консултације, љубазност, сигурност и изузетак.

Такав концепт услужне понуде заснива се на груписању активности у услужном процесу и није базиран на раздвајању опипљивог од неопипљивог, што је био случај код претходног модела. Осам кластера приказани су у форми латица које окружују центар цвета, па отуда и назив услужни цвет. Латице су постављене у смеру казаљки

⁵¹ Edvardsson, B. (1997), „Quality in new service development: key concept and a frame of reference“, *International Journal of Production Economics*, Vol. 52, No. 1-2, pp. 35-36; Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 22-24

⁵² Shostack, L. (1977), „Breaking free from product marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 2, pp. 73-80; Edvardsson, B. (1997), „Quality in new service development: key concept and a frame of reference“, *International Journal of Production Economics*, Vol. 52, No. 1-2, pp. 35-36

на сату, оним редом како ће се потрошачи са њима највероватније сусретати у току услужног процеса: информисање, консултације, наручивање, љубазност, сигурност, изузетак, обрачун, плаћање. Ипак, редослед понекад не мора бити такав. У добро дизајнираним и услужним предузећима са добрим управљањем, латице и центар су јасно формирани. Лоше дизајнирана или на неадекватан начин пружена услуга је као цвет коме недостају латице или су исте сасушене. Чак и када је основна услуга (центар цвета) перфектна, цвет у целини не изгледа привлачно. Потрошачи ретко бивају разочарани суштинском услугом, проблем је углавном у појачавајућим и олакшавајућим услугама.⁵³

Gronroos за разлику од претходних концепата нуди **четворофазни процес** управљања који је усмерен на задовољавање потреба и захтева потрошача, а обухвата:

- *Развој услужног коцепта* - односи се на намеру услужног предузећа,
- *Развој основног услужног пакета* – који чини суштинска услуга, олакшавајуће и подржавајуће услуге,
- *Развијање проширене услужне понуде* – односи се на процес услуживања и интеракција између потрошача и запослених на првој линији и подразумева различит квалитет односа уз различит ниво укључености,
- *Управљање имиџом и комуникацијом* – уводи се у циљу да додатно ојача обogaћену понуду и да осигура конзистентност комплетне услужне понуде и њене испоруке.⁵⁴

Контекст и број услужних сусрета може се знатно разликовати и то почев од обичне услуге засноване на трансакцији, па до услуга које се састоје од више сусрета. Такви сусрети се одвијају попут драме, а свака сцена се посматра из различите перспективе. Као такви *ситуациони фактори* специфични за сваку сцену у времену детерминишу индивидуалне евалуације услужних сусрета појединачних сцена, померајући се у времену од једне до друге сцене – епизоде, па самим тим и оцена квалитета услуга може варирати од једне сцене до друге. Услужни концепт представља услужну понуду, треба да буде јасно дефинисан и разумљив, а односи се на истицање користи које потрошач може да очекује од услуге. Услужни концепт се мора на адекватан начин представити потрошачима пре почетка услужног процеса.⁵⁵

⁵³ Lovelock, C., Wirtz, J. (2011), *Service marketing: people, technology, strategy*, 7th edition, Pearson education, Prentice Hall, New Jersey, pp. 86

⁵⁴ Gronroos, C. (1998), „Service quality model and its marketing implication“, *Review of Business*, Vol. 9, winter, pp. 10-13

⁵⁵ Strombeck, S.D., Wakefield, K.L. (2008), „Situational influences on service quality evaluations“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22, No. 5, pp. 409; Канцир, Р. (2007), *Маркетинг услуга*, Београдска пословна школа, Београд, стр. 144

3.1.1. Квалитет као обележје услужне понуде

Са развојем технологије дошло је до повећања понуде производа и услуга, што је последично довело до заоштравања конкуренције на тим тржиштима. Предузећа која у таквим условима желе да опстану треба да понуде производе и услуге у складу са захтевима потрошача, високог нивоа квалитета, бољи рок испоруке и цене које су повољније у односу на конкуренте. Самим тим може се увидети да је квалитет фактор конкурентности и зато је за свако предузеће од великог значаја да обезбеди ниво квалитета који је изнад нивоа конкуренције.

Пораст продаје је у директној зависности од квалитета:

$$\frac{\Delta S}{\Delta t} = \alpha \Delta Q_p \frac{M - S}{S} - \beta \Delta Q_{rk} S$$

где је:

$\Delta S / \Delta t$ - пораст продаје;

α - коефицијент раста продаје услед повећаног нивоа квалитета;

ΔQ_p - повећање нивоа квалитета производа и услуга;

M - потребе тржишта за производима и услугама;

S - достигнути обим продаје;

β - коефицијент пада продаје услед нижег квалитета услуга;

ΔQ_{rk} - разлика нивоа квалитета у односу на конкуренцију.

На основу ове једначине јасно се може закључити да је обим продаје у директној зависности од квалитета, што значи да је за повећање обима продаје неопходно континуирано радити на унапређењу квалитета услуга.⁵⁶

Квалитет је кључ успеха, пре свега у области услужног сектора који је сам по себи специфичан и захтева укљученост свих запослених. **Термин квалитет** је доста комплексан и односи се на својства, особине и карактер производа или услуге.⁵⁷

⁵⁶ Аћамовић, Н. (1995), *Квалитет у маркетингу*, Qualitass International, Београд, стр. 12-13

⁵⁷ Mohammad, M.R., Abdullah, M., Aatur, R. (2011), „Measuring service quality using SERVQUAL model: a study on PCBs (private commercial banks) in Bangladesh“, *Business management dynamics*, Vol. 1, No. 1, pp. 01; Brown, S.W., Gummesson, E., Edvardsson, B., Gustavsson, B. (1991), *Service Quality: multidisciplinary and multinational perspective*, Lexington Books, An imprint of Macmillan, Inc., New York, pp. 1

Према American Society for Quality – ASQ (Америчко друштво за квалитет) квалитет је ствар субјективне оцене и свака особа или сектор има сопствену дефиницију квалитета. У техничком смислу квалитет има два значења:

- карактеристике производа или услуга које могу да задовоље исказане и подразумеване потребе и
- производ или услуга без недостатка.⁵⁸

Најчешће коришћене дефиниције квалитета су:

- **квалитет је мерило** које показује колико је производ или услуга усаглашен са захтевима потрошача („усаглашеност са захтевима“ - Crosby, 1979),
- **квалитет је прилагођеност** производа или услуге за употребу од стране купца („погодност за употребу“ Juran & Gryna, 1988),
- **квалитет дефинишу купци** и потребно је пружити им производ који ће обезбедити сатисфакцију по цени коју су купци спремни да плате („вредност за новац“ – Deming, 1986, pp. 169).⁵⁹

Под квалитетном услугом Јевтић и остали подразумевају ону услугу која је у складу за захтевима потрошача, односно тржишта, а не нуђење оног што предузеће већ поседује, онога што потрошачи не желе или не могу себи да приуште.

Како аутори наводе, **да би се пружила квалитетна услуга неопходно је поштовати низ принципа:**

- пружање водеће услуге,
- примена интегрисаног маркетинга,
- разумевање потреба и жеља потрошача,
- разумевање и планирање пословања,
- флексибилан систем пружања услуга,
- примена адекватне технологије,
- адекватан менаџмент људских ресурса,
- јасни принципи и стандарди квалитета, оцена испуњења циљева и систем награђивања,
- обавештавање запослених о оствареним резултатима.⁶⁰

⁵⁸ Интернет подаци: American Society for Quality ASQ (Америчко друштво за квалитет), приступљено 20.10.2017. године <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>

⁵⁹ Suarez, G.J. (1992), „Three experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran“, *Department of the Navy, TQLO Publication, Arlington* No. 92-02, jul, pp. 3-4

⁶⁰ Jevtić, M., Mančević, Z., Radmanovac, M. (2006), „Kvalitet kao komponenta marketing usluga“, *International Journal – Total Quality management & Excellence*, Vol. 34, No. 2, Beograd, pp. 484-485

За услужно предузеће од изузетног значаја јесте да поседује адекватне информације о интересима и потребама потрошача, јер квалитет услуга које пружа није ствар интерне процене и субјективне оцене запослених и менаџмента, већ се процењује од стране потрошача. Квалитет је у очима потрошача и предузећа морају пословати у складу са тим. Само задовољни потрошачи ће поновити своју куповину.

Учешће потрошача у услужном процесу подразумева постојање специфичних задатака који ће им бити додељени од стране услужног предузећа и њима се мора управљати. Услуге су мање или више субјективно доживљени услужни процеси у оквиру којих су производња и потрошња активности које се симултано одвијају. Између потрошача и услужног предузећа дешава се низ момената истине, а оно што се догађа током услужног сусрета од кључног је значаја за перципирани квалитет.⁶¹

3.1.1.1. Димензије квалитета услуга

Квалитет је мултидимензионални феномен и немогуће га је остварити без детерминисања свих његових димензија. Проблем настаје зато што у литератури иако постоји консензус о томе да квалитет услуга има многе димензије, не постоји консензус о природи и садржају истих. У литератури иако постоје одређене разлике (Gronroos:1982; Kang:2006; Powpaka:1996; Rust и Oliver:1994 и многи други) идентификован је значајан степен слагања око две димензије квалитета услуге. Прва је **шта** је то што се потрошачима пружа и друга **како** им се пружа, односно технички квалитет резултата услужног процеса и функционална димензија квалитета. Димензија функционалног квалитета не може евалуирати објективно као што може техничка, већ се доживљава и перципира врло субјективно. Међутим шта и како нису једине димензије квалитета услуга, па су стога истраживачи предложили да се ове две димензије прошире.⁶²

Према **Gronroos-у** квалитет услуга како га виде потрошачи се састоји од **три димензије** како је и приказано на слици 3, а то су:

- 1) **Технички квалитет услуга** – (стварни резултат) могуће је доста објективно оцењивање од стране потрошача,

⁶¹ Bradley, G.T., Chapman, R.W. (1994), *Managing customer value: creating quality and service that customer can see*, Macmillan, New York, pp. xiv; Hansen, E., Bush, R.J. (1999), „Understanding customer quality requirements: model and application“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 120; Bateson, J. (2002), „Consumer performance and quality in services“, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 4, pp. 206

⁶² Kang, G.D. (2006), „The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality“, *Managing Service Quality*, Vol. 16, No. 1, pp. 39

- 2) **Функционални квалитет** – (интеракција између предузећа и потрошача) је више ствар субјективног мишљења потрошача, јер се базира на услужном сусрету,
- 3) **Корпоративни имиџ** – (услужно окружење) слика која се ствара о предузећу на бази комбиноване оцене техничког и функционалног квалитета од стране потрошача.⁶³

Слика 3. Димензије квалитета услуга



Извор: Grönroos, C. (2000), pp. 63

Gronroos као трећу димензију укључује **корпоративни имиџ** који настаје као резултат оцене две основне димензије квалитета од стране потрошача и то техничког и функционалног.

⁶³ Бројни аутори бавили су се утврђивањем димензија квалитета. Консензус постоји око две кључне димензије, с тим да се наводи и неопходност увођења треће димензије, која настаје као резултат претходне две. Више о димензијама квалитета видети у: Gronroos, C. (2000), *Service management and marketing – a customer relationship management approach*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Chichester, England, pp. 63; Gronroos, C. (1982), „An applied service marketing theory“, *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 33; Barnes, B.R., Fox, M.T., Morris, D.S. (2004), „Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization“, *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 5/6, pp. 595; Ree, H.J. (2009), „Service quality indicators for business support services“, *doctoral thesis*, University College London, pp. 44 <http://discovery.ucl.ac.uk/19902/>; Ghobadian, A., Speller, S., Jones, M. (1994), „Service quality: concepts and models“, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 11, No. 9, pp. 50-51; Kang, G.D., James, J. (2004), „Service quality dimensions: an examination of Grönroos’s service quality model“, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 4, pp. 268; Kovač, R.Ž., Marić, D., Grubor, A. (2009), „Consumer evaluation of the service quality“, *Economic themes*, Niš, No 4, pp. 175

Оно *иста* потрошачи добију у оквиру интеракције са предузећем је за њих веома важно приликом оцењивања квалитета. Често се ова димензија назива квалитетом испоруке услуге. Ипак, то је само једна димензија, звана **технички квалитет** резултата производног процеса. У услужном менаџменту термин *квалитет резултата* се такође користи за ову димензију. То је оно са чим потрошач остане након што се заврши производни и услужни сусрет, односно интеракције и може се у великој мери објективно оценити. Димензију техничког квалитета потрошач неће рачунати као укупни квалитет који је перципирао да му је пружен. Потрошач ће најчешће бити под утицајем начина на који је технички квалитет – или резултат процеса њему представљен. Квалитет резултата је битна детерминанта укупног квалитета.⁶⁴

Потрошач је такође под утицајем начина на који му је услуга пружена и **како** је доживео симултаност производног процеса и процеса потрошње. Ово је друга димензија квалитета, која је ближе повезана са моментом истине услужног предузећа и тога како они функционишу. Из тог разлога ова димензија се често назива и **функционални квалитет процеса**. У литератури се користи и термин *квалитет процеса*. Rust и Oliver су предложили да се **физичко окружење** укључи као **трећа димензија**, односно димензија *где* се одвија услужни процес.⁶⁵

3.1.1.2. *Детерминанте квалитета услуга*

Квалитет услуга представља разлику између очекивања и опажања потрошача и стога је на предузећу одговорност да ову разлику сведе на минимум користећи се различитим методама операционализације квалитета и димензија услуга.

Један од најчешће коришћених **модела за мерење квалитета услуга јесте SERVQUAL** модел, који су развили Parasuraman, Zeithaml и Berry. Овај модел користи се у циљу бољег разумевања очекивања потрошача и примењив је у великом броју услужних делатности. На основу спроведених истраживања примећено је да потрошачи углавном користе сличне критеријуме приликом оцене квалитета. На основу првог истраживања креатора овог модела спроведеног у четири услужне области, издвојено је **десет детерминанти квалитета услуге**:

⁶⁴ Powpaka, S. (1996), „The role of outcome quality as a determinant of overall service quality in different categories of services industries: an empirical investigation“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 5

⁶⁵ Seth, N., Deshmukh, S.G., Vrat, P. (2005), „Service quality models: a review“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 9, pp. 916; Rust, R.T., Oliver, R.L. (1994), „Service quality: insight and managerial implications from the frontier“, in Rust, R.T., Oliver, R.L. *Service Quality: new directions in Theory and Practice*, SAGE Publications, pp. 1-19

- ✓ **поузданост** (способност да се пружи адекватна услуга, добра услуга први пут, поштују се обећања),
- ✓ **осетљивост** (способност и воља особља да пружи брзу услугу и помоћ потрошачима),
- ✓ **компетентност** (знање и способност запослених, посебно прве линије фронта да пруже услугу),
- ✓ **приступачност** (олакшавање контакта са потрошачима),
- ✓ **куртоазност** (уважавање потрошача, поштовање, брига, учтивост запослених),
- ✓ **комуникативност** (адекватно информисање потрошача, прилагођавање начина обраћања различитим категоријама потрошача),
- ✓ **кредибилитет** (имиџ, репутација, поштење и поверење),
- ✓ **сигурност** (поверење, смањење ризика и неизвесности),
- ✓ **разумевање и упућеност на потрошаче** (индивидуална пажња и слух за специфичне захтеве потрошача) и
- ✓ **оипљивост** (видљивост услуге, физички амбијент, изглед запослених итд.).⁶⁶

Оно што је битно истаћи, јесте да су потрошачи упознати само са две детерминанте квалитета услуге пре куповине, а то су **кредибилитет и оипљивост**, а осталих осам резултат су доживљаја услуге у услужном процесу.

С обзиром да је десет детерминанти велики број, да је квалитет услуга тешко мерити, због критика других истраживача и јавности Parasuraman и остали су извршили одређено груписање наведених детерминанти и њихов број смањили на пет:

- **Оипљивост** (видљиви део понуде, физички амбијент, опрема, изглед запослених и остале компоненте видљиве потрошачу),
- **Поузданост** (значи да ће потрошач добити обећану услугу први и сваки наредни пут и да ће уз помоћ услужног предузећа успети да реши одређене проблеме уколико се догоде, односно то значи да ће обећану услугу добити брзо, доследно и тачно),

⁶⁶ О првобитно наведеним детерминантама SERVQUAL модела видети више: Hoffman, D.K., Bateson, J.E.G. (2016), *Services Marketing: Concepts, strategies & Cases*, 5th ed., Cengage Learning, USA, pp. 324; Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for the future research“, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 47; Grigoroudis, E., Siskos, J. (2010), *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer Science & Business Media, pp.65; Маринковић, С., Станковић, Љ. (2011), „Институционална основа заштите корисника финансијских услуга“, *Маркетинг*, Вол. 42, Бр. 4, стр. 259; Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Bery, L.L. (1988), „SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality“, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 17; Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, 531

- **Одговорност - осетљивост** (односи се на обавештавање потрошача о услугама, благовремено реаговање на њихове захтеве и пружање помоћи у сваком моменту),
- **Сигурност** (односи се на способност и знање запослених да одговоре на све захтеве и питања потрошача, професионалност и сигурност приликом обављања трансакција, стварање осећаја поверења и поузданости),
- **Емпатија** (потрошач је центар свих услужних активности, постоји лична пажња и разумевање за његове специфичне потребе и жеље).⁶⁷

Након поређења више истраживања о димензијама квалитета услуга Аsubonteng и остали (1996) закључили су да димензије квалитета зависе од делатности и да SERVQUAL модел није универзалан до те мере да се може примењивати у различитим културним срединама. Cronin и Taylor (1992) највише су критиковали SERVQUAL модел и развили су једнофакторски **SERVPERF** модел уместо претходно наведеног и истраживања су показала да је он доста ефикаснији модел од SERVQUAL модела, једноставнији је и захтева мањи број испитаника. Robledo (1991) истиче супериорност SERVPEX модела који мери неслагање између перцепције и очекивања на једној скали.⁶⁸

С друге стране, Jain и Gupta (2004) спровели су сопствено поређење ове две мерне скале и дали су предност SERVPERF моделу у случају процене квалитета предузећа у целини због боље психометријске тачности и једноставније примене, као и за поређење квалитета између различитих услужних делатности, док примену SERVQUAL модела предлажу у случају пада квалитета, јер тада менаџмент може путем адекватне реакције

⁶⁷ Велики број аутора сматра да је SERVQUAL најбољи модел за мерење квалитета у услужном сектору, више о тој тематици: Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Атлантис, Ниш, стр. 529-530; Hoffman, D.K, Bateson, J.E.G. (2016), *Services Marketing: Concepts, strategies & Cases*, 5th ed., Cengage Learning, USA, pp. 331; Маринковић, С., Станковић, Љ. (2011), „Институционална основа заштите корисника финансијских услуга“, *Маркетинг*, Вол. 42, Бр. 4, стр. 258; Akbar, M.M., Parvez, N. (2009), „Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customers loyalty“, *ABAC Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 25-26; Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 128-129; Allred, A.T., Addams, H.L. (2000), „Service quality at banks and credit unions: what do their customers say?“, *Managing Service Quality*, Vol. 10, No.1, pp. 54; Ladhari, R. (2008), „Alternative measures of service quality: a review“, *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 1, pp. 65; Lassar, W.M., Manolis, C., Winsor, R.D. (2000), „Service quality perspectives and satisfaction in private banking“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 3, pp. 245; Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1994), „Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implication for further research“, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 113; Alsakit, A.M., Janičić, R., Filipović, V., Gligoriјеvić, M. (2011), „Merenje kvaliteta bankarskih usluga u bankarskom poslovanju u Libiji“, *Management*, FON, Beograd, Vol. 16, No. 59, pp. 25; Bebko, C.P. (2000), „Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 1, pp. 11

⁶⁸ С друге стране критичари SERVQUAL модела предлагали су и развијали неке нове моделе попут SERVPERF модела, и давали им предност у односу на SERVQUAL модел, више о томе: Аsubonteg, P., McCleary, K.G., Swan, J.E. (1996), „SERVQUAL revisited: a critical review of service quality“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 10, No. 6, pp. 62; Kim, Y., Lee, S., Yun, D. (2004), „Integrating current and competitive service-quality level analyses for service-quality improvement programs“, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 4, pp. 289; Robledo, M.A. (1991), „Measuring and managing service quality: integrating customer expectation“, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol.11, No. 1, pp. 22-31; Lee, H., Lee, Y., Yoo, D. (2000), „The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 3, pp. 217; Маринковић, В., Сенић, В., Коцић, М., Шапић, С. (2011), „Investigating the impact of SERVQUAL Dimensions on Satisfaction and Loyalty: the lessons learnt from Serbian Travel Agencies“, *International Journal of Tourism Research*, Wiley Online Library DOI: 10.1002/jtr.884, pp.

да делује превентивно или реактивно поправљајући квалитет услуга у складу са добијеним резултатима.⁶⁹

Мноштво је различитих модела који међусобно не морају бити искључиви. **Модел TOPSIS** је операционо дизајниран модел који помаже при избору оптималних нивоа квалитета, што може позитивно да утиче на подизање сатисфакције. С друге стране **Taguchi - loss function** пружа увид у будућу дугорочну штету која може да настане уколико се не поштују стандарди о квалитету услуга са аспекта потрошача.⁷⁰

Креатори SERVQUAL модела су касније спровели сопствено истраживање услед одређених критика на рачун психометријских и дијагностичких критеријума који се користе у овом моделу. SERVQUAL модел очекивања потрошача повезује са нивоом услуге који потрошачи сматрају да треба да добију од стране услужног предузећа. Овај модел рефлектује жељени квалитет услуге. Због тога су аутори модификовали структуру оригиналног модела у новој студији како би обухватили разлику не само између перципиране и жељене услуге (означивши је као мерење супериорности услуге), већ и разлику између перципиране и адекватне услуге (означивши је као мерење адекватности услуге).⁷¹

Berry и остали су деценију после тога сумирали њихово колективно истраживање кроз **десет научених лекција:**

- Саслушајте потрошаче пре него кренете у акцију,
- Поузданост је од кључног значаја,
- Потрошачи желе основну услугу,
- Лош квалитет услуга је резултат проблема у дизајну услужног система, а не проблем запослених,
- Добро реаговање на жалбе и поправљање услуге може да превазиђе лошу испоруку услуге,
- Изврсна услуга укључује и процес и резултат,
- Потрошачи очекују праведност,
- Услуге захтевају тимски рад,

⁶⁹ Истраживањем које су спровели Jain и Gupta (2004) године, избегнута је искључивост претходно поменутих модела мерења квалитета, где су они истакли да се оба модела могу користити, с тим да у одређеним ситуацијама предност дају SERVPERF, а у другим SERVQUAL моделу, видети: Jain, S.K., Gupta, G. (2004), „Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales“, *The Journal for decision makers-Vikalpa*, Vol. 29, No. 2, pp. 25

⁷⁰ Поред два најчешће помињана модела за мерење квалитета, постоје и други модели који су мање познати, мање се користе, али њихова ефикасност није занемарљива, о тим моделима видети више у: Mukherjee, A., Nath, P. (2005), „An empirical assessment of comparative approaches to service quality measurement“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 3, pp. 174

⁷¹ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1994), „Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria“, *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 3, pp. 204; Schembri, S., Sandberg, J. (2002), „Service quality and consumers experience: towards an interpretive approach“, *Marketing Theory*, Vol. 2, No. 2, pp. 190

- Повратна спрега од запослених ка менаџменту је од кључног значаја за усавршавање услуга,
- Лидери треба да буду у служби запослених.⁷²

3.1.1.3. *Гепови у квалитету услуга*

Квалитет услуга представља разлику између очекивања и опажања потрошача.

Не постоји слагање о томе који модел је најбољи за мерење квалитета услуга, али највећи ниво слагања теоретичара и истраживача присутан је код SERVQUAL и ГЕП модела.⁷³

Основни **циљ** предузећа треба да буде **смањивање разлика** које постоје између очекивања и опажања потрошача развијајући **моделе** којима ће успети да операционализују квалитет и његове димензије. Основне предности SERVQUAL и ГЕП модела су у томе што полазе од потрошача и њиховог схватања квалитета, аналитични су и постоји могућност утврђивања несклада у квалитету, као и идентификовање фактора који су пресудни за квалитет услуга са аспекта потрошача.

Оригинални ГЕП модел⁷⁴ објашњава *пет гепова у квалитету услуга*. Очекивања потрошача су полазна основа овог модела. *Очекивања представљају стандарде квалитета услуга са аспекта потрошача* и доживљену услугу потрошач са њима пореди како би дао своју оцену о квалитету. *Кључни је геп 5*, јер од њега зависе сви остали, а односи се на *геп између претпоставки о очекивањима потрошача* од стране услужног предузећа и *стварних очекивања* потрошача и он је у функционалном односу са остала четири. Parasuraman и остали су утврдили да су претпоставке представника услужног предузећа о очекивањима потрошача често погрешне, па је много боље да их директно питају у вези очекивања која они имају од дате услуге. Аутори су идентификовали следеће гепове у квалитету услуга:

1. **Први геп** настаје као последица разлике између очекивања потрошача и перцепције предузећа у вези тога какву услугу потрошачи желе (њених карактеристика, цене и сл.).

⁷² Hoffman, D.K, Bateson, J.E.G. (2016), *Services Marketing: Concepts, strategies & Cases*, 5th ed., Cengage Learning, USA, pp. 324; Allred, A.T., Addams, H.L. (2000), „Service quality at banks and credit unions: what do their customers say?“, *Managing Service Quality*, Vol. 10, No.1, pp. 54

⁷³ Станковић, Љ., Букић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет у Нишу, Атлантис, Ниш, стр. 530

⁷⁴ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for future research“, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 44-46

2. **Други геп** јесте разлика између перцепције предузећа и спецификације квалитета услуге. То значи да су жеље потрошача препознате, али нису успостављени адекватни стандарди у перформанси.
3. **Трећи геп** настаје услед несклада између спецификације квалитета и процеса пружања услуге. Дакле, постоје јасни стандарди, али запослени или нису спремни да их спроведу или немају довољно искуства.
4. **Четврти геп** настаје између процеса пружања услуге и процеса спољне комуникације. Може се десити да се нуди шира услуга од оног чим предузеће располаже, што подиже ниво очекивања потрошача, а самим тим је и веће разочарење купца када не добије оно што му је обећано.
5. **Пети геп** може да настане као резултат разлике између очекиване и перципиране услуге.

Циљ менаџмента услужног предузећа јесте да квалитет услуге што је могуће више приближи перципираном квалитету, јер је то у ствари главно мерило квалитета.⁷⁵

Проширени ГЕП модел укључује још два гепа:

6. **Шести геп** настаје као резултат разлике очекивања потрошача и запослених прве линије, односно запослених који су у непосредном контакту са потрошачима и
7. **Седми геп** је резултат неразумевања менаџмента и запослених прве линије у погледу очекивања потрошача од услуге.⁷⁶

Услужна предузећа постају свеснија чињенице да је **квалитет кључ успеха** и у складу са тим своје напоре усмеравају на **испоруку супериорне вредности за потрошаче**.

Према Buzzellu и Galeu (1987), *користи од таквог приступа су вишеструке:*

- Постиге се већа лојаност потрошача, што утиче на број поновљених куповина и смањује трошкове маркетинга,
- Конкуренција ценом је мање изражена, због лојалности потрошача,
- Могућност формирања виших цена без великог ризика,
- Повећање обима продаје и повећање броја потрошача захваљујући комуникацији од уста до уста - преношењу позитивних искустава од стране лојалних потрошача,

⁷⁵ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for future research“, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 44-46; Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, 4. evropsko izdanje, Mate, Beograd, str. 641

⁷⁶ Shahin, A. (2006), „SERVQUAL and model of service quality gaps“ in *Service Quality: an introduction*, ICFAI University Press, pp. 121

- Повећање профита кроз ниже трошкове маркетинга и реинвестирање тих средстава у очување конкурентности.⁷⁷

На менаџменту предузећа је да донесе одлуку да ли ће деловати пасивно или реактивно или стратешки или проактивно. Ако се користи пасивни или реактивни модел, онда се иде на смањивање незадовољства потрошача, пре него на подизање сатисфакције. У случају стратешког или проактивног деловања квалитет је основа на бази које предузеће покушава се остварити конкурентску предност.⁷⁸

Како би се превазишли гекови који постоје, менаџмент услужног предузећа треба да води рачуна о *неколико кључних ствари*:

- Потрошачима треба дати јасну слику услуге, односно обећања услуге која ће се испунити, а то се постиже подизањем нивоа интеракције потрошача са запосленима прве линије, истраживањем тржишта и изградњом ефикасног система добијања повратних информација;
- Потребно је успостављање јасних и реалних циљева, прецизно дефинисање стандарда квалитета услуге, обезбеђивање услова за њихову примену унутар предузећа и обезбеђивање конзистентности унапређењем услужних процеса;
- Посебну пажњу треба усмерити на одговорност, што значи да је потребно обезбеди пружање услуга „без грешке“. Да би се то постигло, неопходно је извршити поделу рада, запослити стручне кадрове, организовати тренинге, формирати интерфункционалне тимове и награђивати запослене за постигнуте резултате;
- Мора постојати ефективна комуникација за потрошачима, јер је она основ стварања дугорочних односа. Стратегија пружања услуга „без грешке“ захева укљученост запослених на свим нивоима, а пре свега оних који су у непосредном контакту са потрошачина, јер могу утицати на задржавање постојећих и привлачење нових потрошача, уколико су и сами довољно мотивисани и задовољни својим послом;
- Потребно је обезбедити привлачан услужни амбијент и едуковати потрошаче тако да што реалније процењују квалитет услужне испоруке и успоставити

⁷⁷ Buzzel, R.D., Gale, B. (1987), *The PIMS principles: linking strategy to performance*, Simon and Schuster, pp. 103, Љубојевић, Ч. (1995), *Маркетинг услуга: пут ка потпуној сатисфакцији потрошача*, Економски факултет, Суботица, стр. 55-56

⁷⁸ Ghobadian, A., Speller, S., Jones, M. (1994), „Service quality: concepts and models“, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 11, No. 9, pp. 55

системе за опоравак, који ће спречити незадовољство потрошача настало услед неочекиваних пропуста и отказивања постојећег система.⁷⁹

3.1.1.4. Мерење квалитета услуга

Квалитет услуга знатно је теже мерити него квалитет производа. То је последица специфичности услуга. Без обзира на тешкоће у мерењу квалитета услуга, то је неопходност и предузећа треба да пронађу начине путем којих ће што боље моћи да изврше *процену квалитета услуга* које нуде. Услужна предузећа треба да буду у стању да одреде како потрошачи перципирају квалитет услуга.

Један од најпознатијих аутора из области квалитета јесте Edwards Deming, а једна од најпрестижнијих награда која се додељује за унапређење квалитета, концепата и метода статистичког праћења и управљања квалитетом јесте Demingova награда за која се додељује у Јапану још од 1951. године. Велики утицај на развој квалитета у Јапану и шире имао је и Joseph Juran који се бавио статистичком контролом процеса. Основна разлика између Deminga и Jurana јесте по питању потребног нивоа промене менаџмента да би се обезбедило управљање укупним квалитетом (TQM – Total Quality Management). Предузећа које су усмерена на квалитет, користе различите методе контроле примене плана, а најпопуларнији су:

- Парето дијаграм,
- Дијаграм рибља кост,
- Дијаграми тока или процеса,
- Дијаграми успеха.

Ови методи користе се у циљу поређења и усклађивања квалитета производа са жељеним карактеристикама.⁸⁰

Одговорност топ менаџмента за побољшање квалитета огледа се у активностима из следећих области:

Контрола и тестирање (I&T – Inspection and test) је прва фаза у управљању квалитетом и спроводи се на бази планова у оквиру којих су дефинисане критичне контролне тачке унутар процеса контроле. Врши се документација спроведених активности како би се оценила усклађеност квалитета производа или услуга са

⁷⁹ Rajkot, M.M. (2014), „A perspective on service quality and closing service quality gaps“, *Indian Journal of Research - Management*, Vol. 3, Issue 8, pp. 84; Caruana, A., Pitt, L. (1997), „INTQUAL – an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance“, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 8, pp. 605-607

⁸⁰ Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, 4. evropsko izdanje, Mate, Beograd, str. 641; Vokurka, R.J., Stading, G.L., Brazeal, J. (2000), „A comparative analysis of National and Regional Quality Awards“, *Quality Progress*, pp. 43; Dale, G. B., Bamford, D., Wiele, T. (2016), *Managing quality: an essential guide and resource Gateway*, John Wiley & Sons, 2016

успостављеним критеријумима и евидентирање евентуалних пропуста у циљу њиховог кориговања.

Контрола квалитета (QC – Quality control), подразумева спровођење активности које ће обезбедити да се потрошачима понуде само производи и услуге које су у складу са унапред утврђеним и документованим захтевима у погледу квалитета. Контрола се спроводи током целог процеса производње и испоруке производа и услуга у складу са унапред дефинисаним захтевима у погледу квалитета.

Унапређење квалитета (QA – Quality assurance), спроводи на нивоу предузећа као целине, а практична примена долази до изражаја континуирано са увођењем стандарда ИСО 9000 и подразумева усклађивање свих активности са унапред дефинисаним стандардима квалитета.

Управљање укупним квалитетом (TQM – Total quality management), обухвата целокупну организацију, ширење културе квалитета и континуирано усавршавање, унапређивање квалитета на свим нивоима, обухвата све активности и све запослене у предузећу.⁸¹

Савремени услови пословања су пред многа предузећа поставили нове циљеве у пословању, попут изванредног квалитета услуга, што се може остварити само уколико се континуирано прате захтеви потрошача и на исте одговори услугом очекиваног или чак већег нивоа квалитета.

Мерење квалитета може се вршити на бази испитивања:

- 1) запослених,
 - 2) купаца и
 - 3) екстерних институција.
- 1) Процена квалитета услуге **са становишта предузећа** је интерна и може се извршити на бази финансијских и нефинансијских показатеља као што су: тржишно учешће, обим продаје, стопа привлачења нових, стопа задржавања постојећих и стопа губитка потрошача. **Испитивање запослених** је ефикасан метод мерења квалитета, јер су они у директном контакту са потрошачима и могу да препознају њихове потребе, жеље и очекивања по питању квалитета, као и да процене ниво њиховог задовољства или незадовољства услужном понудом. Информације добијене овим путем могу да послуже за благовремено реаговање и уклањање недостатака. С друге стране испитивање запослених може да омогући

⁸¹ O'Brien, J. (2013), *Construction Inspection Handbook: Quality Assurance/Quality Control*, 3rd edition, Springer Science & Business Media, York, pp 21-30

идентификовање политика којима се може подићи ниво њихове мотивисаности за пружање услуга високог квалитета у складу са захтевима и очекивањима потрошача. Запослени се такође могу испитивати и као интерни купци како би се сагледало њихово мишљење о квалитету услуга које предузеће пружа. Овај вид мерења квалитета не захтева велика улагања, па је стога доста заступљен.

- 2) **Оцена квалитета од стране потрошача** представља реалан показатељ њиховог задовољства. Своди се на испитивање мишљења и ставова потрошача о димензијама квалитета услуге. *Укупни квалитет* процењује се комбинацијом мишљења о датим димензијама. Овај вид мерења даље се може поделити на *две врсте*: истраживање оријентисано на ставове и истраживање оријентисано на задовољство.

Истраживање оријентисано на ставове је испитивање укорењеног мишљења, става који потрошач има о одређеној услузи. Да би дао своје мишљење он не мора бити претходно корисник дате услуге, јер се испитује његов став.

Истраживање које је оријентисано на задовољство подразумева поређење очекивања које потрошач има са доживљеним квалитетом дате услуге. За овај вид истраживања користи се метод испитивања и технике такозваног мотивационог истраживања, а један од највише коришћених инструмената за мерење квалитета услуга јесте SERVQUAL (service + quality). Овај модел је примењив на све услужне делатности и може се по потреби прилагођавати, али је веома погодан, јер се користи за оцену перцепције потрошача, процену квалитета услуге, нивоа сатисфакције итд.

- 3) **Оцена квалитета од стране других институција** подразумева ангажовање неутралних институција које су овлашћене за процену квалитета у односу на унапред дефинисане стандарде. Овај вид процене квалитета јесте доста сложенији, јер обухвата анализе са већим бројем променљивих и испитивање зависности.⁸²

У разумевању очекивања потрошача по питању квалитета налази се кључ за испоруку квалитетне услуге. Велики је број истраживања која показују везу између квалитета услуга и сатисфакције потрошача, али је мало емпиријских доказа који показују на који начин се разликује очекивани квалитет међу различитим услугама, чак и када постоји јасна класификација услуга, разлике постоје и унутар њих самих, јер потрошачи одређују који елементи су кључни за квалитет исте.⁸³

⁸² Evans, J.R. (2016), *Quality and Performance Excellence: management, organization and strategy*, 8^{ed.}, Cengage learning, Boston, USA, pp. 259; Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет у Нишу, Ниш, стр. 533-537

⁸³ Bebeko, С.Р. (2000), „Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 1, pp. 12

Квалитет за предузеће треба да представља мерило нивоа у ком услуга испуњава очекивања потрошача. За већину услуга карактеристично је то да су потрошачи присутни током услужног процеса, што додатно компликује ситуацију, јер је перцепција квалитета под утицајем не само услужног резултата, већ целокупног процеса пружања услуге. *Перципирани квалитет лежи у континууму*. С једне стране се налази *неприхватљиви*, а са друге *идеални*, док се нивои квалитета између те две крајности разликују. Негде између се налази *задовољавајући квалитет*.

Перципирани квалитет може се приказати на следећи начин:

Првобитна очекивања потрошача + Стварни квалитет процеса + Стварни квалитет резултата = Перципирани квалитет

На основу овога може се приметити да постоји могућност поређења стварног процеса пружања услуга и услужног резултата и да се у току тог поређења јавља перципирани квалитет. Перципирани квалитет је оцена целокупне суперорности или изврности.⁸⁴

Очекивање потрошача је слика која настаје на основу онога што потрошач сматра да ће добити приликом куповине услуге. На стварање те слике утиче више фактора: потребе потрошача, претходно искуство, комуникација од уста до уста, маркетинг комуницирање, имиџ и цена услуге. Услужно предузеће може да делује проактивно у смислу обликовања очекивања путем маркетинга и додатних екстерних напора у комуникацији. Стварни квалитет представља стварни ниво квалитета који се пружа и ту детерминанту контролише потрошач. Могуће је мерити и успоставити стандарде за неке, ако не и за све карактеристике услуга. Битно је нагласити да је квалитет услуга детерминисан перцепцијом потрошача, а не услужног предузећа. Перцепција о квалитету услуга створена од стране потрошача од изузетног је значаја на стварање ставова, намера и будућег понашања у куповини.⁸⁵

Перципирани квалитет је осећај квалитета од стране потрошача и на основу њега се одређује ниво његове сатисфакције.

Постоје три могућа исхода квалитета:

⁸⁴ Malik, U.S. (2012), „Customer satisfaction, perceived service quality, and mediating role of perceived value“, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4, No. 1, pp. 69; Jiang, Y., Wang, C.L. (2006), „The impact of affect on service quality and satisfaction: the moderation of service contexts“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp. 212

⁸⁵ Etgar, M., Fuchs, G. (2009), „Why and how service quality perceptions impact customer responses“, *Managing Service Quality*, Vol. 19, No. 4, pp. 474

- 1) **Задовољавајући квалитет** – настаје када потрошач сматра да његове потребе нису у потпуности задовољене,
- 2) **Идеалан квалитет** – настаје када је перципирани квалитет виши у односу на очекивања потрошача и
- 3) **Неприхватљив квалитет** – настаје када је перципирани квалитет нижи од очекивања потрошача.⁸⁶

3.1.1.5. Креирање марке и имица услужног предузећа

Марка према члану 15 Споразума о аспектима трговине интелектуалним правима својине Светске трговинске организације (*Article 15 of Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights – TRIPs, Part II*) представља „сваки знак, сваку комбинацију знакова, којом се производи или услуге једног предузећа разликују од производа и услуга другог“.⁸⁷

Ова дефиниција има три димензије:

- 1) Марка се дефинише првенствено као **знак-симбол**. Не постоји посебно ограничење каква врста знака се може регистровати: може бити у виду речи, слова, бројева, фигуративних знакова, комбинација боја или звучних симбола, или било каква комбинација свега напред наведеног.
- 2) Према **функцији** коју има, марка служи да: на посебан начин идентификује и разликује производе или услуге једног предузећа у односу на производе и услуге другог и зато знак треба да буде препознатљив.
- 3) Марка са **правног аспекта** представља врсту индустријске својине, њено коришћење је заштићено законом, на начин да само регистровани власник има искључиво право на њено коришћење.⁸⁸

У маркетинг литератури се чешће употребљава термин бренд, јер је бренд више повезан са комерцијалном употребом и перцепцијама потрошача о марки, док се термин марка углавном употребљава приликом регистравања.

⁸⁶ Ghobadian, A., Speller, S., Jones, M. (1994), „Service quality: concepts and models“, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 11, No. 9, pp. 49-50; Hamer, L.O. (2006), „A confirmation perspective on perceived service quality“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp. 220; Laroche, M., Ueltschy, L.C., Abe, S., Cleveland, M., Yannopoulos, P.P. (2004), „Service quality perceptions and customer satisfaction: evaluating the role of culture“, *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp. 60; Thai, V.V. (2015), „Determinants of customer expectations of service: implications for fostering customer satisfaction“, *International Journal of Management and Applied Science*, Vol.1, Issue 4, pp. 148

⁸⁷ Internet podaci: https://www.wto.org/English/docs_e/legal_e/27-trips_04_e.htm#2

⁸⁸ Millot, V. (2009), „Trademarks as an Indicator of Product and Marketing innovations“, *OECD Science technology and Industry Working Papers*, OECD publishing, 2009/6, pp.1-49

Марка у услужном сектору представља обећање да ће потрошачи бити задовољни пруженом услугом. Значај марке огледа се у лакшем привлачењу нових потрошача, њено постојање смањује перципирани ризик, а јака марка утиче на превазилажење проблема који произилазе из неопипљивог карактера услуга. Свесност марке огледа се у следећим димензијама:

- познатост марке (подстицајно препознавање марке);
- значење марке (на шта потрошач прво помисли када се помене одређена марка);
- идентитет марке (поређење марке са конкуренцијом).

Марка се креира на нивоу услужног предузећа и потребно је доста труда и низ активности на подстицању потенцијалних потрошача да се одлуче на куповину. На тај начин се постепено изграђује и **идентитет марке**. Од посебног значаја за предузеће је креирање **корпоративне марке**. Да ли ће се створити поверење у марку и какво ће она значење имати за потрошаче зависи искључиво од искуства потрошача са услугом. Идентитет марке може се постепено градити код потрошача који су већ користили услугу. Неопипљивост услуга довела је до тога да је пажња потрошача усмерена на предузеће као целину. Свесна тога предузећа више пажње посвећују креирању **корпоративног идентитета и репутацији**, него што се усмеравају на изградњу јаке и препознатљиве индивидуалне марке.⁸⁹

Значај маркирања за услужна предузећа је огроман, али га је због чињенице да су услуге неопипљиве теже спровести. Као инструмент издвајања у односу на конкуренцију марка у услужном сектору почела је интензивније да се примењује тек 1990-тих година. **Корпоративна марка** представља комбиновани симбол свих услуга које се пружају, понашања и комуникације и може да обезбеди стварање јаке везе између услуге и потрошача. Са правног аспекта значај маркирања огледа се покушају спречавања налојалне конкуренције, јер регистровање марке омогућава да се спречи иминитирање производа или услуга од стране конкурената. Марке помажу да се превазиђе геп у комуницирању између предузећа и потрошача, јер се путем марке шаљу сигнали о квалитету који се може очекивати од услуге која се нуди. На тај начин се смањују трошкови истраживања које би имали потрошачи и на основу тога предузеће може да оствари веће профите кроз успостављање виших цена. Марка пружа

⁸⁹ Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, друго издање, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, стр. 537-538

сигурност и осећај поверења и самим тим позитивно утиче на лојалност потрошача и битан је елемент у процесу иновација.⁹⁰

Данас су марке веома заступљене. Сврха сваког пословања јесте стварање лојалних потрошача, јер су они највреднија имовина сваког предузећа. Марке се повезују са начином живота у друштву, а вредност марке зависи од њене способности да је прихвати што већи број потрошача. Марка се дефинише као збир свих импресија које је потрошач временом стекао док је долазио у контакт са маркираним производима и услугама, дистрибутивним каналима, особљем и кроз комуникацију са представницима предузећа. Корист од марке за предузеће повећава се онолико колико она доприноси повећању животне вредности потрошача.⁹¹

Развој **стратегије** за креирање марке захтева: адекватан избор елемената марке, утврђивање њених димензија и формулисање стратегије за **означавање марке**. Карактер услуга детерминише могућности за избор елемената марке. Из тог разлога памћење марке је од кључног значаја, а то се постиже тако што ће име марке бити једноставно и лако за памћење. Други елементи марке попут логотипа, симбола, слогана или слова у функцији су развоја свести о марки и њеној репутацији. Због неопипљивости, на значају добијају и запослени прве линије фронта, њихов изглед, амбијент у коме се спроводи услужни процес и зато је неопходно све битне елементе означити марком. Маркетинг комуницирање има веома важну улогу у процесу креирања марке и јачања идентитета марке кроз услужне сусрете. Поред претходно наведеног неопходно је формулисати и стратегију за означавање марке, мора се размишљати о хијерархији и портфолију марке, како би се различите класе услуга могле означавати маркама у складу са нивоом цена и квалитета.

Корпоративни имиџ је слика коју потрошачи и јавност имају о одређеном предузећу створена на бази заједничке перцепције о предузећу и услугама које оно пружа. Дobar имиџ предуслов је за стварање репутације која том предузећу обезбеђује унапређење перформанси и конкурентске предности. Корпоративни имиџ чини суштину вредности предузећа и користи се за грађење тржишне позиције.⁹²

Имиџ као перцепција о квалитету у услужном сектору битан је фактор евалуације услуге, али и предузећа у целини. Независно од имиџа као функције у укупној

⁹⁰ Lopes, T.S., Duguid, P. (2010), *Trademarks, brands, and competitiveness*, Routledge International Studies in Business History, Routledge, pp. 105; Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Менаџмент и маркетинг услуга*, Призма, Крагујевац, стр. 271

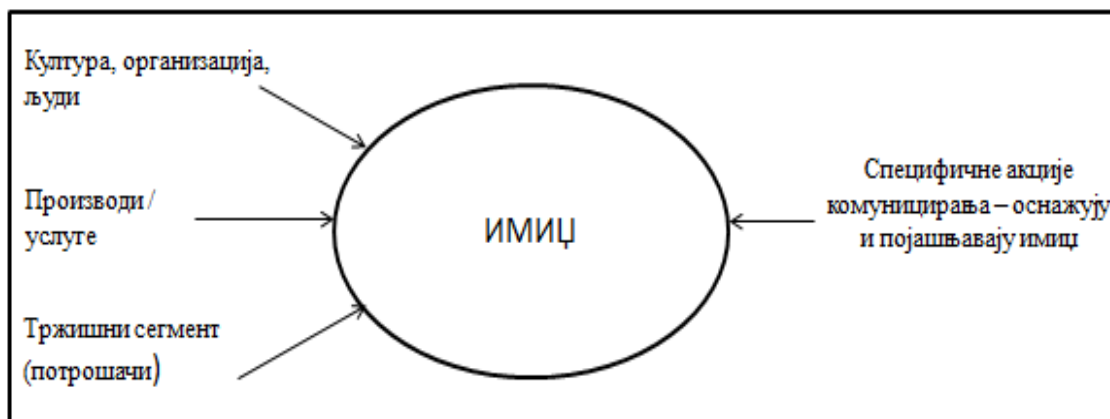
⁹¹ Panda, T.K. (2009), *Marketing management: text and cases*, 2nd edition, Excel books, pp. 20

⁹² Kotler, P., Keller, K. L. (2008), *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Mate, Zagreb, str. 423-424; Станковић, Љ., Јоцић, Д.Р., Ђукић, С. (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, Петрограф, Ниш, стр. 38; Bloemer, J., Ruyter, K., Peeters, P. (1998), „Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 278

куповини и искуству које се стиче временом, многа предузећа спроводе и различите активности промоције у циљу привлачења нових и задржавања постојећих потрошача. У Gronroos-овом моделу перципирани квалитет је функција: очекиваног квалитета (створеног на бази тржишног комуницирања, имица, комуницирања од уста до уста и потреба потрошача) и очекиваног квалитета (који се ствара на бази техничког и функционалног квалитета). У складу са тим **корпоративни имици** је филтер који утиче на перцепцију предузећа као целине. Имици се односи на ставове и веровања који се везују за препознатљивост и признатост. Корпоративни имици може, али не мора да утиче на лојалност потрошача, али у великој мери утиче на њихово одлучивање, када нису у стању јасно да одлуче услед недостатка одређених информација. Имици се развија у мислима потрошача путем комуникације и искуства, а креира се на бази нивоа сатисфакције потрошача. Потрошачи који су задовољни одређеном услугом, потврђују и позитиван имици предузећа у целини.⁹³

У процесу перципирања квалитета услуге велики значај има имици. Са слике 4. се јасно може видети да на имици директно утичу култура, организација, запослени, услуге и сами потрошачи, а то последично доводи и до специфичних акција комуницирања које воде његовом даљем унапређењу.

Слика 4. Детерминанте имица



Извор: Љубојевић, Ч. (1997), стр. 53

Изградња корпоративног имица је изузетно сложен процес и захтева поштовање одређених *принципа*:

⁹³ Andreassen, T.W., Lindestad, B. (1998), „Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise“, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 11

- Идентификовање кључних изазова у циљу развијања компетенција,
- Преношење способности на кључне пословне процесе како би се увећала репутација и вредност предузећа у очима постојећих и потенцијалних потрошача,
- Усаглашавање стратегијских циљева и друштвених иницијатива како би се остварили шири друштвени интереси,
- Пружање подршке активностима шире друштвене заједнице, јер се тако може утицати на укупан успех,
- Вредновање свих користи од активности које дато предузеће подржава (треба да укључи испоручене друштвене користи и ефекте репутације који истовремено утичу на јачање конкурентске позиције).

Основ за креирање препознатљивог имица лежи у изградњи снажног **идентитета**. Приликом изградње идентитета користе се бројна средства ради представљања на тржишту, позиционирања и сл., а *компоненте идентитета су*: стратегија, филозофија и организациона култура. Између организационе културе, имица и идентитета се формира циркуларни процес. На комбиновање елемената имица највећи утицај има перцепција потрошача о датом предузећу и услугама које пружа. Квалитативни елементи имица и идентитета теже су мерљиви. Једна од најважнијих компоненти имица јесте брзина реакције у кризним ситуацијама. Важан део корпоративног имица чини однос који предузеће има према постојећим и потенцијалним потрошачима. Суштину имица чини стварање јасне слике о предузећу, његовим специфичностима, а истовремено помаже да се стекну лојални потрошачи који су задовољни таквим имицом који им улива поверење и сигурност.⁹⁴

3.2. Цена услуга

Цена је битан инструмент маркетинга, јер директно утиче на доношење одлуке о куповини, али није једина варијабла на бази које потрошачи доносе своје одлуке. Потрошачи и предузећа различито гледају на цену. Предузећа на цену гледају као на жртву коју потрошач треба да поднесе уколико жели да купи одређени производ или услугу. Како би остварио користи од свих инструмената маркетинг микса потрошач

⁹⁴ Karaosmanoglu, Elif. (2006), „Determinants of corporate image formation: a consumer-level model incorporating corporate identity, miks elements and unplanned communication“, *PhD thesis* <http://wrap.warwick.ac.uk/2452/> ; Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, стр. 539-542

треба да поднесе одређену жртву у виду цене производа или услуге за чију куповину се одлучи. Цена треба да буде веома битан инструмент маркетинг микса услужних организација, јер утиче на перцепцију вредности која се нуди. Услужна предузећа треба да буду посебно обазрива код доношења одлука о ценама због карактеристика услуга. Приликом формирања цена и одабира приступа у одређивању нивоа цена морају се узети у обзир снаге и слабости услужног предузећа. У зависности од услова на тржишту и планова које има услужно предузеће користиће се: трошковно одређивање цена, конкуренцијом вођено одређивање цена или тржишно оријентисано одређивање цена. Ова три приступа нису искључива и у потпуности независна, већ се у зависности од конкретне ситуације приликом формирања цена посебна пажња усмерава ка одређеном аспекту који у датим условима има највећи значај.⁹⁵

На одлуку о формирању цене утиче низ фактора:

- **Фактори предузећа** (маркетиншки циљеви, стратегија маркетинг микса, трошкови и унутрашња организација чији је циљ што ефикасније одређивање нивоа цена у складу са успостављеним циљевима),
- **Фактори средине** (перцепција потрошача, тржиште и тражња, државна регулатива, конкуренција, остали фактори из окружења).⁹⁶

Структура трошкова кључни је фактор у формирању цена услуге. Нека предузећа праве грешку одлучујући се за снижавање цене уместо да своје напоре усмере на уверавање потрошача да треба да купе услугу баш по тој цени, јер је њена вредност оно што је издваја из масе других. Акцент треба да се пребаци са трошковне ка оријентацији на вредност за потрошаче. Предузећа треба да буду опрезна и не смеју се упуштати у рат ценама који нема смисла и спуштати цене до те мере да на крају обрачунског периода буду у губицима. Цену не треба спуштати испод нивоа који ће угрози профит и привући конкуренцију са једне стране, а не треба да буде ни превисока, јер постоји ризик од губитка потрошача са друге стране. Основна карактеристика цене јесте могућност брзе промене, али је за адекватно одређивање цена, реаговање и прилагођавање неопходно је руководство које ће бити у стању да правовремено реагује на све уочене сигнале, шансе и опасности које се јављају на тржишту.

Основни циљ у условима хиперконкуренције, општег снижавања трошкова, цена и глобализације, за предузеће треба да буде *изналажење начина за одржавање цене*

⁹⁵ Verma, H.V. (2012), *Services Marketing: Text and Cases*, second edition, Pearson Education India, pp. 76-81

⁹⁶ Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, 4. evropsko izdanje, Mate, Beograd, str. 664-665

којом се покривају трошкови и остварује профитабилност. Да би се то и постигло неопходно је извршити сегментацију, формирати препознатљиву марку и изградити дугорочне односе са потрошачима који се базирају на поверењу и лојалности.⁹⁷

Због специфичности услуга формулисање цена услуга значајно се разликује у односу на формулисање цена физичких добара. Извори различитости су:

- ✚ Тражња – већа еластичност тражње за услугама у односу на тражњу за производима;
- ✚ Трошкови – у структури цене веће је учешће фиксних трошкова код услуга, него код производа;
- ✚ Варијабилност инпута и оутпута, као значај фактора време;
- ✚ Понашање потрошача –цену посматрају као мерило квалитета;
- ✚ Конкуренција – тешко је поредити цене услуга;
- ✚ Израчунавање профита – знатно је теже одредити индивидуалну цену у оквиру пакета услуге и израчунати њен допринос профиту предузећа;
- ✚ Монетарна цена – за потрошаче она није једина релевантна цена;
- ✚ Производ – формирање цена за линију производа много је комплексније у случају услуга;
- ✚ Распоживост канала маркетинга;
- ✚ Непостојање власништва и друго.⁹⁸

Потрошачи на цену услуга гледају на различите начине:

1. Цена одражава квалитет услуга,
2. Цена мора да обухвати и не-монетарне напоре потрошача,
3. Цене услуга се тешко пореде,
4. Цене услуга зависе од кретања тражње.⁹⁹

Услед непоседовања потпуних информација о услужном предузећу, односно немогућности перципирања брэнда, потрошачи ће **цену услуге повезати са квалитетом**. У неким ситуацијама цена представља једини фактор на основу ког се може разликовати врхунски квалитет од уобичајеног. Некада је цена само основ на бази ког се стиче искуство у изградњи перцепције о услужном предузећу. На бази физичког доказа у току услужног процеса потрошачи врло брзо мењају перцепцију која је настала услед непоседовања информација. Из тог разлога услужна предузећа

⁹⁷ Kotler, F. (2006), *Marketing pojmovnik od A do Z*, Asee books, Adizes, Novi Sad. str. 31-32; Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, стр. 545

⁹⁸ Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Атлантис, Ниш, стр. 543

⁹⁹ Кароор, Р., Паул, Ј., Халдер, В. (2011), *Service Marketing: Concept & Practices*, McGraw Hill Education, Private Limited, London, pp. 189

треба да буду опрезна када цене користе као инструмент за сегментирање услуга врхунског у односу на услуге стандардног нива квалитета. Након коришћења одређене услуге опажени квалитет повезан са ценом креира перципирану вредност. Постоји могућност прецењивања и формирања превеликих очекивања, што може довести до разочарења, уколико потрошач не буде задовољан услугом. Потрошач може бити спреман да плати и већу цену уколико процени да је вредност услуге висока, а неће желети да купи услугу чија је цена на нивоу трошкова предузећа, јер не достиже његов ниво перципиране вредности. Друга битна ствар јесте **калкулисање напора потрошача** у услужном процесу. Уколико потенцијални потрошач процени да од цене није одузет напор који је имао у току услужног процеса, може се десити да одустане од куповине. Из тог разлога пожељно би било смањити неновчани корисников напор тако што ће се на пример обезбедити кућна достава на рачун потрошача или предузећа, уколико се процени могућност капитализовања кроз већи ниво продаје.¹⁰⁰

У Приказу 1. дате су **стратегије формирања цена**: које креирају задовољство, које су усмерене на успостављање дугорочних односа са потрошачима и цена које су формиране у функцији ефикасности.

Приказ 1. Стратегије формирања цена

Стратегија / вредност	Вредност се креира путем ...	Реализује се ...
Цене које креирају задовољство	Смањењем неизвесности потрошача која настаје као резултат неопипљивости услуга.	<ul style="list-style-type: none"> Услужном гаранцијом Ценама које се формирају на основу користи Утврђивањем јединствених цена
Цене за успостављање дугорочних односа	Подржавањем дугорочних односа са предузећима које потрошачи преферирају.	<ul style="list-style-type: none"> Дугорочним уговорима Групним ценама
Цене у функцији ефикасности	Уштедом у трошковима и предузећа и потрошача. Остварује се као резултат ефикасног управљања услужним процесима.	<ul style="list-style-type: none"> Вођство у ниским трошковима

Извор: Hoffman, D.K., Bateson, J.E.G. (2016), pp. 164-168 према Berry, L.L., Yadav, M.S. (1996), pp. 41-51

¹⁰⁰ Kapoor, R., Paul, J., Halder, B. (2011), *Service Marketing: Concept & Practices*, McGraw Hill Education, Private Limited, London, pp. 189; Канцир, Р. (2007), *Маркетинг услуга*, Београдска пословна школа, Београд, стр. 178-179

Цене услуга варирају у зависности од специфичности услуге и потреба потрошача и треба их формирати реално и у складу са постављеним циљевима. Предузеће треба да увери потрошаче да су квалитет производа/услуга, престиж и неке друге карактеристике оно што га издваја у односу на конкуренцију.¹⁰¹

3.3. Канали маркетинга услуга

Канали маркетинга представљају пословну структуру међусобно зависних предузећа која су укључена у процес омогућавања употребе производа или услуга од стране потрошача. У складу са концептом специјализације и поделе рада сложених задатака на мање и сличније и њиховим додељивањем за то специјализованим предузећима остварује се већа ефикасност и нижи просечни трошкови.

Избор канала маркетинга потенцијално може да утиче на дужину трајања успостављених односа са потрошачима. Како напредују, потрошачи могу да користе различите канале у процесу препознавања сопствених потреба, претраживања информација, куповине и послепродајних услуга. Нпр. потрошач може после опсежне он лајн претраге да оде у најближу продавницу ради куповине и да након тога преко корисничког сервиса добије постпродајну подршку. Услужна предузећа које не омогуће употребу жељеног канала својим потрошачима ризикују да их они напусте, па је зато веома битно препознати обрасце њиховог понашања у вези са каналима маркетинга које преферирају.¹⁰²

С обзиром на симултаност производње и потрошње у услужном процесу, јасно је да доминира коришћење директних канала дистрибуције услуга, мада се могу користити и посредници. На предузећу је да се определи да ли ће користити једне или друге канале. *Избор канала маркетинга* у области услуга зависи од мноштва фактора: врсте услуге, специфичности тржишта, понашања потрошача и конкурената, финансијске способности предузећа, квалитета и расположивости канала, законских прописа и сл.¹⁰³ Производи и услуге пролазе кроз више канала маркетинга пре куповине од стране потрошача. Стратегија канала маркетинга се посебно односи на дизајнирање и управљање структуром канала како би се обезбедило да целокупни систем канала буде ефикасан и ефективан. Неки од разлога за коришћење стратегије канала маркетинга су:

¹⁰¹ Traut, Dž. (2003), *Kako je generalni direktor postao marketing ekspert*, Adizes, Asee books, Novi Sad, str. 49; Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, стр. 425

¹⁰² Rust, R.T., Huang, M.H. (2014), *Handbook of Service Marketing Research*, Edward Elgar Publishing, USA, pp. 20

¹⁰³ Станковић, Ј., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, стр. 550; Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 198-199

- 1) Канали маркетинга представљају важан део светског пословања. Укупна продаја кроз канале маркетинга представља скоро једну трећину светског годишњег бруто домаћег производа што води томе да разумевање и управљање продајним каналима постаје критично за већину предузећа.
- 2) Канал је „чувар капије“ између произвођача и потрошача. Коришћење канала омогућава контролу приступа потрошача услузи и без ефективне стратегије производна и услужна предузећа пате због ограниченог домета и смањене атрактивности.
- 3) Искуство канала детерминише перцепцију потрошача о бренду, а самим тим и њихову сатисфакцију.
- 4) Важно је схватити да значај канала у маркетингу предузећа и стратегији позиционирања у каналима маркетинга лежи у могућности диференцирања понуде предузећа у односу на конкурентску. Диференцијација има велики значај у изградњи и управљању конкурентском предношћу. Поставља се питање шта се може диференцирати? То може бити диференцијација производа и његових карактеристика, што захтева фокус произвођача на истраживање и иновације као кључ успеха. Услуге које су подржане различитим каналима маркетинга нису само део укупног пакета, већ су често детерминанта куповине. Ефективна диференцијација не зависи само од карактеристика производње, већ такође може настати и понудом кроз иновативне канале.
- 5) Канали су често недовољно искоришћени извори одрживе конкурентске предности. Јак систем канала је конкурентна имовина и није је лако копирати од стране других предузећа, што их чини извором одрживе конкурентске предности. Изградња и модификовање система канала захтева велика улагања која је тешко повратити. Предузимање напора да се ствари ураде добро први пут је велика вредност, док исправљање грешака може ставорити предузећу дугорочне проблеме.

У канале маркетинга укључени су: произвођачи (директна продаја) и посредници (индиректни канали продаје).¹⁰⁴

Директни канали су најкраћи и најједноставнији канали маркетинга и део су стратегије директне продаје која подразумева успостављање директних контаката

¹⁰⁴ Palmatier, R., Stern, L., Ansary, A.E., Adersan, E. (2016), *Marketing Channel Strategy*, 8th edition, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, pp. 1-2

између предузећа и потрошача. Користи се због специфичности асортимана или због немогућности одвајања услуге. *Предности* ових канала леже у:

- бољој контроли услужног процеса,
- ефикаснијој контроли стандарда квалитета производа и услуга,
- бољој вези са потошачима и бољем увиду у њихове потребе,
- способности стварања дугорочних односа са потрошачима,
- стицању способности за прављење разлика кроз диференцијацију услуга,
- законској регулативи која намеће потребу коришћења директних канала маркетинга.

Недостатак ових канала за дистрибуцију услуга лежи у немогућности даљег ширења пословања због неадекватне покривености тржишта, целокупан ризик је на услужном предузећу, недовољно знања и искуства за наступ на тржиштима где већ постоје јаки канали за дистрибуцију услуга.

Данас се на тржишту све више користе и **електронски канали** као вид директних маркетинг канала, за маркетинг комуницирање, за он лајн продају и маркетинг истраживања. Разликују се електронски дистрибутери (преузимају потпуну одговорност за извршавање наруџбина), електронски брокери (помажу у потрази за одговарајућим производима и услугама), а у новије време срећу се и директоријуми општинских центара (помажу у истраживању) и софтверски агенти (обављају улогу брокера).¹⁰⁵

Индијектне канале маркетинга користе предузећа свих величина. Ове канале одликују нижи трошкови, али се губи могућност контроле и власништва над производом или услугом, па је стога веома битно водити рачуна о избору адекватних посредника.

На услужном тржишту као индијектни канали **користе се посредници** у продаји услуга:

- Агенти (не преузимају власништво над производима и услугама, већ само повезују предузеће са потрошачима, користе се углавном за туристичке, хотелске услуге, услуге транспорта, финансијске услуге и индустријске услуге),
- Дилери (су посредници који могу да изврше услугу),
- Трговци на велико (су канали који продају производе или услуге трговцима на мало, произвођачима, разним институцијама и директно потрошачима) и

¹⁰⁵ Boone, L.E., Kurtz, D.L. (2015), *Contemporary Marketing*, Cengage Learning, 17 edition, pp. 447-448

- Трговци на мало (су канали који врше углавном продају производа и услуга директно потрошачима).¹⁰⁶

Услуге се не могу продавати преко посредника уколико не постоји могућност одвајања услуге од продавца. То утиче на географско ограничавање тржишта које предузеће може да опслужи, а с друге стране постоји могућност персонализације услуга чиме се канали поједностављују. Посреднике треба користити у ситуацијама када је број потрошача знатно већи од броја запослених који пружају услуге. Посредник може бити платна картица, агент или брокер. Дистрибуција услуга може се вршити путем франшизинга и то само у областима високе стандардизације услуга. Као добар посредник за индиректно пружање услуга може да послужи *технологија*. За адекватну дистрибуцију услуга неопходан је *интерактивни маркетинг* у оквиру ког предузеће и потрошач услуге активно учествују у услужном процесу. У случају директног пружања услуга *локација* игра велику улогу у услужном процесу. Међутим када год је то могуће потребно је обезбедити дисперзију.¹⁰⁷

3.4. Маркетинг комуницирање

Маркетинг комуницирање је од великог значаја за услужна предузећа, јер је основ за привлачење нових и неговање дугорочних односа са потрошачима и не сме бити препуштено случају. Када предузеће жели да развије нов производ/услугу, унапреди постојећи или да повећа његову продају, она мора да комуницира своју продајну поруку потенцијалним потрошачима. Да би се тај вид комуникације несметано одвијао нека услужна предузећа ангажују специјализоване агенције за оглашавање и промоцију, подстицање продаје, директни маркетинг и стварање корпоративног имиџа. Од великог је значаја да продајно особље буде обучено за адекватну комуникацију са потрошачима. Систем маркетиншких комуникација је веома сложен, јер у том процесу учествује велики број појединаца, група, посредника и предузећа.

Постоје следећи облици маркетинг комуницирања:

- **Директно комуницирање** је интерперсонално комуницирање између две или више особа. Подразумева директну размену порука, па су реакције учесника у процесу комуницирања видљиве и може се деловати одмах, чиме се избегавају

¹⁰⁶ Rolnicki, K. (1998), *Managing Channels of Distribution – The Marketing Executives Complete Guide*, AMACOM, USA, pp. 2-9

¹⁰⁷ Сенић, Р. (2000), *Маркетинг менаџмент*, треће измењено и допуњено издање, Економски факултет у Крагујевцу, Призма, Крагујевац, стр. 360-361

неспоразуми и ствара се приснији однос са потрошачима. *Лична продаја* представља вид директног комуницирања са потрошачима. Током презентације или услужног сусрета потрошач има могућност да поставља питања, ствара слику, оцењује услугу и доноси одлуку о куповини. *Директни маркетинг* је други вид директне комуникације са постојећим или потенцијалним потрошачима коришћењем поште, телефона, факса, Интернета, са циљем добијања повратних информација или успостављања контакта са циљем подстицања на куповину.

- **Масовно комуницирање** је индиректно што значи да се информација преноси широком аудиторијуму – свим потенцијалним потрошачима и то углавном преко неког масовног медија попут телевизије, новина или путем Интернета. Не постоји директна повезаност између предузећа и потенцијалних потрошача, јер у моменту оглашавања предузеће не зна лично људе са којима покушава да комуницира. Информација се до широког аудиторијума преноси за релативно кратко време, али маркетинг менаџер мора да чека како би видео да ли су реакције потрошача биле позитивне или негативне, што ће показати анализа тржишта. Истовремено оглашавање конкурената или наилажење на неке друге препреке из окружења може да умањи ефективност коришћења масовних медија као средства масовног комуницирања. Без обзира на то, овај облик комуницирања је веома коришћен и може да послужи за обликовање понашања потрошача. *Пропаганда* представља вид масовног комуницирања и промоцију идеја, производа, услуга одређеног предузећа чији је циљ привлачење потрошача. Основни проблем лежи у томе што многа услужна предузећа пропаганду изједначавају са маркетингом и то је многе спречило да остваре планирани успех, јер су занемарили чињеницу да је тржиште сегментирано приликом доношење битних одлука о услугама, дистрибуцији и формирању цена. *Унапређење продаје* је сваки покушај предузећа да подстакне пробу или куповину производа или услуге. *Догађаји и искуства* односе се на програме или одређене активности које спонзорише предузеће у циљу успостављања интеракција са потрошачима у вези одређених производа или услуга. *Односи са јавношћу и публицитет* подразумевају реализовање низа различитих програма којима се врши промовисање производа или услуга, промоција предузећа и заштита имица.
- **Интегрисано маркетинг комуницирање** подразумева нов приступ у планирању маркетинг комуницирања који се све више користи, базира се на технологији,

потрошачима и жељи предузећа да на адекватан начин изврши алокацију расположивих ресурса у циљу остваривања супериорних перформанси. Овај вид комуникације се тек развија и да би се искористиле његове бројне предности неопходно је да се уложи велики напор на нивоу предузећа у целини.

- Не треба изоставити ни посебан вид маркетинг комуницирања који све више добија на значају, а то је **комуникација „од уста до уста“**. Информације о задовољству или незадовољству услугом потрошач радо преноси другима и то може бити моћно средство за формирање ставова потрошача, ако се на адекватан начин користи од стране предузећа.¹⁰⁸

Каква год подела да се изврши и какве год називе да носе елементи комуникационог микса, циљ је исти, остваривање супериорнијих резултата у односу на конкуренцију, а на предузећима је да се одреде за оне инструменате комуникационог микса који ће им то и омогућити.

Фазе у процесу комуницирања обухватају:

- **фаза пре куповине** (у циљу стимулације тражње потрошачи се излажу промотивним порукама које преносе обећања о задовољству услугом коју ће им предузеће пружити),
- **фаза пружања услуге** (улога промоције своди се на информисање и објашњавање различитих улога које имају запослени и потрошачи у процесу услуживања у циљу његовог адекватног окончања),
- **фаза након куповине** (комуницирање у овој фази има за циљ смањивање негативних последица које може да изазове незадовољство потрошача услугом или одржавање контакта са задовољним потрошачима како би они постали још један инструмент позитивне пропаганде предузећа).¹⁰⁹

Начин маркетинг комуницирања битно је промењен, акценат се са масовног помера на фокусирани маркетинг са циљем привлачења потрошача и изградње дугорочних односа са њима. Томе је допринео интензиван развој технологије. Све је заступљеније директно интерактивно комуницирање између запослених прве линије фронта и

¹⁰⁸ О облицима маркетинг комуницирања видети више: Lamb, C., Hair, J.F., McDaniel, C. (2011), *Essentials of Marketing*, 7th edition, South Western, Cengage Learning, USA, pp. 473; Boone, L.E., Kurtz, D.L. (2015), *Contemporary Marketing*, Cengage Learning, 17 edition, Boston, USA, pp. 522; Сенић, Р. (2000), *Маркетинг менаџмент*, треће измењено и допуњено издање, Економски факултет у Крагујевцу, Призма, Крагујевац, стр. 361-362; Kitchen, P.J., Pelsmacker, P. (2004), *Integrated Marketing Communications*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, pp. 24; Kitchen, P.J. (1999), *Marketing Communications: principles and practices*, Thomson Learning, London, pp. 104; Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, стр. 439; Станковић, Ј., Ђукић, С. (2014), *Маркетинг комуницирање*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, стр.19; Pride, W.M., Ferrell, O.C. (2014), *Marketing*, South Western Cengage Learning, 17 edition, pp. 582; Станковић, Ј., Ђукић, С. (2014), *Маркетинг комуницирање*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Атлантис, Ниш, стр. 40

¹⁰⁹ Wirtz, J. (2016), *Winning In Service Markets: Success Through People, Technology And Strategy*, World Scientific, London, pp. 213-217

потрошача. Од директног односа између запослених и потрошача који се остварује кроз услужни процес зависи и став потрошача о квалитету целокупне услуге.¹¹⁰

3.5. Људи: запослени и потрошачи у услугама

Услужна предузећа у савременим условима пословања суочавају се са високим нивоом конкуренције, а борба за потрошаче постаје неминовност. Процесна природа услуга у први план ставља интеракције између запослених и потрошача, јер од квалитета тих интеракција зависи пословни успех предузећа. Представници предузећа треба да буду свесни тога како би посебну пажњу посветили са једне стране запосленима, а са друге стране потрошачима у циљу опстанка и даљег развоја на тржишту. Упркос предностима које имају различите врсте технологије, за многе услуге ће увек бити неопходно постојање директне интеракције између потрошача и запослених. Представници услужних предузећа треба уско да сарађују са одељењем људских ресурса како би се посебна пажња посветила одабиру, обуци и мотивацији запослених. Поред поседовања техничких вештина које захтева посао, запослени треба да поседују интерперсоналне вештине и позитиване ставове. Лојални, обучени и мотивисани запослени који могу да раде независно или у тимовима представљају кључ конкурентске предности. Запослени као инструмент услужног маркетинг микса задужени су и за управљање потрошачима, јер на задовољство услугом може утицати и понашање других потрошача у услужном процесу. Кључни задаци управљања укључују одређивање праве комбинације потрошачког микса и управљања понашањем потрошача на начин да се побољша искуство и избегну конфликти.¹¹¹

У услугама се под „људима“ подразумевају сви који су на неки начин укључени у процес пружања услуга и тиме утичу на перцепцију потрошача, а то су: запослени, потрошач и остали потрошачи у услужном окружењу. Људи су важна димензија у управљању услугама и то било да су у улози пружаоца услуге или потрошача. Сви људи који су актери у процесу пружања услуга дају одређене знаке потрошачу о природи саме услуге. Како су запослени обучени, њихова појава и ставови, понашање, све то утиче на перцепцију потрошача о услузи. Ако су запослени хладни и груби то

¹¹⁰ Bell, S.J., Menguc, B. (2002), „The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality“, *Journal of Retailing*, Vol. 78, No. 2, pp. 131; Bell, S.J., Menguc, B., Stefani, S.L. (2004), „When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 32, No. 2, pp. 112

¹¹¹ Lovelock, C.H., Wirtz, J. (2011), *Service Marketing*, Pearson Education, 7th edition, pp. 26

може да умањи све маркетинг напоре усмерене на привлачење потрошача. Ако су запослени пријатно и пријатељски расположени, то може да повећа сатисфакцију и лојалност потрошача. Понашање запослених је често интегрални део услужне понуде, што није случај са производима, где понашање запослених утиче на квалитет производа, али не представља његов део. Запослени који пружају услуге су важни зато што кроз њих потрошачи посматрају цело предузеће. Запослени прве линије контакта са потрошачима морају да буду добро информисани и у стању да пруже услугу која је усклађена са захтевима потрошача. Предузеће треба да буде свесно чињенице да је сваки запослени на неки начин укључен у продају услуга и ако им се не обезбеди адекватан тренинг комплетни маркетинг напори можда неће бити ефективни у мери у којој се очекивало да ће бити. Због учешћа у услужном процесу потрошачи могу да утичу на квалитет услуге, а самим тим и на сопствену сатисфакцију. Потрошачи истовремено могу да утичу и једни на друге у услужном окружењу.¹¹²

Интензитет контакта са потрошачима подразумева време у ком он мора бити присутан у самом процесу у односу на укупно време неопходно за пружање услуге. Услуге са ниским контактом су банке, поште и малопродаја, а услуге високог контакта укључују хотеле, образовне институције, ресторани и угоститељска предузећа. Услуге са високим нивоом контакта теже се контролишу и њима се теже управља, јер дужи контакт са потрошачима утиче на услугу и њен квалитет, док је код услуга са нижим контактом утицај потрошача на услугу мање изражен. Квалитет и перформансе запослених могу се унапредити кроз:

- пажљиву селекцију и адекватан тренинг кандидата за посао;
- постављање норми, правила и процедура ради обезбеђивања конзистентног понашања запослених;
- обезбеђивање адекватног изгледа запослених и смањење значаја личног контакта кроз аутоматизацију и компјутеризацију где год је то могуће.

Услужни процеси су резултат низа интеракција између запослених и потрошача, а њихова успешна реализација треба да обезбеди задовољство потрошача услугама, њихово везивање за предузеће и стварање лојалности. Улагање у запослене, њихово мотивисање и задовољство не треба посматрати као трошак, већ као инвестицију у остварење пословних циљева. Запослени који су задужени за пружање услуга деле се у две категорије: запослени који служе као подршка спровођењу услужног процеса и

¹¹² Chowhan, S.S. (2015), *Marketing of Services*, Lulu.com, pp. 38-39

запослени који су у директном контакту са потрошачима. Не занемарујући значај запослених који пружају подршку у спровођењу услужног процеса, треба истаћи да су за потрошаче од кључног значаја запослени са којима ступају у директан контакт. Запослени прве линије услуживања представљају везу између предузећа и потрошача. С обзиром да се налазе на тзв. граници предузећа, јасно је да је један од њихових најважнијих задатака премошћавање те границе, у смислу успостављања везе између потрошача, окружења и услужних активности. Запослени који пружају услуге у превазилажењу границе могу бити:

- **чувари улаза:** њихов задатак је прикупљање информација из окружења, преваходно о потрошачима, како би предузеће могло да доноси одређене одлуке на бази њихове анализе;
- **креатори имиџа:** су представници предузећа у оквиру услужних сусрета са потрошачима, они промовишу услуге и предузеће у целини;
- **едукатори:** су задужени за укључивање потрошача, пружају савете и приближавају потрошаче услужном окружењу;
- **дизајнери:** имају за циљ да интерпретирају очекивања потрошача, како би их превели у услугу, што је посебно случај код персонализованих услуга;
- **произвођачи:** су запослени који заједно са потрошачима кроз услужни процес стварају услугу.¹¹³

С обзиром да услужне процесе чини низ интеракција током којих је могуће настајање одређених *конфликтних ситуација*, од посебног значаја јесте способност њиховог превазилажења било да се ради о интерперсоналним или интерфункционалним конфликтима. *Ниво конфликта*, као и начини за њихово превазилажење у директној су зависности од нивоа интеракција.

Код запослених за које је карактеристичан висок ниво интеракције може се јавити конфликт: особе и улоге, предузећа и потрошача и конфликт међу потрошачима. Како ће се решити ови конфликти зависи од услужног предузећа, његове организационе културе и климе, али и од способности запослених да тим конфликтним ситуацијама управљају у циљу њиховог превазилажења у обострану корист.

Битну улогу у услужним процесима имају *запослени са којима потрошачи немају контакт*, али од чијих активности зависи комплетан услужни процес и квалитет рада запослених са којима су потрошачи у непосредном контакту. Поред тога што су

¹¹³ Lovelock, C., Wirtz, J. (2011), *People, Technology, Strategy*, Prentice Hall, 7th Edition, pp. 280-282; Сенић, В. (2006), „Стратегијски приступ менаџменту услуга“, *докторска дисертација*, Економски факултет Крагујевац, стр. 178; Chowhan, S.S. (2015), *Marketing of Services*, Lulu.com, pp. 38-39

задужени за низ услужних активности њихова кључна улога јесте и пружање подршке запосленима за контакт са потрошачима.

За стварање *повољне климе* у организацији, спречавање незадовољства и повећање нивоа сатисфакције и лојалности потрошача, неопходно је поред адекватног одабира и селекције запослених и низа тренинга и едукација континуирано обликовати њихово понашање у складу са циљевима предузећа, а одговорност за то налази се у сфери интерног маркетинга. Основни циљ предузећа који се остварује путем менаџерске филозофије интерног маркетинга јесте стварање мотивисаних запослених који су усмерени ка задовољству потрошача са једне и стварање лојалних потрошача и успостављање и неговање дугорочних односа са њима преко запослених за контакт са друге стране. Потрошачи су од кључног значаја за успех предузећа, па је брига о њиховом задовољству један од основних циљева. Потрошачи су битни и из разлога што могу да утичу на друге потрошаче путем комуникације од уста до уста. Лојални потрошачи промовишу предузеће и услуге које оно пружа. Позитивна искуства у току услужних процеса основ су за стварање дугорочних односа, а континуирано посвећивање пажње потрошачима води њиховом даљем учвршћивању.¹¹⁴

3.6. Услужно окружење

Услужно окружење је још један елемент услужне понуде предузећа, обухвата видљиве компоненте физичке и информационе архитектуре од значаја за потрошаче, јер обезбеђује стварање одређене слике о предузећу и услугама које пружа, а како ће бити дизајнирано зависи од постављених циљева, делатности, запослених и карактеристика самих потрошача. Услужно предузеће која нуди услуге нижег квалитета по приступачним ценама неће превише пажње посвећивати унапређењу физичког амбијента за пружање услуга, с обзиром да се то од њега и не очекује. Предузеће које нуди услуге високог квалитета и цене, посебну пажњу посвећује физичком амбијенту и његовом унапређењу, јер је свесно да због вишег нивоа укључености потрошача у услужни процес они квалитет услуга оцењују узимајући у обзир ту компоненту.

Уколико услужни процес захтева дужи боравак потрошача у услужном амбијенту, онда постоји могућност да се кроз адекватан дизајн тог окружења утиче на полазне ставове

¹¹⁴ Groucutt, J., Leadley, P., Forsyth, P. (2004), *Marketing: Essential Principles, New Realities*, Kogan Page Publisher, pp. 402-404; Станковић, Љ., Букић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет у Нишу, Ниш, стр. 553-554; Chowhan, S.S. (2015), *Marketing of Services*, Lulu.com, pp. 38-39; Љубојевић, Ч. (1995), *Маркетинг услуга: пут ка потпуној сатисфакцији потрошача*, Економски факултет, Суботица, стр. 223

потрошача о предузећу, њихове мотиве и последично на њихово понашање, али истовремено има утицај и на запослене у датом предузећу.

Уколико је услужни амбијент организован у складу са потребама запослених и потрошача, то ће олакшати спровођење услужног процеса, биће јасније улоге које они имају у услужном процесу. Изглед зграде, како спољашњи, тако и унутрашњи, декорација и остали елементи који су видљиви помажу потрошачима да стекну утиске о предузећу и услугама које оно нуди. Преко физичког амбијента, ентеријера, намештаја и опреме која се користи шаљу се одређени сигнали о цени услуге, нивоу квалитета, професионалности и поузданости.

Услужни амбијент може потрошаче који су већ боравили у њему да привуче до те мере да они поново купују. Потрошачи не воле да чекају у редовима и потребно је настојати да се они избегну, али уколико то није могуће, неопходно је организovati редове на начин да не утичу негативно на њихово понашање и сатисфакцију услугом.

Запослени који су задовољни амбијентом у ком раде посвећени су предузећу, мотивисани су, ефективније обављају своје радне задатке што се позитивно одражава и на њихов однос према потрошачима.¹¹⁵

3.7. Услужни процеси

Процеси путем којих су услуге креиране и испоручене до потрошача представљају један од најважнијих елемената услужног маркетинг микса. Услужни процеси базирају се на низу процедура, задатака, програма и активности путем којих се инпути претварају у конкретне оутпуте. Могу бити једноставни када се базирају на свега неколико активности или процедура и веома сложени када захтевају читав низ различитих међусобно повезаних активности.

Карактеристике услужног процеса условљене су природом услужне делатности, услужним инпутима (људи, предмети или информације) и степеном укључености потрошача. С обзиром да се у центру услужних активности налази потрошач, избор процеса умногоме ће зависити од њихових потреба, жеља, очекивања и преференција.¹¹⁶

¹¹⁵ Hoffman, K.D., Bateson, E.G. (2016), *Service Marketing: Concepts, Strategies and Cases*, Cengage Learning, 2016; Bitner, M.J. (1992), Servicesapes: The impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, pp. 57-71; Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет у Нишу, Атлантис, Ниш, стр. 553-554; Lancaster, G., Massingham, (2010), *Essentials of Marketing Management*, Routledge, Taylor and Francis group, pp. 512

¹¹⁶ McDonald, M., Frow, P., Payne, A. (2011), *Marketing Plans for Services: A complete Guide*, John Willey & Sons, pp. 292

Услужни процеси захтевају пажљив дизајн. Предузеће и запослени који пружају услугу морају јасно да дефинишу:

- **Да ли је услуга усмерена према потрошачу или његовој имовини** (ако је усмерена ка потрошачу, онда је он инпут у услужном процесу нпр. фризирање, док телефон послат на сервис представља имовину потрошача и истовремено је инпут у услужном процесу поправке);
- **Да ли услуга укључује опипљиве или неопипљиве активности** (процес је физички ако захтева опипљиве активности, а може бити и неопипљив уколико се заснива на информацијама);
- **Редослед организовања различитих елемената процеса пружања услуге;**
- **Улогу информација у процесу пружања услуге.**¹¹⁷

Интерактивност као битно обележје услужног процеса настаје као резултат присуства запослених и потрошача и ствара велику неизвесност када је у питању ток и контрола услужног процеса, те је стога неопходно да сви учесници буду упознати са процесом, како би се осећали што пријатније и како би се избегле непријатности.

Задатак услужног предузећа је ефикасно пословање уз рационално коришћење ресурса, што се може постићи ако се процесима управља тако да се смањује њихова комплексност кроз специјализацију запослених и/или заменом људског рада технологијом. Како расте ниво информисаности потрошача расте њихова пробирљивост и очекивања од услуге. Савремени потрошачи преферирају персонализоване услуге, па се предузећа све више одлучују за флексибилне услужне процесе нудећи различитости уз адекватну премијум цену како би оствариле своје циљеве. Један од основних циљева је ефикасно управљање процесима услуживања уз снижавање трошкова и испуњавање захтева по питању квалитета са аспекта потрошача. Најбољи резултати постижу се кроз синергију свих инструмената услужног маркетинг микса.¹¹⁸

¹¹⁷ Станковић, Ј., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет у Нишу, Атлантис, Ниш, стр. 553-554; Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Менаџмент и маркетинг услуга*, Призма, Крагујевац, стр. 452; Lovelock, С.Н., Wirtz, С. (2007), *Service marketing: people, technology, strategy*, 6th edition, Pearson Prentice Hall, pp. 232-250

¹¹⁸ Valenzuela, F. (2013), *Marketing: A Snapshot*, Pearson Higher Education, pp. 31; Roberts, S., Rowley, J. (2004), *Managing Information Services*, Facet Publishing, pp. 137; Станковић, Ј., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, Економски факултет у Нишу, Атлантис, Ниш, стр. 553-554; Љубојевић, Ч. (1995), *Маркетинг услуга: пут ка потпуној сатисфакцији потрошача*, Економски факултет, Суботица, стр. 223

ГЛАВА 4: УЛОГА МАРКЕТИНГА У ДЕФИНИСАЊУ СТАНДАРДА КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ

Улога маркетинга у погледу дефинисања стандарда квалитета услуга је од пресудног значаја. Маркетинг је одговоран за стварање таквог организационог имиџа који значи способност предузећа да задовољи потребе потрошача у складу са дефинисаним стандардима и *етиком добре праксе која подразумева:*

- Поверење у предузеће,
- Сигурност, комплетност и компетентност целокупног организационог система,
- Организациону ефективност, комуникативност и флексибилност и
- Иновативност, као предуслов даљег успешног опстанка и развоја.¹¹⁹

4.1. Систем управљања укупним квалитетом (TQM)

Управљање укупним квалитетом (TQM - Total Quality Management) је свеобухватан приступ управљања квалитетом на нивоу целог предузећа, а све у циљу остваривања потпуне сатисфакције потрошача. Овај приступ усмерава предузеће ка континуираном унапређивању квалитета и то кроз смањивање свих пропуста и незадовољстава потрошача, што последично смањује трошкове, повећава сатисфакцију и на крају омогућава повећање тржишног учешћа.¹²⁰

Управљање укупним квалитетом (TQM) појавило се најпре у производном сектору 1980-тих година и од тада се брзо развијало као пословна филозофија континуираног унапређења квалитета у циљу остварења максималне сатисфакције потрошача.

Сам термин, сложеница **Total Quality Management (TQM)** иницијално је употребљен од стране Naval Air Systems да опише њихов менаџмент приступ унапређењу квалитета. TQM је имао много значења. TQM је базиран на учешћу свих чланова предузећа у унапређивању процеса, производа, услуга и културе у којој раде. Од TQM-а корист имају сви запослени у предузећу и друштво. Методе за имплементацију овог приступа развијене су од стране лидера у области квалитета као што су Philip B.

¹¹⁹ Аћамовић, Н. (1995), *Квалитет у маркетингу*, Qualitass International, Београд, стр. 61

¹²⁰ Dale, B., Bamford, D., Wiele, T. (2016), *Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway*, John Wiley & Sons, pp. 2; Jevtić, M., Mančević, Z., Radmanovac, M. (2006), „Kvalitet kao komponenta marketing usluga“, *International Journal – Total Quality management & Excellence*, Vol. 34, No. 2, Beograd, pp. 483

Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, J.M. Juran и других. Концепт TQM је базиран на планирању и комуникацији.¹²¹

Концепт и принципи, иако једноставни постепено еволуирају у ИСО 9001 систем стандарда управљања квалитетом. Иако је TQM широко распрострањен у пракси, не постоји потпуна сагласност око тога што он подразумева. TQM је процес управљања укупним квалитетом, континуиран начин живота и филозофија непрекидног усавршавања свега што радимо.

Текућа глобализација пословних активности и потреба за повећањем нивоа сатисфакције паралелне су са растућим значајем управљања квалитетом и интернационализацијом унапређења квалитета пословног сектора. У последње време, растући број предузећа је као одговор на ове трендове усвојио и успешно применио принципе и праксе TQM са циљем да постану више ка потрошачима оријентисани кроз стратегију вођену квалитетом. Услужна предузећа у односу на производна заостају у смислу ефективног развоја TQM, њихове стратешке посвећености TQM-у, посебно имајући у виду имплементацију TQM-а. Услужна предузећа покушавају да идентификују аспекте TQM које могу без улагања времена и новца успешно применити. Ово треба да буде упозоравајући сигнал, с обзиром на растући значај који услуге имају у националним и глобалним економијама. Недостатак истраживања у вези са испитивањем везе између сертификата о квалитету и његовог операционог и стратешког резултата у услужним предузећима онемогућио је мапирање пута који се може користити од стране менаџера да остваре њихове циљеве по питању квалитета услуга.¹²²

Производи и услуге биће прихваћени уколико су у складу са очекивањима и потребама потрошача. Не постоји успешно предузеће без квалитетних производа и услуга, али у исто време намеће се закључак – квалитетни производи и услуге не могу се произвести без адекватних услова. Менаџери имају највећу одговорност за креирање адекватних услова који су неопходни за успешну производњу квалитетних производа и понуду квалитетних услуга. То је начин за формирање вишеструке везе између менаџмента и квалитета. Како истиче Цветковић, предузећа која су изградила систем управљања

¹²¹ Gupta, S.N., Valarmathi, B. (2009), *Total Quality Management*, 2nd edition, Tata McGraw-Hill, New Delhi, pp. 2; Ueno, A. (2010), „What are the fundamental features supporting service quality?“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 1, pp. 74-75; Stamatis, D.H. (2003), *Six sigma for financial professionals*, John Wiley & Sons, New Jersey, pp. 269;

¹²² Juneja, D., Ahmad, S., Kumar, S. (2011), „Adaptability of total quality management to service sector“, *International Journal of Computer Science & Management Studies*, Vol. 11, No. 2, pp. 93-94; Calisir, F. (2007), „Factors affecting service companies satisfaction with ISO 9000“, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 5, pp. 589; Mele, C. (2007), „The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value“, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 3, pp. 242; Calisir, F. (2007), „Factors affecting service companies satisfaction with ISO 9000“, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 5, pp. 589

квалитетом смањила су трошкове за 50%, а повећала профит 30-40%. Видљиво је да су системи квалитета омогућили остваривање менаџмент циљева и то је разлог зашто се системи квалитета сматрају инструментом управљања. Прецизније, *управљање квалитетом део је система пословног управљања*. На тај начин систем квалитета утиче на пословни систем тако што онемогућава стварање нереда и импровизације у његовом функционисању. Систем управљања квалитетом омогућава предвиђање догађаја и њихово обликовање у циљу што повољнијег избора приликом доношења одлука. Пословни системи расту и раде у условима перманентних и великих промена и њима треба да се управља на адекватан начин. С обзиром да се ове промене односе на све аспекте функционисања пословног система, то значи да оне погађају и квалитет и стога управљање квалитетом постаје значајан део система пословног управљања.¹²³

Пословно окружење конкурентније је и изазовније него икада пре, услед напретка интернет технологије, побољшаних производних могућности и повећања комплексности у очекивањима потрошача. Јапанска производна предузећа су међу првима остварила бројне користи применом TQM. TQM концепт проширио се како на услужни сектор, тако на непрофитне организације као што су здравство, владе, образовне институције, финансијске институције и др. Све је већи нагласак на квалитету услуга, јер је јасно да испорука квалитетних услуга представља предуслов стицања конкурентске предности. Како је већ истакнуто, главни проблем настаје када истраживачи не прилагођавају већ постојеће моделе, него врше развој потпуно нових, што води стварању бројних дефиниција и димензија које би модел TQM требао да обухвати.

Суштински елементи управљања укупним квалитетом обухватају:

- Стандарде квалитета усмерене на потрошаче,
- Екстерне и интерне потрошаче,
- Спречавање грешака,
- Сви запослени су контролори квалитета,
- Комуникација постоји у два смера,
- Унапређење је континуирано,
- Мерење се врши путем парето анализе, блок дијаграм процеса и узрочно последичним дијаграмима.¹²⁴

¹²³ Svetković, Lj.V. (2001), „Mutual dependence of management and quality“, *Facta Universitatis*, Niš, Vol. 1, Бр. 9, pp. 59-60

¹²⁴ Љубојевић, Ч. (1995), *Маркетинг услуга: пут ка потпуној сатисфакцији потрошача*, Економски факултет, Суботица, стр. 82

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) модел инкорпорира шест димензија организационе праксе и то: лидерство, стратегију и планирање, фокус на потрошаче, информације и анализе, фокус на људске ресурсе и процесни менаџмент у оквирима TQM. Резултати студије коју је спровео Ooi показали су да постоји значајан позитиван утицај квалитета услуга на сатисфакцију потрошача. Резултати такође показују позитивну везу између лидерства и сатисфакције потрошача. Кључна је улога лидера у подизању сатисфакције кроз ефикасну примену TQM-а превасходно у услужном сектору. Стална подршка и посвећеност менаџмента TQM-у је кључна. За квалитет услуга фокус на потрошаче и анализа информација представљају две најважније TQM праксе.¹²⁵

Примена TQM-а као извора конкурентске предности широко се промовише у свету. TQM је глобално признат приступ у сфери квалитета. Са TQM-ом главни циљ је успоставити систем управљања и корпоративну културу која омогућава сатисфакцију потрошача, са укључивањем систематичних метода за континуирано унапређивање организационих процеса, што резултира високим квалитетом производа и услуга. Системи квалитета као што је TQM воде бољем квалитету услуга и организационих перформанси. Многа услужна предузећа су радно интензивна и не постоји супститут за квалитет персоналне интеракције између запосленог и потрошача. Већина онога што је до сада написано о TQM-у везано је за производна предузећа и веровало се да су концепти и принципи TQM-а такође релевантни и за услужна, па је из тог разлога мало студија о TQM-у у услужном сектору.¹²⁶

TQM садржи сет принципа за управљање предузећем. Дефиниција ових принципа варира према ауторима. Постоји велики број различитих верзија и метода који су прилагођени имплементирању базичних принципа и техника, али TQM не може бити идентичан за сва места и не може бити ограничен на један сектор. Проста примена пракси управљања укупним квалитетом које су развијене за производни сектор била би велики изазов за услужна предузећа, па се стога неки принципи TQM не могу једноставно пренети и бити релевантни и за услужни сектор.¹²⁷

¹²⁵ Ooi, K.B., Lin, B., Tan, B.I., Chong, A.Y.L. (2011), „Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality?“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, No. 6, pp. 410-414

¹²⁶ Samat, N., Ramayah, T., Saad, N.M. (2006), „TQM practices, service quality, and market orientation: some empirical evidence from a developing country“, *Management Research News*, Vol. 29, No. 11, pp. 713-715

¹²⁷ Ueno, A. (2010), „What are the fundamental features supporting service quality?“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 1, pp. 74-75

Stamatis наводи да су фундаментални кораци у имплементацији TQM-а: стварање надзорног одбора за контролу имплементације; развој мерила квалитета и процена трошкова квалитета пре него што програм почне; обезбеђивање подршке тимовима и награђивање успеха, а да је за *успешну примену TQM* потребно да: стартује од врха, обухвати све запослене, се фокусира на потрошаче, користи тимове, обезбеди тренинг за све и примени алате за мерење и праћење оствареног прогреса. Ови принципи ће трансформисати свако предузеће уколико се примене адекватно и са посвећеношћу менаџмента и свих запослених.¹²⁸

4.2. Примена TQM-а у области услуга

Примена TQM-а олакшана је у организацијама које уче. TQM филозофија привлачи све више пажње, с обзиром да је овај концепт кључ континуираног унапређења квалитета, стицања дугорочне предности, снижавања трошкова и повећања продаје које настаје као резултат повећане сатисфакције потрошача. Унапређење квалитета услуга може створити два ефекта: расте способност услужног предузећа да привуче нове потрошаче са једне стране и расте сатисфакција постојећих потрошача што води поновним куповинама са друге стране.¹²⁹

Управљање укупним квалитетом је системски приступ, јер се односи на предузеће у целини. Циљ је континуирано унапређење задовољства потрошача уз сталне организационе напоре да се достигне жељени ниво квалитета. Квалитет услуга је релативно млада научна дисциплина, па се на почетку ослањао на научна сазнања из области квалитета производа. Управљање укупним квалитетом и стратегија организације су део интегралног приступа предузећа које је усмерено ка потрошачима, јер су они ти који одређују његов успех.¹³⁰

Када је растућа конкуренција повећала тражњу за квалитетом услуга, јавила се потреба за имплементацијом TQM-а у услужни сектор. Тада се појавило питање да ли принципи TQM-а могу да се примене на услужни сектор? Последња деценија је деценија растућег прихватања и употребе TQM-а у услужном сектору, јер је квалитет постао значајан фактор раста, опстанка и успеха. Увек треба имати на уму да TQM

¹²⁸ Stamatis, D.H. (2003), *Six sigma for financial professionals*, John Wiley & Sons, New Jersey, pp. 269

¹²⁹ Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, 143-145

¹³⁰ Reynoso, J., Moores, B. (1995), „Towards the measurement of internal service quality“, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 64; Петровић, П.Б., Живковић, А.Ј. (2011), *Маркетинг у банкарској индустрији*, Чигоја штампа, Београд, стр. 266

треба да буде вођен циљевима. Треба да постоји јасна визија, а TQM је моћна техника за ослобађање креативности радника, потенцијално смањивање трошкова и унапређење услуга за потрошаче и друштво у целини.

Раније студије показале су значајне позитивне резултате када је у питању повезаност између TQM-а, организационих перформанси и квалитета. Имплементација TQM-а у вези је са усаглашеношћу квалитета. У складу са перцепцијом запослених у услужним предузећима, системи управљања квалитетом утичу на квалитет услуга што је даље у вези са организационим перформансама. Ефективност TQM процеса може генерисати маркетинг унапређења производа и квалитета услуга што онда резултира растом сатисфакције потрошача и организационом профитабилношћу. Успостављањем мотивисане, потрошачки оријантисане филозофије и праксе, ниво интерног квалитета услуга биће већи. Запослени поседују организациона знања и вештине које су значајне за испоруку квалитетних услуга у оној мери у којој су мотивисани и задовољни.¹³¹

У Приказу 2. наведени су кључни фактори успешне примене TQM кроз Парето анализу спроведену од стране Taliba и осталих.¹³² Из овог приказа јасно се види да се велики број аутора бавио дефинисањем критичних фактора од значаја за успешну примену TQM, а њихов број варира и креће се од 4 до 25 у зависности од аутора. Из приказа се може видети да сви аутори као критичне факторе успешне примене TQM наводе: посвећеност топ менаџмента, фокус на потрошаче, унапређење квалитета и неопходност укључивања запослених.

Приказ 2. Критични фактори успешне примене TQM

Аутори	Број кључних фактора за успех TQM	Кључни фактори TQM
Agus (2004)	10	Посвећеност топ менаџмента; фокус на потрошаче и сатисфакцију; тренинг и едукација; континуирана унапређења и иновације; информације о квалитету и мерење перформанси; укљученост запослених; процесни менаџмент; развој подстицаја за рад; тимски рад и унапређење квалитета.

¹³¹ Juneja, D., Ahmad, S., Kumar, S. (2011), „Adaptability of total quality management to service sector“, *International Journal of Computer Science & Management Studies*, Vol. 11, No. 2, pp. 94, 96; Nankervis, A., Miyamoto, Y., Taylor, R., Smith, J.M. (2005), *Managing Services*, Cambridge University Press, pp. ; Samat, N., Ramayah, T., Saad, N.M. (2006), „TQM practices, service quality, and market orientation: some empirical evidence from a developing country“, *Management Research News*, Vol. 29, No. 11, pp. 717

¹³² Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N. (2010), „Pareto analysis of total quality management factors critical to success for service industries“, *International Journal for Quality Research*, Vol. 4, No.2, pp. 159-163

Ahire и остали (1996)	12	Посвећеност топ менаџмента; поређење; употреба интерних информација о квалитету; укљученост запослених; тренинг; унапређивање; управљање квалитетом; употреба статистичке процесне контроле; дизајн управљања квалитетом; фокус на потрошаче; перформанса; квалитет резултата.
Al-Khalifa и Aspinwall (2000)	12	Подршка топ менаџмента; фокус на потрошаче; стратегија; поређење; укљученост запослених; признавање и награђивање; анализа проблема; квалитет технологије; дизајн услуге; срж услуге; услужна култура; друштвена одговорност; управљање људским ресурсима; континуирања унапређивања; одељење за квалитет и системи квалитета.
Antony и остали (2002)	11	Посвећеност менаџмента; улога одељења за квалитет; тренинг и учење; укљученост запослених; континуирана унапређења; партнерства; дизајн; политике квалитета; подаци о квалитету и извештавање; комуникација у циљу унапређивања квалитета; оријентисаност на остварење сатисфакције потрошача.
Badri и остали (1995)	8	Улога дивизиог топ-менаџмента и политике квалитета; улога одељења за квалитет; тренинг; дизајн услуге; менаџмент квалитета; процесни менаџмент/операционе процедуре; подаци о квалитету и извештавање и релације запослених.
Bergman и Klefsjo (2007)	6	Фокус на потрошаче; фокус на процесе; одлуке на бази чињеница; континуирања побољшања; дозвољавање свима да буду укључени; посвећеност топ менаџмента.
Behara и Gundersen (2001)	11	Компензација; поређење; управљање тренинзима; унапређивање; управљање технологијом; признавање; процесни менаџмент; партиципација; тимски рад; тренинг и мерење резултата.
Black и Porter (1996)	10	Стратегијско управљање квалитетом; управљање људима и запосленима; партнерства; комуникација и унапређивање информисаности; оријентација на сатисфакцију потрошача; управљање екстерним интерфејсом; тимски рад у циљу

		унапређења процеса; планирање операционог квалитета; системи за мерење унапређења квалитета; корпоративна култура квалитета.
Claver-Corter и остали (2008)	4	Тренинг; информационе и комуникационе технологије и информациони системи; управљање окружењем и перформансе.
Fryer и остали (2007)	13	Посвећеност менаџмента; тренинг и учење; менаџмент; подаци о квалитету; мерење и извештавање; корпоративна култура квалитета; процесни менаџмент; тимски рад; комуникације; унапређивање запослених; организациона структура; дизајн; стална евалуација; праћење и оцењивање.
Fotopoulos и Psomas (2009)	10	Лидерство, стратешко планирање квалитета; управљање запосленима и укљученост; менаџмент; фокус на потрошаче; процесни менаџмент; континуирана унапређења; инфомације и анализе; знање и едукација; алати и технике квалитета.
Flyn и остали (1994)	11	Вођство у квалитету; повратна спрега; награђивање унапређења квалитета; избор за потенцијални тимски рад; тимски рад; дизајнирање интерфункционалних процеса; партнерства; процесна контрола; јасноћа; оријентација на потрошаче; квалитет нових производа/услуга.
Grandzol и Gershon (1998)	12	Посвећеност топ менаџмента; фокус на потрошаче и сатисфакцију; тренинг и учење; континуирања унапређења и иновације; процесни менаџмент; сатисфакција запослених; остваривање запослених; перформансе квалитета услуга; организациона кооперација (интерна-екстерна кооперација); операциона; финансијска и јавна одговорност.
Јунеја и остали (2011)		Посвећеност менаџмента (планирање, рад, контрола, акција); усавршавање запослених (тренинг, шема предлога, мерење и признавање, изврсни тимови, Одлучивање на бази чињеница, статистичка процесна контрола (7 статистичких алата, тимско решавање проблема), континуирано усавршавање (систематично мерење, изврсни тимови, унутар функционални процесни

		менаџмент, успостављање, управљање и унапређење стандарда, фокус на потрошаче (партнерства са снабдевачима, везе са интерним потрошачима, нема компромиса о квалитету, потрошачем вођени стандарди)
Khamalah и Lingaraj (2007)	7	Посвећеност топ менаџмента; поређење; програми унапређења квалитета; технике изградње тимова; укљученост; тренинг; награђивање и признавање.
Kanji и Wallace (2000)	10	Посвећеност топ менаџмента; фокус на потрошаче и сатисфакцију; квалитет информација и мерење перформанси; управљање људским ресурсима; укљученост запослених; тимски рад; процесни менаџмент; унапређење квалитета; нула грешака; комуникације.
Li (1997)	6	Лидерство топ менаџмента; анализа информација; развијање подстицања на рад; организациона кооперација; вођство у технологији; перформансе менаџмента квалитетом.
Mahapatra и Khan (2006)	20	Лидерство и посвећеност топ менаџмента; фокус на потрошаче и сатисфакцију; политика и стратегија планирања; управљање људским ресурсима; процесни менаџмент и контрола; дизајн и контрола производа и услуга; континуирана унапређења; менаџмент; тренинг; сатисфакција запослених; укљученост запослених; признање запосленима; награде и признања; култура квалитета; унапређење квалитета; систем квалитета; утицај на друштво; тимски рад; флексибилност; нула грешака и поређење.
Mohanty и Lakhe (1994)	4	Развој визије; промовисање политике квалитета; креирање културе укупног квалитета и инвестирање у тренинг и учење.
Quazi и остали (1998)	8	Менаџмент лидерство и политика квалитета; улога одељења за квалитет; тренинг; дизајн производа/услуге; менаџмент квалитета; процесни менаџмент; извештавање о квалитету и односи запослених.
Rahman и Siddiqui (2006)	5	Посвећеност топ менаџмента; потрошачима вођено унапређење; немилосрдно унапређивање; јачање

		базе запослених.
Saravanan и Rao (2004)	12	Посвећеност топ менаџмента и лидерство; поређење; фокус на потрошаче и сатисфакцију; маркетинг услуга; друштвена одговорност; управљање људским ресурсима; сатисфакција запослених; услужна култура; срж услуге; континуирана унапређења; технички систем; информације и анализе.
Saraph и остали (1989)	8	Лидерство топ менаџмента; улога одељења за квалитет; тренинг; дизајн; менаџмент квалитета испоруке; процесни менаџмент; достављање извештаја о квалитету; односи између запослених.
Samat и остали (2006)	7	Подршка од стране менаџмента и посвећеност; укљученост запослених; информисање и комуницирање; тренинг и учење; фокус на потрошаче и стална унапређења.
Sila и Ebrahimpour (2002)	25	Посвећеност топ менаџмента; друштвена одговорност; стратешко планирање; фокус на потрошаче и сатисфакцију; информације о квалитету и мерење перформанси; поређење; управљање људским ресурсима; тимски рад; укљученост запослених; тренинг; унапређивање запослених; сатисфакција запослених; процесни менаџмент; процесна контрола; дизајн производа и услуга; оцењивање запослених; награђивање и признања; менаџмент снабдевања; континуирања унапређења и иновације; унапређење квалитета; култура квалитета; нула грешака; комуникација; системи квалитета; тачно на време и флексибилност.
Singh и остали (2006)	5	Лидерство топ менаџмента; фокус на потрошаче; партнерства; запослени и пословни процеси.
Sureshcander и остали (2001)	12	Посвећеност топ менаџмента и визионарско лидерство; менаџмент људским ресурсима; технички систем; информациони и систем за анализу; поређење; континуирана унапређења; фокус на потрошаче; сатисфакција запослених; заједничко интервенисање; друштвена одговорност; срж услуге; култура.
Sun (2001)	7	Лидерство; информисање и анализе;

		стратешки менаџмент; људски ресурси; процесни менаџмент; партнерства и фокус на потрошаче.
Tari (2005)	8	Фокус на потрошаче; процесни менаџмент; лидерство; менаџмент; учење; планирање квалитета; континуирана унапређивања; и управљање запосленима.
Talib и Rahman (2010)	9	Посвећеност топ менаџмента; фокус на потрошаче; тренинг и едукација и континуирана унапређења и иновације; оснаживање запослених; поређење; квалитет инфомација и перформанси.
Terziovski и остали (1996)	8	Фокус на потрошаче; стратешке алијансе; лидерство; иновативне праксе у области људских ресурса; поређење и систем мерења перформанси; целокупна посвећеност; равнија организациона структура и нова технологија за стратешку предност.
Tsang и Antony (2001)	11	Посвећеност топ менаџмента; фокус на потрошаче и сатисфакцију; тренинг и учење; континуирања унапређивања и иновације; квалитет информација и мерење перформанси; менаџмент; укљученост запослених; култура квалитета; системи квалитета; комуникације; лидерство.
Ueno (2008)	15	Селекција запослених, посвећеност, укљученост и партиципација; тренинг и едукација; тимски рад; запослење; перформансе учинака / мерење, признање и награда; комуникације; промене културе; менаџмент стил, разумевање, посвећеност, приврженост, укљученост и лидерство; дизајнирање; планирање; мерење; трошак квалитета; алати и технике; интерни и екстерни фокус на потрошаче; континуирана унапређења.
Wali и остали (2003)	12	Посвећеност топ менаџмента; фокус на потрошаче и сатисфакцију; квалитет информација и мерење перформанси; оснаживање запослених; радна култура; тимски рад; комуникације; унапређење запослених; процес унапређивања; радник-менаџер интеракције; интерперсонални односи; вредности и етика.
Woon (2000)	8	Менаџмент квалитета; лидерство и култура квалитета; коришћење информација и анализа; стратешко

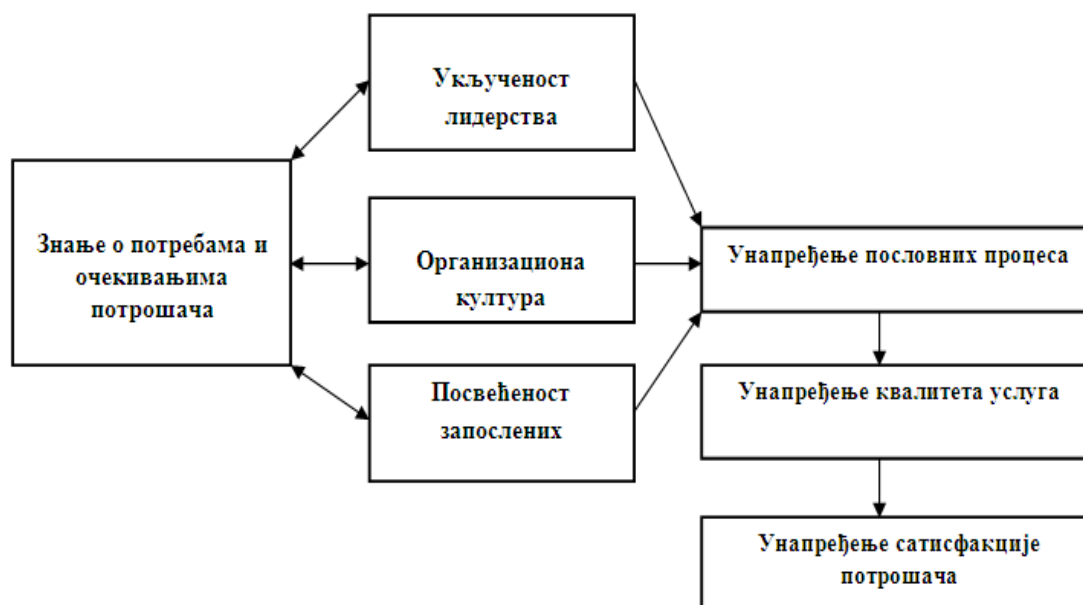
		планирање; развој и управљање људским ресурсима; управљање квалитетом процеса; квалитет и операциони резултати; фокус на потрошаче.
Yusuf и остали (2007)	12	Лидерство и посвећеност; фокус на потрошаче; континуирана унапређења; урадити ствари добро први пут; тачно на време; поређење; трошак квалитета; укљученост запослених; тимски рад; тренинг; комуникације; признавање и награде.
Zhang и остали (2000)	14	Посвећеност топ менаџмента; стратешко планирање; фокус на потрошаче и сатисфакцију; квалитет информација и мерење перформанси; поређење; тренинг; укљученост запослених; тимски рад; признања запосленима; награде и признања; процесна контрола; дизајн услуге; континуирана унапређења и иновације; системи квалитета и флексибилност.

Извор: прилагођено према: Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N. (2010), pp. 159-163

Многа предузећа су постала наклоњена оквирима, визији и техникама које спадају у TQM, због поузданих резултата које дају у различитим пословним окружењима. **TQS (Total Quality Service – укупни квалитет услуга)** се често посматра као поседовање дугорочне перспективе, подразумева да предузећа прихватају да је TQS резултат унапређења квалитета настао дугогодишњим напорним радом. Укратко, **TQS је TQM примењен у услужним предузећима**, али је и много више од тога, јер је комплексна имплементација проблем који окружује испоруку услуга кроз велики број промењивих укључених у тај процес, па зато TQM не може бити потпуни синоним за TQS. Овај модел се фокусира на потребе и очекивања потрошача. Предузећа би требало да разумеју потребе и очекивања потрошача пре дизајнирања и имплементације унапређења квалитета услуга. Она предузећа која су успоставила одрживе структуре организационе културе, лидерства и посвећености запослених, граде блокове доброг управљања укупним квалитетом услуга.

На слици 6. приказана је одржива структура за TQS која подразумева: знање о потребама и очекивањима потрошача, организациону културу, укљученост лидерства, посвећеност запослених и унапређење пословних процеса, што за резултат има унапређење квалитета услуга и сатисфакције потрошача.

Слика 6. Одржива структура за TQS модел



Извор: Gupta, A., McDaniel, J.C., Herath, K.S. (2005), pp. 394

TQS поприма све већи значај у услужним предузећима, јер се фокусира на детаљну анализу и континурано унапређење потрошачки оријентисаних услужних процеса. TQS је свеобухватна методологија која укључује кључне елементе предузећа који се односе на визију испоруке растућег нивоа квалитета услуга потрошачима.¹³³

Квалитет зависи од очекивања потрошача. Неопходно је идентификовати и одредити очекивања потрошача по питању квалитета услуга и инкорпорирати ова очекивања у услужни процес ради унапређења квалитета. Кључна варијабла у истраживању очекивања потрошача је идентификовање специфичних карактеристика услужног квалитета перципираног од стране потрошача и критичних димензија TQS којима менаџмент треба да располаже у циљу управљања услужним предузећем што ефикасније.¹³⁴

Бројна истраживања потврђују да постоји позитивна корелација између примене TQM/TQS и сатисфације потрошача, која се огледа у побољшању пословних перформанси предузећа. С друге стране **тотална сатисфакција потрошача - TCS** мери се применом концепта испоручене вредности који се састоји од две компоненте: ефикасности у испуњавању захтева потрошача и ефикасности која се огледа у

¹³³ Gupta, A., McDaniel, J.C., Herath, K.S. (2005), „Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service“, *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 4, pp. 392-399; Morfaw, J.N. (2009), *Total Quality Management (TQM): A Model for the Sustainability of Projects and Programs in Africa*, University Press of America, pp. 4

¹³⁴ Jain, D., Gaur, P. (2012), „Perception of customers towards the quality of services provided by the banking sector – an empirical study“, *International Journal of management sciences*, Vol. 1, No. 3, pp. 1

снижавању трошкова испоручене вредности. За потрошаче и предузећа најбоља алтернатива је најбоља вредност (испуњеност захтева потрошача) уз најниже трошкове (нижи троškovi у односу на конкуренцију). *TCS* подразумева способност предузећа да у условима високе конкуренције и промењивог окружења што боље одговори на захтеве својих потрошача. То је истовремено повезано и са способношћу да се остваре што боље пословне перформансе у односу на конкуренцију. Није циљ креирати савршену услугу у очима предузећа, већ услугу којом ће потрошач бити задовољан и која ће бити у стању да задовољи његове потребе. То је разлог због кога треба да постоји *комплементарност између концепата TQM/TQS и TCS*.

4.3. Улога маркетинга у управљању укупним квалитетом

Процес управљања укупним квалитетом је изузетно сложен задатак који захтева континуиран рад на стварању културе и климе квалитета у организацији и стога је улога маркетинга и топ менаџмента у координацији активности које се односе на унапређење квалитета на нивоу целог предузећа од кључног значаја. Ни производи и услуге врхунског квалитета произведени у складу са стандардима не представљају гаранцију успеха уколико нису у складу са потребама и захтевима потрошача, или уколико се они разочарају током услужног сусрета, а не постоји адекватна реакција предузећа којом би се негативан утисак ублажио и како би се исти потрошач задржао.

Како наводи Маринковић она предузећа која примењују маркетинг оријентацију придржавају се одређених захтева: континуирано прате реакције потрошача, не схватају олако њихов губитак, воде се сатисфакцијом, сваки услужни сусрет користе као прилику за мерење задовољства или незадовољства потрошача, постављају високе, али реалне циљеве, критички су настројена, воде рачуна о специфичним захтевима потрошача, мотивишу запослене, прате пословне резултате, успостављају стандарде пословних перформанси, врше поређења са најуспешнијим предузећима, стварају услове за укључивање запослених, мере учешће у куповини потрошача и тржишно учешће.¹³⁵

Маркетинг организација полази од тржишта, а организациона форма треба да буде таква да омогући несметану поделу рада, утврђивање редоследа извршавања маркетинг активности, као и одређивање лица која ће преузети одговорност за њихово обављање.

¹³⁵ Маринковић, В. (2010), „Маркетиншки концепти сатисфакције и лојалности у банкарству“, *докторска дисертација*, Економски факултет у Београду, стр. 53-59

TQM концепт је преузео неколико битних елемената маркетинг концепта и то: оријентацију на потрошаче, превазилажење функционалног егоизма и сарадњу свих запослених. Основни проблем лежи у томе што су многа предузећа прихватила концепт TQM, а да нису схватила његову суштину. Укупан квалитет основ је за остварење сатисфакције, а вредност, квалитет и маркетинг треба да се тичу свих запослених у предузећу. Улога запослених у маркетингу јесте подршка предузећу да препознају потребе и жеље потрошача, да их на адекватан начин комуницирају, да обезбеде адекватну испоруку услуге и да одржавају контакт са потрошачима и након куповине, како би се уверили да су задовољни.¹³⁶

Већи број аутора наводи да су принципи TQM допринели концептуалном развоју маркетинга, посебно када је у питању маркетинг односа и такозвана „тржишна оријентација“. Посебно је уочено да се инструментима и техникама TQM постиже већа ефикасност у спровођењу маркетинга него што је то могуће под традиционалном маркетинг парадигмом.

TQM има кључни допринос у развоју тржишне оријентације и утиче како на теорију, тако и на праксу маркетинга. Маркетинг с друге стране олакшава предузећима да створе реалнију вредност за своје потрошаче.

TQM и маркетинг су снажни савезници у заговарању и спровођењу стратегија предузећа које су оријентисане ка потрошачима. У ствари, маркетинг потпомаже напоре TQM. Тачка ослоња односа између маркетинга и квалитета лежи у процесу стварања и испоруке вредности за потрошача. Оквир који је овде представљен је само део комплексног односа који постоји између маркетинга и квалитета.¹³⁷

¹³⁶ Петровић, П.Б., Живковић, А.Ј. (2011), *Маркетинг у банкарској индустрији*, Чигоја штампа, Београд, стр. 264-265; Сенић, Р. (2000), *Маркетинг менаџмент*, треће измењено и допуњено издање, Економски факултет у Крагујевцу, Призма, стр. 73

¹³⁷ Mele, С. (2007), „The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value“, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 3, pp. 242, 244, 254; Samat, N., Ramayah, T., Saad, N.M. (2006), „TQM practices, service quality, and market orientation: some empirical evidence from a developing country“, *Management Research News*, Vol. 29, No. 11, pp. 715-717; Behara, R.S., Gundersen, D.E. (2001), „Analysis of quality management practices in services“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 6, pp. 584

4.4. Дефинисање стандарда квалитета услуга са аспекта потрошача

Дефинисање стандарда квалитета у области услуга помаже потрошачима приликом доношења одлука о куповини, јер се исти успостављају имајући у виду њихове захтеве и потребе у погледу квалитета услуге. Коначна мера квалитета јесте оцена потрошача, па о томе посебно треба водити рачуна приликом дефинисања стандарда. За то су потребне адекватне информације добијене на бази потрошачких перцепција квалитета.¹³⁸

Појава интернационалних стандарда квалитета, кроз Интернационалну организацију за стандарде ISO 9000 серије и модела Европске фондације за менаџмент квалитетом (EFQM), била је од огромног значаја за развој управљања квалитетом. Развој ISO 9000 сертификата описује се као најважнији догађај у области квалитета у последњих неколико деценија. ISO 9000 стандарди формализују задатке и системе за остваривање униформности производа/услуга и усаглашености са очекивањима потрошача. Широка лепеза менаџерских питања у вези са ISO 9000 сертификатима је испитана у литератури, док је релативно мало истраживачке пажње дато ефектима које ISO 9000 сертификати имају на перцепцију потрошача о предузећима која послују по ISO 9000 стандардима.¹³⁹

Постоји јасна разлика између **два типа стандарда**: *тврди и меки стандарди и мерила*. Што се тиче *тврдох стандарда* и мерила они се односе на све оно што се може мерити, бројати, испитивати, док су *мека мерила* она која се базирају на мишљењима и служе као извор информација и смерница за запослене.¹⁴⁰

Квалитет услуга са аспекта потрошача утиче на ниво сатисфакције. Само у случају када предузеће понуди услуге које су у складу са захтевима потрошача, постићи ће њихову сатисфакцију, што ће резултирати поновним куповинама и предузеће може да оствари позитиван пословни резултат.¹⁴¹

Оријентација на потрошаче је први од неколико принципа управљања квалитетом на којима се ови стандарди базирају. *Принципи оријентације на потрошаче укључују*:

- Истраживање и разумевање потреба и очекивања потрошача,
- Повезивање организационих циљева са потребама и очекивањима потрошача,

¹³⁸ Љубојевић, Ч. (1995), *Маркетинг услуга: пут ка потпуној сатисфакцији потрошача*, Економски факултет, Суботица, стр. 82

¹³⁹ Caro, L.M., Garcia, A.M. (2009), „Does ISO 9000 certification affect consumer perceptions of the service provider?“, *Managing Service Quality*, Vol. 19, No. 2, pp. 140; Hoyle, D. (2018), *ISO 9000 Quality Systems Handbook – Updated for the ISO 9001:2015 Standard: Increasing the Quality of an Organisations Outputs*, Routledge Taylor & Francise, pp. London and New York, pp. 52

¹⁴⁰ Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Менаџмент и маркетинг услуга*, Призма, Крагујевац, стр. 452

¹⁴¹ Сенић, Р. (2000), *Маркетинг менаџмент*, треће измењено и допуњено издање, Економски факултет у Крагујевцу, Призма, Крагујевац, стр. 71

- Комуницирање уочених потреба и очекивања потрошача кроз организацију,
- Мерење сатисфакције потрошача и деловање у складу са резултатима,
- Систематично управљање односима са потрошачима,
- Осигуравање баланса између сатисфакције потрошача и других стејкхолдера (као што су власници, запослени, добављачи, финансијери, локална заједница и друштво као целина).¹⁴²

„Очекивања потрошача представљају стандард према ком се процењује перформанса услуге. Потрошачи имају одређена веровања о самој услузи и њеној испоруци, са којима се пореди перцепција те услуге. У маркетингу услуга разликују се нивои и врсте очекивања, као и фактори који утичу на њихово формирање. Идеална очекивања и минимум толеранције представљају екстремне нивое очекивања, док су услуге које се испоручују у „зони толеранције“ потрошачи спремни да прихвате. Начин на који потрошачи доживљавају услугу представља *перцепцију услуге*, коју поједини аутори директно повезују са сатисфакцијом, тако што под *сатисфакцијом* подразумевају перципирани квалитет услуге. Поред тога, у маркетингу услуга присутна су мишљења према којима то није потпуно тачно, јер квалитет услуге представља један од елемената који утиче на остварено задовољство потрошача. Осим квалитета, на перцепцију услуге утичу садржај и структура услужне понуде, карактеристике потрошача, окружење у којем се налазе потрошачи итд.“¹⁴³

Перцепција потрошача о квалитету услуга се базира на поређењу њихових очекивања (шта они осећају да услужно предузеће треба да понуди) са њиховом перцепцијом о перформансама услужног предузећа. Очекивање се различито посматра у литератури о сатисфакцији и квалитету услуга. У литератури о сатисфакцији, очекивања се сматрају „предвиђањем“ потрошача о томе шта ће се пре десети током појединачне трансакције, док се у литератури о квалитету очекивања виде као жеље или захтеви потрошача који су пре оно што они осећају да услужно предузеће треба да понуди, него шта ће заиста понудити. Перцепције потрошача базирају се искључиво на оном што они добијају од услужног предузећа.

Parasuraman и остали су идентификовали 10 детерминанти коришћених у евалуацији квалитета услуга: поузданост, одговорност, стручност, приступ, љубазност, комуникација, кредибилитет, безбедност, разумевање потрошача и опипљивост.

¹⁴² ISO 9000:2000, „Quality Management System“, *Fundamentals and Vocabulary*, International Organization for Standardization, Geneva; Caro, L.M., Garcia, A.M. (2009), „Does ISO 9000 certification affect consumer perceptions of the service provider?“, *Managing Service Quality*, Vol. 19, No. 2, pp. 145, 146

¹⁴³ Грубор, А. (2011), „Очекивања, сатисфакција и лојалност потрошача у маркетингу услуга“, *Анали економског факултета у Суботици*, Вол. 47, Бр. 26, стр. 31

Већина ових детерминанти квалитета услуга захтева од потрошача да већ имају неко искуство како би оценили ниво квалитета услуга рангирањем од идеалног квалитета до потпуно неприхватљивог. *Аутори квалитет услуга повезују са сатисфакцијом наглашавањем следећег:*

- Перципирани квалитет је мањи од задовољавајућег квалитета и водиће неприхватљивом квалитету када је очекивана услуга већа од перципиране,
- Перципирани квалитет је задовољавајући када је очекивана услуга иста као и перципирана и
- Перципирани квалитет је већи него задовољавајући, када је очекивана услуга мања од перципиране, што води идеалном квалитету.¹⁴⁴

Оцена квалитета не може и не сме бити једнострана. Први утисак о нивоу квалитета може се стећи на бази оцене коју је донело само предузеће, док се комплетна слика о квалитету може добити једино уколико се допуни информацијама добијеним на бази директног испитивања потрошача.

Постоји мноштво различитих поступака за *мерење квалитета*. У литератури се наводе:

- а) Поступци који су оријентисани на обележја, својства и
- б) Поступци који су оријентисани на догађаје.

а) Када се говори о *поступцима мерења који се базирају на својствима*, они су много лакши за примену и стога су заступљенији у пракси. Потрошачи углавном попуњавају стандардизовани упитник у ком износе своје мишљење о појединим својствима квалитета. Глобална оцена квалитета збир је више појединачних оцена о својствима квалитета и овакав поступак представља мултиатрибутативно мерење квалитета. Главна идеја овог поступка састоји се у томе да је укупна оцена квалитета уствари комбинација појединачних утисака о својствима квалитета, тј. резултат индивидуалних процена појединих својстава квалитета.

б) Код *поступака који су оријентисани на својства разликују се две варијанте:*

- *Мерење квалитета које је оријентисано на ставове и*
- *Мерење квалитета које је оријентисано на задовољство.*

„Мерење квалитета које је оријентисано на ставове полази од тога да је мерење квалитета научени релативно трајни, позитивни или негативни унутрашњи став у

¹⁴⁴ Chingang, N.D., Lukong, P.B. (2010), „Using the SERVQUAL model to assess service quality and customer satisfaction“, *master thesis*, Umea universitet, Umea School of business, pp. 33, 34 <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A327600&dsid=925> ; Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 47

односу на објекат који се оцењује (услугу), што значи да се ради о мерењу утисака. Према томе, он се заснива на процесима учења чија је основа: 1) директно искуство и 2) индиректна форма, комуникација са услужним предузећем или другим потрошачима. То значи да потрошач може дати своју оцену о квалитету иако никада није ни користио услугу предузећа. Пошто се ставови према услужном предузећу и/или његовој понуди могу окарактерисати као мерење предмета разматрања снажно према осећајима, која се не морају нужно свести само на доживљени контакт са предузећем, то се поступци који су оријентисани на ставове могу користити и код оних који нису потрошачи. Испитаници не морају располагати специфичним искуствима са услужним предузећем.

Поступци мерења квалитета који су оријентисани на задовољство, односе се на поређење очекивања потрошача и стварно опаженог односно доживљеног учинка после извршења учинка. Задовољство или незадовољство је реакција на запажену разлику између очекиваног и доживљеног учинка, тј. задовољство или незадовољство је везано за ситуацију и према томе претпоставља као предмет посматрања конкретан догађај потрошње који сте сами доживели.¹⁴⁵

4.5. Развој стандарда квалитета услуга

Да би се испоручила услуга високог квалитета, неопходно је разумети очекивања која потрошачи имају од услуге. Тек када се препознају потребе и жеље потрошача, следи утврђивање стандарда квалитета услуга. Јасно дефинисање стандарда је од значаја за предузеће, јер се тако на адекватан начин запосленима даје увид у то шта се од њих очекује. *Превођење очекивања у конкретне стандарде квалитета* зависи од карактера саме услуге. Неки чак сматрају да се услуге не могу стандардизовати, с обзиром на њихову специфичност. Иако се велики део услужних активности не може стандардизовати, ипак постоје активности које треба стандардизовати и које су рутинске. Према Levittу *услуге се могу стандардизовати и то: 1) преко hard технологија, 2) преко soft технологија и путем 3) хибридниx технологија.*

Интернационална организација за стандардизацију (International Standards Organization - ISO) 1987. године је први пут развила стандарде ISO 9000. **ISO 9000** представљају серију интернационалних стандарда који се односе на захтеве и

¹⁴⁵ Сенић, В. (2006), „Стратегијски приступ менаџменту услуга“, *докторска дисертација*, Економски факултет Крагујевац, стр. 293

препоруке у вези увођења и управљања квалитетом и системима унапређења квалитета у предузећима. Стандарди су ревидирани 1994, а затим и 2000. године. Ови стандарди дефинишу квалитативне праксе система управљања за производна и услужна предузећа. ISO 9000 серија је дизајнирана тако да потрошаче информише о нивоу квалитета који предузеће остварује кроз формализацију и документацију система управљања квалитетом. Од 1994. године имплементација ISO 9000 везује се за процес сертификације који укључује и процену треће стране и периодичну ревизију, како би се пратила сагласност стварних пракси са документацијом. Сертификат указује на посвећеност квалитету и олакшава размену између различитих предузећа и земаља.

ISO 9000 иницијално је осмишљен за производна предузећа која су укључена у светску трговину, самим тим је и већина захтева за регистрацију долазила од стране производних предузећа. Пратећи успех TQM и ISO стандарда у производњи, услужна предузећа су такође започела примену TQM алата и принципа у својим организацијама. Ипак, постоји неколико фактора који ометају њихову успешну примену у услужном сектору. Ови фактори се односе на неопипљивости и хетерогености услужних оутпута, тешкоће у контроли квалитета услужног резултата пре процеса испоруке потрошачима, коришћење другачијих операционих система и уопште недостатак свести о користима које ови стандарди обезбеђују услужном сектору.

Изласком ISO 9000:2000, који су дизајнирани тако да предузећима омогуће боље разумевање стандарда и да их лакше имплементирају међу секторима, дошло је до шире примене ових стандарда у услужном сектору. У последње време многа услужна предузећа показују интерес за TQM и с тим у вези иницијативе за унапређење квалитета. Из тог разлога ISO 9000 постаје синоним за управљање квалитетом у Европи, САД и шире.¹⁴⁶

Серија ISO стандарда 9000 први пут је имплементирана 1996. године и то у Sanofi Research Centre у Alnwicku од стране одељења Facilities Management. Основни циљ за увођење ових стандарда био је да се унапреди квалитет услуга које се пружају интерним потрошачима. На основу спроведених студија дошло се до закључка да организације које желе да развију ISO 9000 стандарде усмерене ка потрошачима морају да се придржавају одређених **принципа**:

¹⁴⁶ Calisir, F. (2007), „Factors affecting service companies satisfaction with ISO 9000“, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 5, pp. 580

- 1) Сви запослени у једном одељењу морају да буду усмерени на остваривање дефинисаних циљева по питању сертификације ISO 9000 стандарда. Главни инструмент за успех јесте комуникација и стварање позитивне климе у којој се сви осећају делом предузећа.
- 2) Сви који учествују у процесу испоруке треба да теже пружању савршене услуге потрошачима. Кључ лежи у стварању адекватних услова у којима ће запослени бити у стању да разумеју потребе и жеље потрошача, као и да преузму одговорност за услугу коју пружају.
- 3) Одељења такође морају да разумеју потребе и захтеве потрошача како би се обезбедила сагласност о услужним нивоима, а све у циљу документовања захтева потрошача.
- 4) Одељење мора да испоручи услуге које су потребне потрошачима и самим тим процеси испоруке треба да буду по потрошачким стандардима, како би сви они који су укључени у услужни процес могли да се упознају са њима, да их разумеју и да њима на адекватан начин рукују.¹⁴⁷

ISO стандарди 9000 представљају међународне критеријуме управљања квалитетом. Ове стандарде развила је Међународна организација за стандарде (International Standards Organization – ISO) у Швајцарској у циљу континуираног обезбеђења квалитета.

4.6. Процес утврђивања стандарда

Према Zeithaml и осталима *процес утврђивања стандарда састоји се од девет фаза:*

1. Идентификовање постојећих секвенци услужног сусрета;
2. Превођење очекивања потрошача у конкретна понашања и акције у услужном сусрету;
3. Избор понашања и акција за стандарде;
4. Доношење одлуке о примени меких или тврдых стандарда;
5. Развијање повратне спреге од мерења ка стандарду;
6. Утврђивање мерила и циљних нивоа;
7. Упоређивање мерила и стандарда и праћење одступања;

¹⁴⁷ Hoyle, D. (2018), *ISO 9000 Quality Systems Handbook – Updated for the ISO 9001:2015 Standard: Increasing the Quality of an Organisations Outputs*, Routledge Taylor & Francise, London and New York, pp. 52; Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 141; Сенић, Р. (2000), *Маркетинг менаџмент*, треће измењено и допуњено издање, Економски факултет у Крагујевцу, Призма, Крагујевац, стр. 72

8. Повратна спрега о достигнућима запослених;
9. Ажурирање мерила и циљних нивоа.¹⁴⁸

Идентификовање секвенци услужног сусрета има за циљ лакше превођење очекивања потрошача у конкретно понашање током услужног сусрета. Након тога, следи избор оних акција и понашања која ће се стандардизовати, али и доношење одлуке о врсти стандарда који ће се примењивати. Препорука је да се *услужне организације усмере ка ISO 9004-2 стандардима* и да исте интегришу са TQM критеријумима, јер ће на тај начин успети да обезбеде пружање савршене услуге. Серија стандарда ISO 9000 развијена је са циљем да послужи као приручник предузећима приликом успостављања система управљања квалитетом на нивоу целе организације. Стандарде за сертификацију за област услуга треба развити у складу са серијом стандарда ISO 9004-2 за управљање квалитетом која већ постоји, а тако изграђен систем треба интегрисати са TQM моделом како би се предузећу створила могућност пружања савршене услуге.

149

4.7. Примена ИСО 9000 у унапређењу квалитета услуга

Континуирано са развојем услужног менаџмента дошло је и до развоја стандарда за управљање квалитетом у услужном сектору. Стандарди серије ISO 9001 су формулисани за производна предузећа, док је за *услужни сектор развијен International Standard 9004-2*. Овај стандард уважава специфичност услужног сектора и у први план ставља елементе услужног процеса као што су запослени, потрошачи, процеси, имиџ, организациона клима, култура и мотивациони аспект. Обухвата како квантитативне, тако и квалитативне елементе услуга који се морају узети у обзир како би се унапредио квалитет услуга. Стандарди ISO 9004-2 помажу менаџменту да лакше спроведе управљање укупним квалитетом на нивоу организације и на тај начин обезбеди сатисфакцију потрошача. *Ови стандарди обухватају 53 елемента* укључујући с једне стране и ISO 9001 захтеве, али и праксе најбољих светских услужних предузећа. С обзиром на ту чињеницу, јасно је да *успешна примена ових стандарда омогућава:*

- Повећање перформанси и унапређење сатисфакције и лојалности потрошача,

¹⁴⁸ Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Менаџмент и маркетинг услуга*, Призма, Крагујевац, стр. 452-454

¹⁴⁹ Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 141, 144

- Повећава продуктивност и ефикасност са једне стране и снижава трошкове са друге стране и
- Омогућава предузећу да оствари веће тржишно учешће.¹⁵⁰

Истраживачи који су се бавили стандардима ISO 9000 првобитно су се фокусирали на дефинисање мотива предузећа за њихову имплементацију, евалуацију њихових искустава у погледу имплементације и анализе утицаја операционих карактеристика које су повезане са користима које остварују производна предузећа од примене ових стандарда. Циљ студије коју је спровео Calisir био је да истражи утицај већег броја фактора на задовољство услужним предузећем које послује по овим стандардима. Студија се фокусира на компарацију побољшања остварених након увођења ISO 9000 сертификата и тешкоћа на које се наилази применом истих. Предузећа треба да отпочну са својим иницијативама на побољшању квалитета путем разумевања принципа и концепата ISO 9000 сертификата и TQM. Већу корист остварују она предузећа која узимају у обзир сертификацију као један корак даље ка TQM-у. Мерење квалитета наглашава померање ка балансираној процесној структури, где се и интерном и потрошачки базираном мерењу квалитета посвећује иста пажња.

Како би се *створиле организације које постижу висок ниво сатисфакције, мноштво је импликација за менаџере:*

- Обука топ менаџмента и менаџмента средње линије треба да има значај конкурентског приоритета,
- Запосленима треба обезбедити добре тренинге, посебно у комуникационим и квалитативним вештинама и
- Активностима које имају за циљ повећање мотивације особља мора се дати висок приоритет.¹⁵¹

¹⁵⁰ Internet izvor: International Organization for Standards, pristupljeno decembar, 2017: <https://www.iso.org/news/2006/09/Ref1030.html>
Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 141, 142

¹⁵¹ Calisir, F. (2007), „Factors affecting service companies satisfaction with ISO 9000“, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 5, pp. 589-590

ГЛАВА 5: УТИЦАЈ САТИСФАКЦИЈЕ И ЛОЈАЛНОСТИ ПОТРОШАЧА НА КВАЛИТЕТ УСЛУГА

5.1. Значај сатисфакције корисника услуга

Сатисфакција представља осећај задовољства који се јавља након куповине или коришћења производа или услуге. Сатисфакција у маркетингу представља циљ, али и средство за остваривање другог још важнијег циља, а то је лојалност потрошача. Сатисфакција и лојалност као резултат сатисфакције представљају предуслове за остваривање дугорочне профитабилности.

Сатисфакција се може посматрати као резултат доживљаја, односно задовољства пруженом услугом са једне стране, а може представљати и резултат процеса евалуације и перципирања с друге стране. Из тог разлога сатисфакцију треба посматрати као когнитивну конструкцију која у себи садржи емоционалне компоненте. Неки аутори наводе да разлику између квалитета и сатисфакције треба тражити у емоционалној компоненти која постоји код сатисфакције. **Заједничке компоненте у различитим дефиницијама сатисфакције потрошача су:**

- Сатисфакција је реакција,
- Та реакција се односи на одређени фокус било да су у питању очекивања, производ, услуга или искуство,
- Она се дешава у одређеном времену након потрошње, избора и на основу искуства.¹⁵²

Сатисфакција није завређивала пажњу коју заслужује све до 80-тих година прошлог века, јер је акценат био на привлачењу нових потрошача. Због бројних промена у пословању и кризе 90-тих, развоја нових концепата попут TQM, менаџмет предузећа почиње да увиђа *значај који има задржавање постојећих потрошача* и да кључ успеха не лежи само у привлачењу нових, већ и у развоју дугорочних односа са постојећим потрошачима. Најбоље средство за победу у вечитој борби за потрошаче јесте борба за постизање њиховог задовољства.

¹⁵² Сатисфакција је предмет интересовања великог броја аутора и из тог разлога постоји и велики број различитих дефиниција, с тим да су идентификоване и одређене заједничке компоненте, више о томе: Chiou, J.S., Droge, C. (2006), „Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 4, pp. 613; Zeithaml, V.A. (1996), „Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What we Know and what we Need to Learn“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 67; Wu, L.W., Wang, C.Y. (2012), „Satisfaction and zone of tolerance: the moderating roles of elaboration and loyalty programs“, *Managing Service Quality*, Vol. 22, No. 1, pp. 38; Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2010), *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer, New York, pp. 4; Yu, Y.T., Dean, A. (2001), „The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty“, *International Journal of Service, Industry management*, Vol. 12, No. 3, pp. 237

Сатисфакција потрошача је од изузетног значаја за предузеће, јер доприноси повећању његовог профита кроз поновљене куповине. Да би потрошачи поново куповали, они морају да буду задовољни услугом. Маркетинг активности треба да буду усмерене на подстицање поновних куповина и стварање лојалности кроз неговање дугорочних односа са потрошачима на бази задовољства квалитетом и вредношћу које потрошачи добијају за уложени новац.

Неки од позитивних ефеката задовољства потрошача су:

- Спремни су да потроше више новца уколико се пријатно осећају током куповине,
- Своја позитивна искуства преносе другима,
- Понављају куповину и
- Остају лојални предузећу, чак и ако дође до повећања цена услуга.¹⁵³

Данас је потрошаче много теже задржати и задовољити, јер су током времена постали свеснији, захтевнији, мање праштају грешке и паметније доносе одлуке о куповини, имају већи избор и ако се не уложе максимални напори на задржавање потрошача, постоји могућност да ће прећи код конкурената. У условима када влада висок степен конкуренције на тржишту и борба за потрошаче, није успех похвалити се само високим нивоом задовољства потрошача, већ је успех постићи њихову сатисфакцију и лојалност.

Два су начина за задржавање потрошача и то успостављање високих трошкова преласка код конкурената и стварање високог степена задовољства потрошача. Преставници предузећа углавном нису свесни чињенице да 96% незадовољних потрошача не упућује приговоре и ослањају се само на бројање пристиглих приговора пратећи тако број незадовољних потрошача, што никако није право мерило. Како би се потрошачи подстакли да искажу своје мишљење о услугама добијеним од предузећа потребно им је олакшати тај процес кроз књигу утисака, позивом на телефон, е-маилом и сл. Међутим, само слушање није довољно, јер док потрошаче не уверите да сте

¹⁵³ О значају који сатисфакција има за предузеће писали су многи аутори, наведени су само ефекти од кључног значаја, а више о томе: Маринковић, В. (2010), „Маркетиншки концепти сатисфакције и лојалности у банкарству“, *докторска дисертација*, Економски факултет у Београду, стр. 39; Caruana, A. (2002), „Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction“, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 7/8, pp. 811; Tam, J.L.M. (2004), „Customer satisfaction, service quality and perceived value: an integrative model“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, No. 7/8, pp. 287; Churchill, G.A., Surprenant, C. (1982), „An investigation into the determinants of customer satisfaction“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 491; Mohsin, Z., Sana, Z., Aasia, A., Ahmed, I.H., Mushtaq, A. (2012), „Service quality, customer satisfaction and loyalty: an empirical analysis of banking sector in Pakistan“, *Information management and business review*, Vol. 4, No. 3, pp. 160; Lovreta, S., Berman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data status, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 119, 126, 127

урадили нешто по питању њиховог предлога или критике, неће вам веровати и степен незадовољства ће остати исти, ако не и већи.¹⁵⁴

Остваривање сатисфакције је сложен процес и представља функцију перцепције и очекивања потрошача: **сатисфакција = перцепција – очекивања**. Очекивања представљају вероватноћу догађаја, а перцепција представља оцену догађаја. Посматрано са аспекта потрошача кључ сатисфакције је задовољење, или чак превазилажење очекивања, а највећи ниво сатисфакције остварује се када се постигне *одушевљење* потрошача услугом. Сатисфакција је континуирани процес који подразумева фазе пре куповине, продајну фазу и фазу након продаје. У свим овим фазама значај запослених је велики.

Без обзира на то што су висок ниво перципираног квалитета услуга и сатисфакција потрошача од кључног значаја за стварање лојалности, треба истаћи да они нису једини елементи за њено стварање.¹⁵⁵

5.2. Однос између сатисфакције, очекивања потрошача и квалитета услуга

Пре куповине потрошачи врше процену вредности понуда које постоје и на основу тих процена доносе одлуку о куповини, а задовољство куповином зависи од тога да ли и у којој мери је производ или услуга задовољио очекивања. Уколико очекивања нису испуњена, потрошач ће бити незадовољан, а ако се очекивања испуне онда ће потрошач бити задовољан. Постоји и ситуација када су очекивања премашена и у том случају потрошач је веома задовољан.

Главна питање је *на основу чега потрошач гради очекивања*. **Очекивања** се базирају на ранијем искуству, мишљењима пријатеља, познаника, на обећањима услуге. Предузеће треба пажљиво да постави ниво очекивања, јер уколико то није случај и поставе се прениска очекивања могуће је да ће се задржати постојећи потрошачи, али највероватније то неће бити довољно да се привуку нови. С друге стране, превисоко успостављена очекивања могу довести до разочарења потрошача.

На слици 7. приказан је *процес евалуације квалитета* од стране потрошача где се види да на квалитет и сатисфакцију утичу очекивања и искуство, а да од квалитета и сатисфакције зависе будуће намере потрошача о куповини.

¹⁵⁴ Kotler, P., Keller, K. L. (2008), *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Mate, Zagreb, стр. 155

¹⁵⁵ Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 69-70; Olsen, S.O. (2002), „Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction and repurchase loyalty“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 30, No. 3, pp. 240

Слика 7. Квалитет и сатисфакција у процесу евалуације од стране потрошача



Извор: Iacobucci, D., Ostrom, A., Grayson, K. (1995), pp. 280

Елементи квалитета услуге као што су поузданост, посвећеност, комфор и карактеристике заједно утичу на укупан квалитет услуге, а од квалитета услуге зависи задовољство потрошача и његово понашање у будућности. Квалитет услуга има за циљ да испуни захтеве и очекивања потрошача.¹⁵⁶

Модел структурне повезаности квалитета услуга, вредности, корпоративног имица, сатисфакције и лојалности представили су Andreassen и Lindestad (1998) и дошли су до следећих закључака:

- Перципирани квалитет има позитиван утицај на вредност услуге, тако што унапређен перципирани квалитет увећава вредност за потрошаче,
- Вредност услуге позитивно утиче на сатисфакцију тако што повећава њен ниво,
- Утицај перципираног квалитета на сатисфакцију је већи код оних потрошача који имају веће искуство са услугом,
- Код потрошача без искуства са услугом или са мањим нивоом искуства, већи утицај на сатисфакцију има вредност услуге него перципирани квалитет, док је утицај корпоративног идентитета на вредност услуге посредан и остварује се преко перципираног квалитета,
- Корпоративни имиц значајно утиче на сатисфакцију и на перципирани квалитет, али не и на вредност, док је утицај корпоративног идентитета посредан и остварује се преко перципираног квалитета,

¹⁵⁶ Lovreta, S., Berman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data status, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, стр. 121; Yang, C.C. (2003), „Establishment and applications of the integrated model of service quality measurement“, *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 4, pp. 310

- Утицај корпоративног имица на лојалност је изузетно снажан, што није случај са сатисфакцијом,
- Корпоративни имиц води лојалности потрошача.¹⁵⁷

Разумевање *очекивања потрошача по питању квалитета* је кључ испоруке квалитетне услуге. Поузданост је најважнија димензија квалитета услуга са аспекта потрошача, али не постоји истраживачки доказ о томе да ли индивидуални потрошачи дају приоритет одређеним димензијама квалитета услуга у односу на друге када су у питању различите врсте услуга. Очекивање игра главну улогу у детерминисању квалитета услуге и зато је изузетно важно да маркетари разумеју очекивања, јер је онда предузеће у позицији да развије адекватне маркетинг стратегије за испоруку услуге.

Задовољство, односно незадовољство потрошача произилази из поређења добијеног и очекиваног квалитета. Перципирани квалитет услуга може се дефинисати као суд потрошача о супериорности или изврности услуге, док је перципирана вредност потрошачево целокупно признање о корисности услуге на бази оног што је добио. Димензије које наглашавају квалитет су специфичне, док сатисфакција има још шири ранг димензија које такође укључују и аспекте квалитета. Сатисфакција захтева искуство потрошача, док квалитет то не захтева.

У академској литератури све се више наглашава веза која постоји између концепата *квалитета услуга и сатисфакције потрошача*. Sureshchandar и остали (2003) су идентификовали снажну повезаност између квалитета услуга и сатисфакције потрошача, док су истовремено наглашавали да су то ипак различити концепти са аспекта потрошача.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Andreassen, W., Lindestad, B. (1998), „Customer loyalty in complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise“, *International Journal of Service Marketing Management*, Vol. 9, Issue 1, pp. 7-23; Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 99

¹⁵⁸ Bebeko, С.Р. (2000), „Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 1, pp. 12; Sureshchandar, G.S., Rajendran, C., Anantharaman, R.N. (2002), „The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 4, pp. 364; Маринковић, В. (2010), „Маркетинг концепти сатисфакције и лојалности у банкарству“, *докторска дисертација*, Економски факултет у Београду, Београд, стр. 43; Caruana, A., Money, A.H, Berthon, P.R. (2000), „Service quality and satisfaction: the moderating role of value“, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 11/12, pp. 1338; Akbar, M.M., Parvez, N. (2009), „Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customers loyalty“, *ABAC Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 27

5.3. Фактори који утичу на очекивања потрошача

Очекивања потрошача су под утицајем низа фактора и то како интерних, тако и екстерних. *Интерни фактори* повезани су са самом потребом потрошача, са тим шта он заиста тражи и са начином на који жели да му услуга буде пружена. *Екстерни фактори* односе се на комуникацију са тржиштем, комуникацију од уста до уста и имиџ предузећа. На очекивања потрошача могу да утичу и *већ успостављени стандарди* у одређеним делатностима.

Имајући у виду факторе који утичу на очекивања потрошача, маркетари треба да воде рачуна када успостављају ниво очекивања. Сувише висока очекивања уколико се не остваре воде незадовољству услугом. Што је већа разлика између очекивања и стварних перформанси то је и незадовољство веће. Из тог разлога *обећања услуга* морају бити таква да обезбеде макар очекивани ниво сатисфакције, ако не и већи од очекиваног. Потрошачи у условима веће конкуренције међу предузећима имају могућност избора и врше процену понуда које им стоје на располагању. Према мишљењу потрошача, понуда им пружа највећу перципирану вредност уколико је усклађена са њиховим очекивањима. *Перципирана вредност* представља разлику између њихове процене свих добити и трошкова понуде и перцепције осталих алтернатива које му стоје на располагању. *Укупна вредност* представља скуп трошкова које потрошач очекује. Перципирана вредност представља разлику између оног што потрошач добија и оног што мора да уложи. Комбиновањем вредности из четири извора: производ, услуга, запослени и имиџ предузећа, потрошач врши *перцепцију укупне вредности* коју би требало да добије. Поред вредности потрошач у одлуку укључује и категорију цене, укупног трошка и напора који је он начинио у току тог процеса.¹⁵⁹

Очекивања су нека врста стандарда на основу којих се оцењује перформанса, односно перцепција дате услуге. Постоји више нивоа, врста и фактора који одређују очекивања потрошача, али очекивања такође зависе и *од специфичности дате услужне делатности*. Очекивања потрошача утичу на ниво сатисфакције, а реакција потрошача на оцену разлике која постоји између очекивања и остварених перформанси представља *остварени ниво сатисфакције потрошача*. Потрошачи су задовољни само уколико су њихова очекивања испуњена, ако не и надмашена. Процес доношења

¹⁵⁹ Сенић, Р. (2000), *Маркетинг менаџмент*, треће измењено и допуњено издање, Економски факултет у Крагујевцу, Призма, Крагујевац, стр. 41; Kotler, P., Keller, K. L. (2008), *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Mate, Zagreb, стр. 141

одлуке о куповини директно је условљен нивоом сатисфакције односно диссатисфакције.¹⁶⁰

За успостављање што квалитетнијих односа са потрошачима задужен је менаџмент људским ресурсима. Нека предузећа покушавају да управљају емоцијама потрошача пре самог процеса куповине и то постижу: креирањем позитивних очекивања (обећање услуге) и привлачним услужним амбијентом.¹⁶¹

Да би опстало на тржишту услужно предузеће треба да води рачуна о очекивањима потрошача, како би могло да креира и испоручи услугу која ће му својим квалитетом омогућити стицање супериорнијег положаја у односу на конкуренцију и то кроз виши ниво сатисфакције потрошача. На предузећу је да одлучи какву услугу ће понудити потрошачима у зависности од стратешких циљева и изабраних тржишних сегмената.

Варијације у услузи доводе до **пет различитих врста очекивања потрошача** и то: *идеални ниво, жељени ниво, адекватан ниво, предсказани ниво и зона толеранције*. Жељени ниво услуге јесте оно што потрошач очекује да ће му бити пружено, док је адекватни ниво доња граница приватљивости и потрошач ће прихватити такву услугу без израженог незадовољства, а подручје између жељеног и адекватног нивоа је тзв. зона толеранције. Услуге испод адекватног нивоа потрошач неће бити спреман да прихвати. Предсказани ниво услуге налази се између адекватног нивоа услуге и идеалног.¹⁶²

5.4. Методе за мерење сатисфакције потрошача

Сатисфакцију и њене позитивне ефекте на пословни успех предузећа треба стално пратити, јер није довољно да предузеће истиче како остварује висок ниво сатисфакције, а да за то нема јасне доказе који показују стварно стање ствари. У складу са тим треба да постоји *ефективан систем мерења сатисфакције* који неће бити базиран само на периодичном мерењу, већ ће подразумевати континуирано и систематско мерење сатисфакције у краћим временским периодима, које је истовремено прилагођено специфичностима датог предузећа. Да би се овај систем имплементирао на адекватан начин и да би дао ваљане резултате неопходно је

¹⁶⁰ Samraz, H., Bakhtiar, M. (2012), „The impact of service quality, customer satisfaction and loyalty programs on customers loyalty: evidence from banking sector of Pakistan“, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 16. (special issue), pp. 202

¹⁶¹ Lovreta, S., Berman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data status, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 127-128

¹⁶² Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 73-77

спровести и одређене *промене у организацији* предузећа. Потребно је да се процес контролисања нивоа сатисфакције остварује ослањајући се превасходно на вредност за потрошаче. Да би систем био ефикасан неопходно је јасно дефинисати циљ истраживања, а потом и утврдити методе за прикупљање неопходних података. Поред тога од великог значаја је и дефинисање узорка и носиоца процеса истраживања. Презентовање добијених резултата, такође је битан елемент процеса мерења, јер од добијених резултата и начина њиховог презентовања зависе и даљи поступци на пољу унапређења сатисфакције.

Постоји већи број *метода за мерење сатисфакције потрошача*, а неки од најчешће коришћених су:

- Систем рекламација (примедбе, жалбе и сугестије потрошача),
- Анкете о задовољству,
- Анонимна куповина и
- Анализа изгубљених потрошача.

Систем рекламација и сугестија је због своје једноставности у примени један од најзаступљенијих метода за мерење сатисфакције потрошача, пружа корисне информације о узроцима незадовољства и указује на извор проблема. Жалбе омогућавају потрошачима да искажу своје незадовољство са једне стране, а са друге стране адекватан одговор на исте може спречити њихов губитак – прелазак код конкурената и може подићи степен њихове лојалности. Успех у примени овог метода базира се на адекватној примени четири функције и то: функцији инпута (која подразумева стимулисање незадовољних потрошача да искажу своје незадовољство), функцији решавања појединачних случајева, функцији повратне спреге и функцији коришћења добијених информација. Уколико је предузеће схватило значај сатисфакције потрошача, подстицаће потрошаче да исказују степен свог задовољства/незадовољства пруженом услугом, а да ли ће то бити путем бесплатног позива телефона за рекламације и сугестије, остављањем анонимних порука у сандучићима предвиђеним за то, или организовањем анкете случајним одабиром потрошача, зависи од предузећа.

Уколико предузеће одлучи да изврши проверу задовољства потрошача случајним одабиром, то може урадити анкетирањем путем низа питања, а добијени одговори указују на степен њиховог задовољства или незадовољства услугом и на тај начин врши се константна провера нивоа лојалности и сатисфакције потрошача и добијају се

информације од значаја за њихово унапређивање. Ипак, овај систем не даје комплетну слику о нивоу сатисфакције и лојалности, с обзиром да је углавном усмерен на испитивање незадовољства.

Анкете о задовољству потрошача односе се на мерење задовољства путем одређених скала задовољства. Ниво задовољства се разликује и потрошач може бити: потпуно задовољан, веома задовољан, задовољан, донекле задовољан и незадовољан.

С обзиром на то да резултати истраживања показују како свака четврта куповина резултира одређеним нивоом незадовољства, предузећа која су усмерена на потрошаче неће имати јасну слику о задовољству потрошача само на основу система притужби и предлога. Да би стекла увид у степен задовољства или незадовољства потрошача предузећа спроводе сопствене анкете слањем упитника, телефонским позивањем и анкетирањем. С друге стране удружења потрошача спроводе независне анкете, чији су резултати показатељ правог стања, јер се предузећа често ослањају на сопствена истраживања која некада могу дати погрешне резултате.

Анонимна куповина је још један од корисних начина за проверу нивоа задовољства, а подразумева ангажовање људи који ће симулирати куповину и своје искуство преносити представницима предузећа (провера нивоа задовољства на месту продаје). Друга варијанта јесте телефонско упућивање рекламација и жалби запосленима од стране менаџера, у циљу праћења њихове реакције и посвећености проблемима са којима су се потрошачи сусрели током куповине.

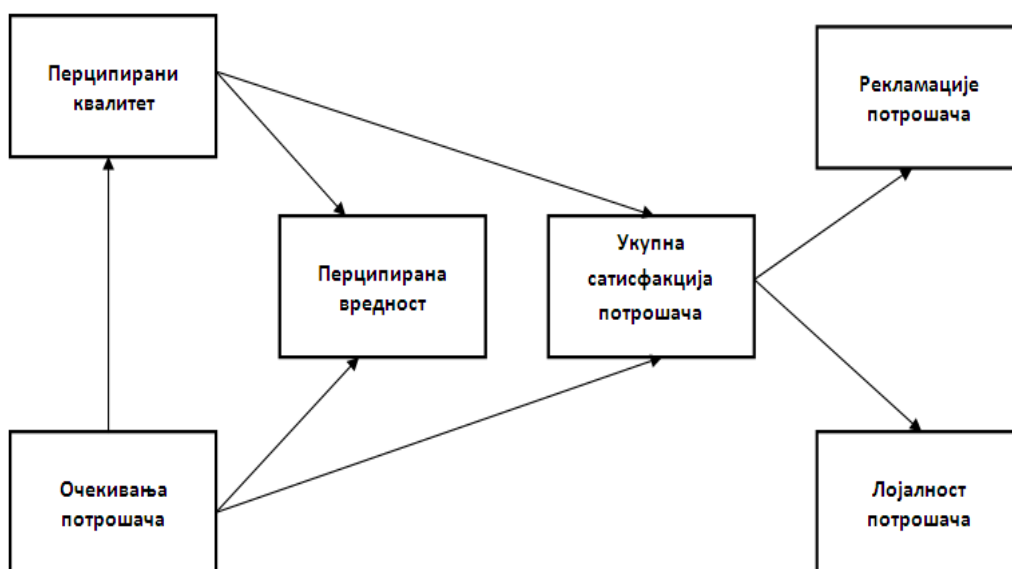
Анализа изгубљених потрошача подразумева анкетирање потрошача који су изгубљени у циљу прикупљања информација о томе шта их је навело да напусте дато предузеће. Циљ ове анализе јесте да се утврди узрок који је довео до губљења потрошача како би се адекватно реаговало. Пораст стопе губитка потрошача треба да буде озбиљан аларм за предузеће, јер указује на висок ниво незадовољства.

*Једно од најзаступљенијих мерила сатисфакције потрошача је **Индекс сатисфакције потрошача** (Customer Satisfaciton Index).* Овај индекс се користи у циљу мерења утицаја различитих варијабли на ниво сатисфакције потрошача, а методологија мерења сатисфакције може се примењивати на нивоу појединца, тржишног сегмента, сектора или привреде у целини. С једне стране постоје такозвани национални индекси сатисфакције, који су општи и не односе се на појединачно предузеће или грану, већ представљају репер за поређење и утврђивање места датог предузећа, гране и сл. у односу на одређене опште резултате до којих се дошло. Индексно мерење може се спроводити и на нивоу појединачног предузећа. Поред мерења укупног нивоа

сатисфакције потрошача квалитетом пружене услуге потребно је вршити и мерење сатисфакције по одређеним димензијама и атрибутима и испитати њихов утицај на укупни ниво задовољства. Утврђивање индекса сатисфакције на нивоу појединачног потрошача је скупо, не могу се обухватити сви потрошачи, а и уколико се спроводи, онда се обухватају само кључни потрошачи.

Амерички индекс сатисфакције потрошача – ACSI (American Customer Satisfaction Indeks) базира се на сазнању да се сатисфакција не може мерити директно, јер подразумева субјективни став потрошача о квалитету услуге и методологија се заснива на очекивањима која се базирају на искуству. Овим индексом мере се: квалитет, вредност и очекивања.¹⁶³ На Слици 8. дат је приказ Америчког модела сатисфакције потрошача. Укупна сатисфакција потрошача у директној је зависности од перципиране вредности која се ствара на бази очекивања и перципираног квалитета. Као резултат нивоа сатисфакције пруженом услугом јавља се лојалност са једне стране или рекламације које су резултат незадовољства са друге стране.¹⁶⁴

Слика 8. Амерички модел индекса сатисфакције потрошача



Извор: прилагођено према *Fornel, C., Johnson, M.D., Anderson, J.C., Bryant, B.E. (1996), pp. 8*

¹⁶³ Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2016), *Managing for Quality and Performance Excellence*, Cengage Learning, 10th edition, Boston, USA, pp. 101; Fahrlich, K.P., Spath, D. (2006), *Advances in Services Innovations*, Springer Science & Business Media, pp. 214, 216; Ђукић, М.С. (2006), „Управљање маркетингом односа са потрошачима“, *докторска дисертација*, Економски факултет универзитета у Нишу, Ниш, стр. 197-201; Сенић, Р. (2000), *Маркетинг менаџмент*, треће измењено и допуњено издање, Економски факултет у Крагујевцу, Призма, Крагујевац, стр. 43-45; Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, 4. evropsko izdanje, Mate, Beograd, стр. 467-469; Станковић Љ., Ђукић, С. (2006), *Маркетинг истраживања-студије случаја*, Економски факултет у Нишу, Петрограф, Ниш, стр. 127

¹⁶⁴ Fornel, C., Johnson, M.D., Anderson, J.C., Bryant, B.E. (1996),“ The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, pp. 8

С обзиром да је сатисфакција потрошача субјективна перцепција потрошача о квалитету услуге, јасно је да се приликом мерења исте предузећа сусрећу са бројним изазовима и проблемима. Када се мери сатисфакција неопходно је мерити поједине атрибуте путем којих се може боље утврдити степен задовољства, а не укупну сатисфакцију. Из тих разлога приликом мерења потребно је користити одређени структурирани модел. Постоји *више различитих модела за мерење сатисфакције потрошача*, али олакшавајућа ствар је то што се све више ради на стандардизацији модела, на бази сличности.

Мерење сатисфакције потрошача регулисано је и *стандардом квалитета ISO 9001:2000* и он налаже постојање адекватаног система мерења степена задовољства потрошача, јер на бази тако добијених резултата може да се реагује у циљу побољшања пословних перформанси. Овај стандард указује на **захтеве** које предузећа морају испунити, а односе се на: *оријентацију на потрошаче, обезбеђивање ресурса за повећање нивоа сатисфакције, сатисфакцију потрошача као мерило перформанси и анализу добијених података.*

„У циљу унапређења квалитета поступака у мерењу сатисфакције Технички комитет 176 за стандарде квалитета пласирао је **нову серију стандарда**:

- *ISO 10001:2007 Управљање квалитетом* – Задовољство корисника – Упутства у вези кодекса понашања за организације,
- *ISO 10002:2004 Систем управљања квалитетом* – Задовољство корисника – Поступање са приговорима у предузећима,
- *ISO 10003:2007 Управљање квалитетом* – Задовољство корисника – Упутства за екстерно решавање спорова предузећа,
- *ISO/TR CD3 10004 Управљање квалитетом* – Упутства и праћење мерења.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Bugdol, M., Jedyinak, P. (2014), *Integrated Management Systems*, Springer, London, pp. 134; Маринковић, В. (2010), „Маркетиншки концепти сатисфакције и лојалности у банкарству“, *докторска дисертација*, Економски факултет у Београду, стр. 66, 68, 69; Internet izvor: International Organization for Standards, pristupljeno januar, 2018: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10001:ed-1:v1:en>

5.5. Импликације сатисфакције и лојалности потрошача на квалитет услуга и позиционираност предузећа

За предузећа која су усмерена на потрошаче и схватају њихов значај за свој пословни успех и позиционираност, задовољство потрошача је један од главних циљева. Она предузећа које остварују висок ниво задовољства потрошача труде се да то комуницирају циљном тржишту и свесна су да од изузетно задовољних потрошача остварују вишеструке користи. Такви потрошачи су спремни више да плате, а да притом остану лојални и представљају битан елемент позитивне пропаганде предузећа кроз стратегију комуницирања од уста до уста.¹⁶⁶

Ниво сатисфакције у позитивној је вези са дугорочним перформансама. Већи ниво задовољства води повећању лојалности, што даље утиче на раст поновљених куповина. Из тог разлога циљ сваког предузећа треба да буде задржавање постојећих потрошача и подизање њихове лојалности. Да би се остварила лојалност све се више захтева *одушевљење услугом*, јер изузетно задовољан потрошач даље преноси своја позитивна искуства и промовише дату услугу и предузеће.

Док већи степен лојалности води већем броју куповина, позитивна пропаганда привлачи нове потрошаче. И *лојалност и позитивна пропаганда* воде расту профита и то на дуг рок. С обзиром да је циљ предузећа дугорочна, а не краткорочна профитабилност неопходно је задовољног потрошача претворити у лојалног и зато се све већа пажња посвећује односу који постоји између *сатисфакције и лојалности*. Корелација између сатисфакције и лојалности не мора увек бити позитивна, јер постоје бројне ситуације у којима долази до поремећаја тог односа, због одређених активности предузећа или због неочекиваног понашања потрошача.¹⁶⁷

Када се посматра *однос између сатисфакције и лојалности* са аспекта индивидуалног потрошача, онда се *подела потрошача* врши на бази личних карактеристика потрошача, нивоа сатисфакције и конкурентности тржишта.

Лојални потрошачи су они који су у потпуности задовољни предузећем, производима и услугама које пружа (има и оних чија су очекивања чак и превазиђена), они понављају куповину и представљају темељ успеха датог предузећа.

¹⁶⁶ Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, 4 evropsko izdanje, Mate, Beograd, str. 456-466

¹⁶⁷ Грубор, А. (2011), „Очекивања, сатисфакција и лојалност потрошача у маркетингу услуга“, *Анали економског факултета у Суботици*, Вол. 47, Бр. 26, стр. 23, 24 и 31; Маринковић, В. (2010), „Маркетинг концепти сатисфакције и лојалности у банкарству“, *докторска дисертација*, Економски факултет у Београду, Београд, стр. 43

Дезертери су потрошачи који су незадовољни услугом, а то незадовољство може бити различитог степена.

Опортунисти су потрошачи који представљају опасност по предузеће и они поништавају правило о позитивном утицају који сатисфакција ствара на лојаност потрошача. То су потрошачи, који и ако су задовољни нису лојални, увек су у потрази за јефтинијим производима/услугама, прате модне трендове, цене, и импулсивни су у куповини.

Таоци су они потрошачи према којима се предузеће не опходи на начин на који би требало и они су без обзира на изузетно негативна искуства и даље принуђени да купују производе и услуге тог предузећа, јер оно има монополски положај на тржишту, али је сасвим сигурно да би они уколико би се појавио конкурент постали дезертери.

Код лојалних потрошача постоји позитивна веза између све три компоненте. Понашање дезертера и ниво сатисфакције и лојалности такође су повезани, док се код опортуниста јавља парадокс, постоји висок ниво задовољства, али они нису лојални потрошачи, зато што су такав тип потрошача, а с друге стране таоци показују висок степен лојалности, јер их на то присиљавају услови на тржишту, али нису задовољни производима и услугама. Сатисфакција позитивно утиче на лојалност потрошача, што доказује велики број спроведених истраживања, међутим на тај однос утичу и фактори из окружења у ком то предузеће послује, па се то мора узети у обзир.

У савременим условима пословања предузећима треба да буде **приоритет сатисфакција и задржавање потрошача**, а да би се то и остварило, потребно је редефинисати циљеве, на тај начин да испорука супериорне вредности за циљне потрошаче буде на првом месту. Сатисфакција потрошача јасан је показатељ пословног успеха предузећа, јер је задовољство текућом куповином основ за остваривање сваке наредне куповине, а самим тим и формирања дугорочних односа и лојалности. Предузећа треба да схвате и прихвате чињеницу да улагање у задовољство потрошача не представља трошак, већ инвестицију која је основ лојалности и опстанка у будућности. Лојалност обезбеђује понављање куповина и везује потрошаче на дужи временски период за предузеће. **Циљеви лојалности су вишеструки, а основни циљеви** огледају се у: повећању сигурности пословања, расту предузећа, смањењу трошкова и повећању прихода.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Hudson, S., Hudson, L. (2017), *Marketing for Tourism, Hospitality and Events: A Global & Digital Approach*, Sage, pp. 284; Jones, T.O., Sasser, W.E. (1995), „Why satisfied Customers Defect“, *Harvard Business Review*, November-december, pp. 88-99; Ђирић, М. (2011), „Фактори који детерминишу лојалност потрошача“, *Економија: теорија и пракса*, Вол. 4, Бр. 1, стр. 17-18; Ђукић, М.С. (2006),

На бази оствареног нивоа сатисфакције предузеће се опредељује за „push“ или „pull“ стратегију. *Push стратегија* користи се када је степен лојалности услузи низак и када су познате користи од дате услуге, док се *pull стратегија* користи онда када постоји висок ниво лојалности и када су потрошачи свесни разлика које постоје међу услугама пре доношења одлуке о куповини исте.¹⁶⁹

Квалитет услуга треба да подразумева и квалитет комплетног система због специфичне природе услуга. Систем подразумева не само оутпут процеса пружања услуга који се огледа у сатисфакцији потрошача, већ и све остале инпуте и улагања у остваривање и управљање квалитетом услуга. Једино путем мерења свих ових варијабли може се на адекватан начин управљати квалитетом услуга.

Сатисфакција потрошача неспорно постаје „камен темељац“ у условима глобалног пословања за предузећа која послују у различитим индустријама и на глобалним тржиштима. Процена задовољства, праћење понашања потрошача у куповини и њихово задржавање директно утичу на профит и пословне перформансе. Међутим, иако многа предузећа не споре чињеницу да је задовољавање потреба и жеља потрошача критично за њихов успех, веома је тешко развити потребни ниво разумевања за постизање овог циља, пре свега на глобалном тржишту. Глобални маркетари морају бити веома опрезни приликом прихватања техника и теорија које су се показале као доказано успешне на националном тржишту.¹⁷⁰

Иако између **сатисфакције потрошача и квалитета производа/услуга постоји позитивна веза**, па би самим тим требала да постоји и спремност потрошача да наставе тај однос и понављају куповине, важно је схватити да је ова функција **далеко од линеарне**.

Када се добију извештаји о сатисфакцији потрошача и студије о квалитету услуга, *изузетно је важно одвојити оне потрошаче који су исказали своје велико задовољство од оних који су само задовољни*. Куповина, комуникација од уста до уста и у складу са тим акције које се захтевају како би се обезбедило задржавање потрошача треба да буду потпуно другачије за ове две категорије потрошача.

„Управљање маркетингом односа са потрошачима“, *докторска дисертација*, Економски факултет универзитета у Нишу, Ниш, стр. 106, 115, 116

¹⁶⁹ Грубор, А. (2011), „Очекивања, сатисфакција и лојалност потрошача у маркетингу услуга“, *Анали економског факултета у Суботици*, Вол. 47, Бр. 26, стр. 23, 24 и 31

¹⁷⁰ Kaplan, D.I., Rieser, C. (1994), *Service success-lessons from a leader on how to turn around a service business*, John Wiley & Sons, New York, pp. 3; Laroche, M., Ueltschy, L.C., Abe, S., Cleveland, M., Yannopoulos, P.P. (2004), „Service quality perceptions and customer satisfaction: evaluating the role of culture“, *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp. 58

Ефекти на профит који се остварују *кроз задржавање потрошача и стварање дугорочних односа су запањујући*. Између осталог доказано је да просечан профит по потрошачу расте константно током првих пет година.

Испорука услуга високог квалитета кључ је стварања лојалности потрошача са једне стране, али и пружа могућност диференцијације на бази високог квалитета, што може довести до стварања конкурентске предности са друге стране.¹⁷¹

Економски ефекти лојалности остварују се захваљујући следећим факторима:

- 1) *Трошкови стицања нових потрошача* - су знатно виши од задржавања постојећих и то пет до шест пута виши него одржавање постојећих потрошача задовољним. Другим речима, задржавање постојећих потрошача захтева улагање свега 15-20% у односу на то колико би коштало привлачење и задржавање нових.
- 2) *Основни профит* – у многим услужним предузећима цена која се плаћа од стране потрошача током прве године или првих неколико година не покрива трошкове производње и пружања услуга. У другом случају цена покрива трошак и ствара профит по потрошачу већ од прве године. Ово је основни профит, а после неколико година у зависности од индустрије и других фактора акумулирани основни профит покрива иницијалне трошкове маркетинга за придобијање потрошача.
- 3) *Раст прихода* – у већини ситуација потрошач који се задржи дуже обезбедиће предузећу више посла, што значи да ће у просеку потрошач све више доприносити профиту како се однос развија. Годишњи повраћај по потрошачу расте с годинама кроз повећање профита.
- 4) *Уштеда у трошковима* – како потрошачи и предузеће уче једни о другима о томе шта могу да очекују и како да се то и оствари, услужни процеси ће бити лакши, захтеваће мање времена и правиће се мање грешака. Просечни операциони трошкови по потрошачу ће опадати што има позитиван утицај на профит.
- 5) *Препоруке* – лојални и задовољни потрошачи ће креирати позитивне word of mouth комуникације и препоручиваће услужно предузеће рођацима, пријатељима, предузећима, пословним партнерима и сл. Они преузимају улогу маркетингера без икаквих трошкова по предузеће.

¹⁷¹ Chenet, P., Dagger, T.S., O'Sullivan, D. (2010), „Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relations“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 5, pp. 336

- 6) *Премијум цена* – у већини пословања стари потрошачи плаћају већу цену него нови. Попусту који су дати новим потрошачима не односе се на њих. Ефекат ове цене остварује се имајући у виду чињеницу да су лојални потрошачи свесни вредности коју добијају од предузећа и уштеда у трошковима које им останак обезбеђује.¹⁷²

Да би се од лојалности потрошача остварила корист за предузеће и да би се задовољни потрошачи задржали, **лојалношћу се мора управљати**. Лојалност потрошача од великог је значаја за остваривање дугорочне профитабилности предузећа. Бројна истраживања потврђују ову тврдњу. Задржавање потрошача од 5% доводи до раста профита од 25-85%, што указује на *јасну повезаност између лојалности потрошача и профитабилности*. С друге стране, раст лојалности од 2% доводи до смањења трошкова и до 10%. Лојалност се огледа у привржености предузећу или марки и темељи се на позитивном ставу који се огледа у поновљеним куповинама.¹⁷³

Односи између сатисфакције и лојалности могу бити:

- Сатисфакција и лојалност су различита виђења истог концепта,
- Сатисфакција је суштина концепта лојалности,
- Сатисфакција је најбитнији, али не и једини елемент лојалности (сатисфакција не води нужно лојалности),
- Једноставан однос, постоји базична, али не и суштинска лојалност,
- Сатисфакција је прва фаза у процесу изградње лојалности и може прерасти у ситуациону лојалност,
- Условљеност не мора да постоји, јер се лојалност некада може остварити и када не постоји сатисфакција.¹⁷⁴

Што има више лојалних потрошача у укупном броју потрошача, то ће предузеће бити успешније. Основни циљ предузећа је **профит**, а он **је резултат**:

- Поновљених куповина, што је и кључна корист од лојалности,
- Нових куповина већ постојећих потрошача,
- Нових куповина нових потрошача, које настају као резултат word of mouth лојалних потрошача предузећа.

¹⁷² Gronroos, C. (2000), *Service management and marketing – a customer relationship management approach*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Chichester, England, pp. 128-131

¹⁷³ Маринковић, В. (2010), „Ефекти лојалности потрошача на стварање дугорочне профитабилности предузећа“, *Пословна економија*, Вол. 4, бр. 2, стр. 633-634

¹⁷⁴ Oliver, S.R. (1999), „Whence customer loyalty?“, *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, pp. 33-44

Користи од лојалних потрошача не смеју се ограничити само на профит, јер лојални потрошачи не напуштају тако лако предузеће, чак ни у кризним ситуацијама, имају слуха и отворени су за сарадњу.¹⁷⁵

Услужна предузећа се фокусирају на *постизање лојалности испоруком супериорне вредности*, што је истовремено и основни извор њихове конкурентске предности. Само задовољство потрошача не може водити стварању базе лојалних потрошача. Неки чак тврде да не постоји директна повезаност између задовољства и лојалности, а поготово у конкурентском окружењу, с обзиром да постоји велика разлика између сатисфакције која подразумева пасивни и лојалности која подразумева активни однос потрошача са предузећем.¹⁷⁶

Перцепција потрошача о квалитету представља важну детерминанту приликом одлуке о куповини и остварењу сатисфакције потрошача. Квалитет услуга посматра се као процес испоруке услуге која је у складу са очекивањима потрошача, односно резултира поређењем очекивања у вези одређене услуге и њихове перцепције о томе како би услуга требало да буде пружена. *Квалитет услуга има вишедимензионалну структуру и базира се на три кључна елемента*: квалитету резултата, квалитету интеракције и квалитету услужног окружења. Квалитет резултата је стварни резултат и кључни је елемент квалитета услуге која се испоручује потрошачима и мери се на доста објективан начин, док је квалитет интеракције мерило односа и више је ствар субјективне оцене. У услужном амбијенту и услужно предузеће и потрошачи морају да играју по правилима уколико желе да се остваре планирани резултати у погледу сатисфакције и квалитета услуга.¹⁷⁷

Поред квалитета услуга на сатисфакцију делује низ других фактора и зато се често у студијама не може потврдити присуство директне повезаности између ове две компоненте. Главни изазов је идентификовање кључних фактора који утичу на задовољство потрошача и њихову лојалност. *Пораст конкуренције* навео је истраживаче и практичаре да схвате значај који има остваривање високог нивоа задовољства потрошача. У сектору услуга то је посебно изражено, с обзиром да се

¹⁷⁵ Bowen, J.T., Chen, S.L. (2001), „The relationship between customer loyalty and customer satisfaction“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 213; Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, стр. 185

¹⁷⁶ Rahim, A.G., Ignatius, I.U., Adeoti, O.E., (2012), „Is customer satisfaction an indicator of customer loyalty?“, *Australian Journal of business and management research*, Vol. 2, No. 7, pp. 14

¹⁷⁷ Swan, J.E., Bowers, M.R. (1998), „Service quality and satisfaction: the process of people doing things together“, *Journal of services marketing*, Vol 12, No. 1, pp. 63

многа предузећа у циљу подизања сатисфакције фокусирају првенствено на побољшање квалитета услуга.¹⁷⁸

Преко више од две деценије истраживачи су проучавали квалитет услуга и његов утицај на кључне пословне резултате. Бројне студије које су се бавиле односом квалитета услуга и задовољства потрошача наводе да виши ниво квалитета води вишем нивоу задовољства. Док већина ову везу посматра као линеарну, постоје и докази да та веза не мора увек да буде таква. Маркетинг теоретичари и практичари су истакли квалитет и задовољство потрошача као индикаторе корпоративне конкурентности, али права природа њиховог односа ствара забуну. Иако квалитет услуга и задовољство произилазе из две различите истраживачке парадигме, обе се базирају на очекивањима и перцепцији. Упркос очигледном преклапању постоји и неколико концептуалних разлика. Због концептуалне и емпиријске повезаности са сатисфакцијом потрошача *квалитет услуга је претворен у кључни маркетинг инструмент* и представља подручје које је предмет највећег истраживачког интересовања у маркетингу услуга. Кроз истраживања уочен је његов *позитиван утицај на профитабилност*. Утицај квалитета услуга на профитабилност објашњава се кроз два процеса: прво квалитет услуга је један од неколико инструмената диференцијације и стицања конкурентске предности што привлачи нове потрошаче и доприноси расту тржишног учешћа и друго квалитет услуга сматра се значајним инструментом задржавања постојећих потрошача. *Изврсност услуга* води поновној куповини исте, али и нових услуга, потрошачи постају мање осетљиви на цену и промовишу предузеће преносећи своја позитивна искуства. Када потрошачи спознају да су добили бољи квалитет услуге за свој новац, онда се код њих ствара веровање да су добили „праву вредност“ што појачава њихову лојалност датом предузећу и позитивно утиче на успостављање и одржавање дугорочних односа.¹⁷⁹

Без обзира на то да су бројна истраживања потврдила да *постоји веза између квалитета и сатисфакције, ипак се ради о различитим концептима*. Разлика је у томе што је квалитет услуга дугорочна целокупна евалуација услуге, док је сатисфакција

¹⁷⁸ Đukić, S., Kijevčanin, V. (2012), „Service quality as determinant of customer satisfaction“, *Facta Universitatis*, Vol. 9, No. 3, pp. 317, 323; McDougall, H.G., Levesque, T. (2000), „Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 5, pp. 392; McNaughton, R.B., Osborne, P., Imrie, B.C. (2002), „Market-oriented value creation in service firms“, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 159

¹⁷⁹ Утицајем квалитета на пословне перформансе компанија бавили су се многи аутори, више о томе: Pollack, B.L. (2008), „The nature of the service quality and satisfaction relationship: empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfiers“, *Managing Services Quality*, Vol. 18, No. 6, pp. 537; Rahim, A.G., Ignatius, I.U., Adeoti, O.E. (2012), „Is customer satisfaction an indicator of customer loyalty?“, *Australian Journal of business and management research*, Vol. 2, No. 7, pp. 14; Ruyter, K., Bloemer, J., Peeters, P. (1997), „Merging service quality and service satisfaction: an empirical test of an integrative model“, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18, No. 4, pp.388; Venetis, K.A., Ghauri, P.N. (2004) „Service quality and customer retention: building long term relationships“, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 11/12, pp. 1577-1578

мера специфичне трансакције. Разлика лежи у различитом схватању појма очекивања потрошача у литератури о квалитету и сатисфакцији. У литератури о сатисфакцији очекивања се посматрају као предвиђање потрошача, предосећај о томе шта ће се највероватније десити током трансакције, док се у литератури о квалитету очекивање посматра као жеља потрошача, односно шта они осећају да треба да им се понуди, а не шта ће им се понудити. У складу са тим квалитет представља резултат поређења перцепције са очекивањима. У литератури о сатисфакцији наводи се да је квалитет услуга првенствено функција очекивања и тек након тога функција задовољства. Када се ради о услугама потрошачи можда нису у стању да јасно изврше поређење између перципиране перформансе и очекивања, тако да је сатисфакција услугом уствари повезана са испуњењем или неиспуњењем очекивања. Разлика између перцепције и очекивања ближе је повезана са сатисфакцијом него са квалитетом. Квалитет услуга претходи сатисфакцији. Квалитет услуга и сатисфакција потрошача утичу на намере о куповини, с тим да се истиче да је утицај сатисфакције на одлуку о куповини већи. И једни и други аутори истичу то да потрошачи врше поређење између перформанси производа/услуге са неким стандардом. У литератури о сатисфакцији се истиче да је разлика између перципираног квалитета услуга и сатисфакције у томе што користе различите стандарде за поређење. Cronin и остали у свом истраживању наводе да испитивање директне везе између ових кључних концепата може да доведе до погрешне интерпретације и наводе значај њихове индиректне повезаности и то кроз утицај на намере и перцепцију потрошача.¹⁸⁰

¹⁸⁰ Однос квалитета и сатисфакције добија све већу пажњу теоретичара и истраживача, випе о томе: Dehghan, A. (2006), „Relationship between service quality and customer satisfaction in the case of CCG (Customer Centric Group) CO“, *master thesis* <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1020291/FULLTEXT01.pdf>, Lulea University of Technology, pp. 40; Ree, H.J. (2009), „Service quality indicators for business support services“, *doctoral thesis*, University College London, pp. 42-44 <http://discovery.ucl.ac.uk/19902/>; Spreng, R.A., Mackoy, R.D. (1996), „An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction“, *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 2, pp. 202; Cronin, J.J., Brady, M.K., Hult, G.T. (2000), „Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments“, *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, pp. 199; Taylor, S.A., Baker, T.L. (1994), „An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers purchase intentions“, *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, pp. 163

5.6. Развој и управљање дугорочним односима са потрошачима у функцији унапређења квалитета услуга и конкурентности предузећа

Услужна предузећа послују у условима високог степена конкуренције и зато је успостављање и неговање дугорочних односа са потрошачима кроз маркетинг односа од изузетног значаја за њихов опстанак и успех. Унапређена услуга и дугорочни односи са потрошачима се углавном исплате. Проблем код већине предузећа је у томе што многи потрошачи, индивидуални и пословни не виде како то унапређена услуга више вреди за њих, а задатак предузећа је да их у то увери. *Ако потрошачи не цене ту вредност* и нису спремни да је плате, онда за то постоји *неколико разлога*:

- Предузеће није у стању да на адекватан начин прикаже потрошачима како они могу остварити корист од понуђене услуге у смислу додате погодности, подршке и сигурности или у виду нижих трошкова,
- Предузеће није упознато потрошаче са дугорочним трошковним ефектом и није им ставило до знања да је услужни пакет који им се нуди важнији критеријум за доношење одлуке од цене тог пакета,
- Услужна понуда није вођена потрошачима како би требало да буде и не нуди адекватне користи за којима они трагају и
- Поједини потрошачи нису заинтересовани за додате вредности, већ само траже кључно решење у виду најниже могуће цене.¹⁸¹

Стварање базе лојалних потрошача треба да буде кључни циљ сваког услужног предузећа. У складу са тим предузеће треба да привуче и задржи потрошаче, што у време интензивне конкуренције није нимало лак задатак.¹⁸²

Управљање дугорочним односима са потрошачима остварује се путем **маркетинга односа**. Маркетинг односа користи различите инструменте и тактике у циљу развијања дугорочних односа са потрошачима и њиховог задржавања. Да би се успоставили и развили дугорочни односи предузеће треба да развија интерактивне односе и комуникацију, да пружа услуге које су у складу са захтевима потрошача, да обезбеђује додатну подршку и помоћ потрошачима, али на крају је потрошач тај који даје коначан суд о томе да ли је развијен маркетинг односа.

Дугорочним односима мора се управљати на такав начин да од ових односа корист остваре и предузеће и потрошачи, а то се постиже путем маркетинга односа.

¹⁸¹ Gronroos, C. (2000), *Service management and marketing – a customer relationship management approach*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Chichester, England, pp. 125

¹⁸² Rahman, Z. (2004), „Developing customer oriented service: a case study“, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 5, pp. 426

Користи за потрошача огледају се у: *осећају поверења које смањује забринутост, друштвеним користима у виду препознавања од стране запослених у предузећу, посебаном третману у виду специјалних услуга, цена и приоритета у односу на остале.* У литератури о маркетингу односа концепти поверења, посвећености и привлачности играју важну улогу, али упркос бројним анализама није баш најјасније како они функционишу. Један од разлога може бити и то што на маркетинг односа са потрошачима могу утицати и друге варијабле.

Поверење се може описати као део очекивања да ће се друга страна понашати на предвидљив начин у датој ситуацији. Међутим када се то не деси, онда ће искуство бити негативније, него што би требало. **Концепт поверења** се може поделити на неколико подкатегија као што су:

- *опште поверење* (произилази из мишљења потрошача да ће већи понуђач који има одређену репутацију на тржишту тежити да је задржи и да ће прижити очекивану услугу),
- *поверење у систем* (почива на правима, индустријским регулацијама и слично),
- *лично поверење* (базира се на поверењу у представнике предузећа) и
- *поверење базирано на процесу* (односи се на прошло искуство).

Посвећеност се односи на то да једна страна бива мотивисана да настави пословање са другом, мада се може тумачити и као жеља да се управља вредношћу односа.

Привлачност је трећи кључни концепт маркетинга односа и подразумева то да мора постојати нешто код понуђача услуга што ће га учинити интересантним потрошачу, а може се базирати на различитим елементима (цени, технологији и сл.).¹⁸³

Користи од маркетинга односа за предузеће огледају се у *животној вредности појединачног потрошача и потрошачког капитала.* Вредност појединачног потрошача за предузеће представља његову животну вредност, односно то је нето садашња вредност свих његових будућих новчаних токова који настану за време трајања односа. Из тог разлога је животни век односа између потрошача и услужног предузећа кључна компонента вредности односа. Вредност потрошачког капитала предузећа израчунава се сабирањем свих дисконтованих новчаних токова свих потрошача укључујући и потенцијалне. Она је директно повезана са вредношћу акционара. Вредност животног века потрошача и потрошачки капитал треба израчунати путем расподела новчаних токова на: придобијање потрошача, задржавање и маргине. Ти прорачуни треба да се

¹⁸³ Gronroos, C. (2000), *Service management and marketing – a customer relationship management approach*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Chichester, England, pp. 98; Rust, R.T., Huang, M.H. (2014), *Handbook of Service Marketing Research*, Edward Elgar Publishing, pp. 11

раде на нивоу појединачних потрошача или сегмената, а не на нивоу предузећа као целине. Потребно је истаћи и то да вредност појединачног потрошача није независна у односу на друге у портфолију потрошача датог предузећа. Свака процена вредности појединачног потрошача мора обухватати и поређење његових новчаних токова са новчаним токовима осталих потрошача.¹⁸⁴

Многи менаџери верују да није могуће пружити 100% квалитетну услугу и у складу са тим се прихвата и веровање да се грешке догађају и да су пропусти дозвољени. На тај начин предузеће признаје да је немогуће остварити изузетне перформансе, пре него што уопште и покуша да их оствари. С друге стране она предузећа које су свесна користи које се остварују од унапређења квалитета, након увођења програма квалитета једноставно имају осећај да се то не исплати. Проблем лежи у приступу предузећа остваривању квалитета. *Ризик од неуспеха* постоји уколико се не уложи довољан напор свих запослених у остваривању тог циља. Постизање високог нивоа квалитета мора бити дугорочан, континуиран процес. *Значај квалитета мора бити препознат од стране свих запослених у предузећу* и квалитетом се мора управљати од стране менаџмента. Квалитет, унапређење квалитета и процес управљања квалитетом су стратешка питања која захтевају континурану пажњу топ менаџмента. Колико добар квалитет треба да буде је питање које се често поставља. Одговор зависи превасходно од стратегије предузећа и очекивања потрошача, а ова два фактора су међусобно повезана. Предузеће чија је стратегија да буде најбоље на тржишту и које тежи да потрошачима понуди врхунску услугу, прво мора да креира очекивања код својих потенцијалних потрошача и да им након тога обезбеди квалитет који је перципиран као врхунски.¹⁸⁵

Управљање односима са потрошачима све више добија на значају, а како би се прикупила што већа количина неопходних информација о потрошачима све се више користи савремена технологија, па је стога неопходно обезбедити адекватан хардвер и софтвер који ће предузећу олакшати тај посао. У складу са тим предузеће може да креира и усклади понуду према различитим категоријама потрошача. Многа предузећа нису остварила очекиване резултате од примене технологије, али проблем не треба тражити у технологији, већ унутар предузећа. Да би се остварила корист од увођења управљања односима са потрошачима (**Customer Relationship Management - CRM**)

¹⁸⁴ Rust, R.T., Huang, M.H. (2014), *Handbook of Service Marketing Research*, Edward Elgar Publishing, pp. 11-14; Hudson, S., Hudson, L. (2012), *Customer Service for Hospitality and Tourism*, Goodfellow Publishers Ltd, pp. 152

¹⁸⁵ Gronroos, C. (2000), *Service management and marketing – a customer relationship management approach*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Chichester, England, pp. 98; Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2013), *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Routledge,

неопходно је да се изврше и промене у организацији, да се запослени упознају са местом и улогом коју имају у оквиру овог концепта. **Управљање односима са потрошачима** подразумева проналажење тзв. скривених информација које некада могу бити од кључног значаја, а заробљене су у базама података. Управљање односима са потрошачима подразумева *data mining* технику рударења података која омогућава стицање јаснијег увида у однос са потрошачима.¹⁸⁶

Маркетинг односа се односи на креирање, одржавање и унапређивање **дугорочних односа са потрошачима** и осталим учесницима у том процесу. Циљ је да се потрошачима испоручи *супериорна вредност* која ће водити њиховом задовољству. Маркетинг односа подразумева да сви запослени у предузећу раде заједно на остварењу тог циља. У маркетингу односа потрошачи се сматрају највреднијом активном предузећа. Постоји *неколико нивоа односа* који се могу успоставити са потрошачима и то: основни ниво, реактивни, одговорни, проактивни и партнерство. Избор *стратегије* и врсте односа зависи од броја потрошача и њихове профитабилности. У циљу *јачања задовољства и подстицања лојалности предузеће може да користи три приступа и то:*

- финансијске погодности (оне изграђују преференције потрошача, али су истовремено лаке за имитирање од стране конкуренције),
- друштвене погодности уз финансијске погодности (ради се на повећању повезаности са потрошачима обраћајући пажњу на њихове индивидуалне потребе и жеље у циљу персонализовања понуда),
- структурне везе уз друштвене и финансијске погодности (подразумевају неке додатне погодности за потрошаче у циљу успостављања још већег степена повезаности).¹⁸⁷

На слици 9. приказан је проширени модел маркетинг процеса који јасно показује како се путем креирања вредности за потрошаче и маркетинг односа долази до остваривања вредности за предузеће.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Buttle, F., Maklan, S. (2015), *Customer Relationship Management; Concepts & Technologies*, 3rd edition, Routledge Taylor & Francis Group, , pp. 3-4; Kotler, F. (2006), *Marketing pojmovnik od A do Z*, Asee books, Adizes, Novi Sad, стр. 166; Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, 4. evropsko izdanje, Mate, Beograd, стр. 476-481

¹⁸⁷ Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2013), *MKTG7*, 7th edition, Cengage Learning, pp. 203; Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, 4. evropsko izdanje, Mate, Beograd, стр. 476-481; Berry, L.L., Parasuraman, A. (2012), *Marketing Services: Competing Through Quality*, Free Press Simon and Schuster, Inc, USA, New York, pp. 148

¹⁸⁸ Armstrong, G., Adam, S., Denise, S., Kotler, P. (2014), *Principles of Marketing*, 6th edition, Pearson, Australia, Melburn, pp. 29

Слика 9. Проширени модел маркетинг процеса који укључује креирање вредности која се остварује од маркетинг односа са потрошачима



Извор: Armstrong, G., Adam, S., Denise, S., Kotler, P. (2014), *Principles of Marketing*, pp. 29

Маркетинг односа подразумева оријентацију на задржавање потрошача, комуницирање са потрошачима, фокус на вредност за потрошаче, дугорочно је оријентисан, наглашава неопходност пружања услуга врхунског квалитета, потпуну посвећеност испуњењу очекивања потрошача, а квалитет представља бригу свих запослених у предузећу.¹⁸⁹

Основни циљ предузећа треба да буде *оптимизација стопе освајања нових и стопе задржавања постојећих потрошача кроз неговање дугорочних односа са њима*. Предузећа која желе да опстану покушавају да потрошача вежу доживотно за предузеће, то јест да он постане што лојалнији. С друге стране, битан је процес претварања новог потрошача у лојалног, а то се једино може остварити уколико је он задовољан првом куповином. Пре куповине потрошач има одређена очекивања и у складу са тим створиће и одређени степен задовољства или незадовољства услугом. Потрошач ће се можда опет вратити уколико је задовољан, а сигурно ће поновити куповину ако је веома задовољан. Из тог разлога је потребно правити разлику између

¹⁸⁹ Kumar, P. (2010), *Marketing of Hospitality and Tourism Services*, Tata McGraw Hill Education Private Limited, New Delhi, pp. 144

задовољних и веома задовољних потрошача. Посебну пажњу треба посветити проблемима које могу изазвати веома незадовољни потрошачи, јер они своје негативно искуство преносе другима и на тај начин могу да утичу на њихово мишљење о предузећу.¹⁹⁰

Маркетинг односа у области услуга повезан је са сатисфакцијом и лојалношћу потрошача, профитабилношћу предузећа и квалитетом услуга. Када је у питању лојалност потрошача, она се огледа у поновљеним куповинама које су резултат позитивног искуства и задовољства потрошача датом услугом и предузећем у целини. Типови лојалности повезују се са врстом понашања потрошача у различитим облицима односа:

1. учестала интеракција (дугорочни односи), односи се на успостављање дугорочних односа на бази поновљених куповина, а која се базира на задовољству потрошача,
2. дубина интеракције (врста односа, блиски односи), односи се на лојалност потрошача која произилази из њихових ставова о предузећу и пруженој услузи.

Комбинација принципа TQM, маркетинга односа и маркетинга односа са потрошачима даје шему сатисфакције и лојалности потрошача. У литератури постоји уверење да сатисфакција аутоматски прелази у лојалност, али истраживања су показала да од 90% задовољних потрошача међу којима су и они који су веома задовољни, само 30-40% понови куповину и на слабију корелацију делује велики број фактора који не морају бити повезани конкретно са задовољством услугом.¹⁹¹

Предузећа која желе да опстану на савременом тржишту у први план стављају потребе и жеље потрошача, усмерени су на подизање нивоа сатисфакције и стварање дугорочних односа и лојалности на бази стварања вредности и додате вредности за своје потрошаче. Потрошачи примећују додатну вредност у процесу пружања услуге и њихово задовољство расте. Из тог разлога расте и осећај поверења да ће у случају одређене грешке предузеће то решити на најбољи могући начин и без негативних ефеката на потрошаче. Повећава се ниво комуникације и добијају се потребне информације од значаја за унапређење услуга и одржавање односа са потрошачима.¹⁹²

У поверењу лежи кључ успешне изградње дугорочних односа са потрошачима, али *једном успостављени односи нису довољни, већ се стално изнова морају преиспитивати*

¹⁹⁰ Kotler, F. (1999), *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asee books, Adizes, Novi Sad, стр. 162-165

¹⁹¹ Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, стр. 98

¹⁹² Manning G.L., Reece B.L. (2008), *Šuvremena prodaja-stvaranje vrijednosti za kupca*, Mate, Zagreb, стр. 56

и унапређивати у циљу њиховог очувања. *Управљање дугорочним односима у условима конкуренције и лимитираних ресурса може се успешније вршити уколико се заснива на:* освајању правих потрошача (потрошача који су највреднији за предузеће); способности стварања праве вредности (прилагођавање вредности захтевима); увођењу најбољих процеса (укључивањем у мреже); мотивацији запослених (повећање лојалности запослених = супериорна вредност); способности континуираног учења како задржати постојеће, повратити изгубљене и освојити нове потрошаче. *Успешно предузеће ће кроз испоручену вредност успети да привуче потрошача, да га наведе да поново купује обезбедивши ниво сатисфакције који води лојалности, чиме смањује трошкове промене потрошача и повећава учешће постојећих.*¹⁹³

Масовни маркетинг све више замењује успостављање и одржавање присних односа са потрошачима. Информационе технологије и расположивост информација омогућавају с једне стране прилагођавање променама у окружењу, а са друге стране кастомизацију понуде у складу са појединачним захтевима потрошача. Нека предузећа користе такозвано масовно прилагођавање, што им омогућава креирање услужне понуде на масовној основи, али која је ипак у складу са захтевима појединачних потрошача.

Од односа са потрошачима зависи и профитабилност предузећа. Потрошачи су све пробирљивији, па је самим тим теже задовољити њихове потребе и очекивања. Још је теже постићи њихово одушевљење пруженом услугом. Маркетинг односа подразумева повезивање услуге, квалитета и маркетинга услуга и испољава се на макро и микро нивоу.¹⁹⁴

У маркетингу односа све се више разматрају односи и интеракције између добављача, потрошача, конкурената и других. С обзиром да маркетинг односа подразумева промену целокупног фокуса предузећа, он се не може само убацити у организациону структуру, јер његова примена мора бити прилагођена организацији, њеним захтевима, мрежама односа, интеракцијама и основи пословања.¹⁹⁵

Стварање вредности за потрошаче и брига о потрошачима све је више извор конкурентске предности. Упркос све већој пажњи која се придаје овом концепту и даље нема довољно сагласности о томе шта представља „вредност“ и „вредност потрошача“ и како су ти концепти повезани са маркетингом односа. Преглед

¹⁹³ Станковић, Јб. (2002), *Међузависни маркетинг*, Економски факултет у Нишу, Петрограф, Ниш, стр. 119-120; Станковић, Јб. (2003), „Анализа вредности потрошача“, *Економске теме*, Економски факултет у Нишу, Бр. 3, стр. 61

¹⁹⁴ Грубор, А. (2011), „Односи са потрошачима у маркетингу услуга“, *Пословна економија*, Vol. 5, Бр. 1, стр. 319-321

¹⁹⁵ Gummesson, E. (1998), „Productivity, quality and relationship marketing in service operations“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, No. 1, pp.11

литературе открива да се термин вредност користи у различитим контекстима, стварање и испорука вредности за потрошача, додавање вредности, како потрошач доживљава вредност и животни век потрошача. Маркетинг односа један је од кључних догађаја из савременог маркетинга и изазвао је огроман истраживачки интерес и закључак је да *маркетинг односа представља помак парадигме у маркетинг приступу и оријентацији.*¹⁹⁶

¹⁹⁶ Payne, A., Holt, S. (2001), „Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing“, *British Journal of Management*, Vol. 12, No. 2, стр. 159

ГЛАВА 6: ИСТРАЖИВАЊЕ ДОПРИНОСА МАРКЕТИНГА УНАПРЕЂЕЊУ КВАЛИТЕТА УСЛУГА БАНАКА У СРБИЈИ

6.1. Карактеристике банкарског сектора Србије

Значај финансијских институција, а преваходно банака је велики. Банке имају битну улогу у привреди земље која се огледа у корелационој вези коју имају са развојем производних снага и односа. С обзиром да банке представљају сложене мултифункционалне субјекте који усмеравају текућа и инвестициона привредна кретања, јасно је да на тај начин утичу на структурне и тржишне промене које се одвијају у макросистемима.

Банкарски сектор је значајан део услужне економије, јер **банкарске услуге користе готово сви**, оне су неопходност како за грађане, тако и за привреду и државне институције. Пред банкама се налазе велики изазови, јер се суочавају са бројним променама у окружењу, које настају као последица: светске економске и финансијске кризе, глобализације и интензивног развоја технологије, дерегулације, либерализације, хомегенизације и синхронизације, појаве нових финансијских институција и инструмената, процеса секјуритизације, промена у структури запослених, пораста дохотка и све комплекснијих захтева потрошача. Истовремено, све те промене у окружењу интензивирале су конкуренцију на банкарском тржишту, а адекватан одговор банке, континурано учење и усавршавање постају кључ успеха и стицања конкурентске предности у таквим условима.

Конкуренција ценом све је мање заступљена, а примат добијају **неценовни инструменти маркетинга** као што су рејтинг, иновативност, квалитет услуга и сл. Банке више не могу да рачунају на традиционалне услуге као извор **диферентне предности**, већ као основ диференцијације у односу на конкуренцију користе бројне иновативне и инвестиционе производе. Оно што такође карактерише финансијски сектор јесте **концентрација финансијског капитала** повезивањем банака, преузимањем и сл. Процес промена који и даље траје јесте **стварање структуре великих организација** које пружају спектар различитих финансијских услуга.¹⁹⁷

¹⁹⁷ Бешлин, М. (2000), „Примена маркетинга у банкарству“, *Финансије*, Вол. 55, Бр. 5-6, стр. 384; Радојевић, П., Марјановић, Д. (2011), „Квалитет услуга у банкарству: несагласности, одреднице и истраживачке технике за унапређење квалитета“, *Банкарство*, Вол. 40, Бр. 7-8, стр. 36; Bloemer, J., Ruyter, K., Peeters, P. (1998), „Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 276; Станковић, Љ., Ђукић, С. (2002), „Развијање маркетинг стратегије банкарских организација“, *Стратегијски менаџмент*, Vol. 6, Бр. 1, стр. 58-60; Класенс, Р. (2007), *Маркетинг у финансијским услугама*, Удружење банака Србије, Београд, стр. 7

Промене у регулативама су смањиле или чак елиминисале баријере за прекограничну експанзију, креирајући све више интегрисано глобално банкарско тржиште. **Структурне промене** су резултирале тиме што је банкама омогућен већи ниво активности и захваљујући томе су постале конкурентније са другим финансијским институцијама. **Технолошке промене** су навеле банке да преиспитају стратегије за услуге које нуде како пословним, тако и индивидуалним клијентима. У складу са рапидним променама у окружењу, сатисфакција и квалитет услуга добијају на значају у банкарским институцијама. Оне банке које су на време отпочеле примену технологије и технолошких иновација створиле су читав низ нових услуга, увећале сопствене ресурсе, олакшале приступ крајњим клијентима и обезбедиле конкурентску предност. Иако су многа предузећа још 1970-их прихватиле маркетинг концепцију, акценат је више дат потенцијалним од садашњих потрошача и у томе се налази и главни проблем, јер њима треба да се посвети највише пажње.

Банке које желе да опстану у условима изразите конкуренције, треба добро да **познају своје тржишно окружење** и да се фокусирају на потребе и захтеве клијената, како би пружиле услугу која је супериорнија у односу на конкуренцију. У складу са тим **основни циљ маркетинга у банкарству** је идентификација циљног тржишта, уочавање потреба и жеља клијената, креирање адекватних услуга комбиновањем инструмената маркетинг микса на такав начин да се оствари сатисфакција клијената уз задовољавајући ниво профита.¹⁹⁸

Предузећа која послују на финансијском тржишту теже стварању дугорочних односа са клијентима који се заснивају на поверењу, вредности и квалитету пружених услуга. Уколико перформансе услуге превазиђу очекивања клијенти ће бити веома задовољни, што је циљ сваке организације која је усмерена ка успостављању и неговању дугорочних односа са клијентима. Да би се банкарски маркетинг адекватно применио, неопходно је да су сви запослени упознати са суштином тог концепта и да исти доследно примењују. Савремена концепција маркетинга подразумева превазилажење класичног везивања за трансакције и прелажење на нову концепцију која се базира на **успостављању и неговању дугорочних односа са потрошачима**.

¹⁹⁸ Angur, M.G., Nataraajan, R., Jahera, J.S. (1999), „Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, No. 3, pp. 116; Вукосављевић, Д., Радуловић, М., Вукосављевић, Д. (2011), „Фактори који утичу на неопходност маркетиншке усмерености банака“, *Економија:теорија и пракса*, Вол. 4, бр. 4, стр. 27, 29, 30; Ђорђевић, Б.С. (2011), *Банкарски менаџмент и маркетинг*, Мегатренд универзитет Београд, Факултет за менаџмент Зејечар, Терција, Бор, стр. 377; Љубојевић, Ч. (2000), „Маркетинг изазови савремене банке“, *Свет финансија*, Нови Сад, Бр. 183, стр. 17; Радојевић, П., Марјановић, Д. (2011), „Квалитет услуга у банкарству: неслагласности, одреднице и истраживачке технике за унапређење квалитета“, *Банкарство*, Вол. 40, Бр. 7-8, стр. 36; Сенић, Р. (1999), „Задржавање купаца (ретенциони маркетинг)“, *Економски хоризонти*, Вол. 1, Бр. 1-2, стр. 9-10; Љубојевић, Ч. (1997), „Квалитет банкарске услуге у функцији задржавања клијената“, *Свет финансија*, Нови Сад, Бр. 169, стр. 48-49

Банке рачунају на животну вредност клијента и своју понуду креирају тако да им доноси профит на бази низа куповина, а не појединачне трансакције. Маркетинг односа усмерен је на потрошаче, подизање њихове лојалности путем квалитета услуга и бриге целокупног предузећа о њима, њиховим потребама и захтевима у погледу услуге. Да би опстале у условима све израженије конкуренције на пољу финансијских услуга банке континуирано усавршавају своје пословање у циљу испоруке супериорне вредности клијентима, с обзиром да они постају све захтевнији и пробирљивији анализирајући однос цене и квалитета приликом доношења одлуке о куповини. Развој дугорочних односа подразумева успостављање што бољих и квалитетнијих односа са клијентима, јер успех зависи од способности банке да у што већој мери задовољи њихове потребе, стварајући лојалност која је предуслов за стицање профита.

Банка уз најмања улагања покушава да се рационално понаша и у складу са могућностима одговори на притиске из окружења. Неопходно је да се успостави адекватан однос између тржишне усмерености са једне и ефикасне маркетинг стратегије са друге стране у циљу остваривања економске ефикасности. Банке које то схвате постају свесне да се конкурентност може остварити једино путем адекватне комбинације инструмената маркетинг микса, јер се само тако може код клијента створити осећај супериорности понуде у односу на конкурентску.

Када се говори о банкарству на европском тржишту, може се закључити да су те банке тржишно оријентисане, послују на конкурентској основи, нуде широку лепезу производа за клијенте, воде рачуна о коректности и ефикасности, примењују савремену технологију, присутна је строга финансијска дисциплина, рационалне су, ажурне, поштују законске регулативе и доследне су постојању конвертибилности домаће валуте. Ти трендови све више утичу и на делатност банака које послују на територији Србије, али је од кључног значаја за регулисање националног финансијског тржишта и даље монетарно-финансијска односно централна банка.¹⁹⁹

С обзиром на то да се услови на финансијском тржишту Србије мењају, уз тежњу да се уведу тржишни принципи пословања, јасно је зашто је ово актуелна тема. Менаџери финансијских институција треба да буду свесни изазова који их очекују услед

¹⁹⁹ Видети: Класенс, Р. (2007), *Маркетинг у финансијским услугама*, Удружење банака Србије, Београд, стр. 135; Шимоковић, А. (2000), „Маркетинг у банкама“, *Анали економског факултета у Суботици*, Бр. 5, стр. 205; Петровић, П.Б., Живковић, А.Ј. (2011), *Маркетинг у банкарској индустрији*, Чигоја штампа, Београд, стр. 24; Ђурчић, У.Н. (1992), *Маркетинг пословне банке*, Удружење банака у Београду, Београд, стр. 108; Зеленовић, В. (2008), *Маркетинг у банкарству*, Копи комерц, Каћ, Нови Сад, стр. 39-40; Љубојевић, Ч. (1999), „Изградња конкурентске предности пословне банке“, *Зборник радова: Трендови у маркетинг стратегији пословних банака*, Бијељина, стр. 38; Бешлин, М. (2000), „Примена маркетинга у банкарству“, *Финансије*, Вол. 55, Бр. 5-6, стр. 383, 385, 387; Ханић, Х.М., Домазет, И.С., Драшковић, Б.М. (2011), „Развој и управљање односима са клијентима у индустрији финансијских услуга“, *Пословна економија*, Вол. 5, Бр. 2, стр. 132; 133, 136

глобализације и технолошког развоја, дерегулације, либерализације и хомогенизације, појаве нових финансијских институција и нове другачије конкуренције и из других области пословања, те им стога искуства осталих који су већ прошли тај процес, као и препоруке и смернице настале на бази истраживања могу помоћи у прилагођавању. С друге стране, маркетинг не треба посматрати као изолован део, као функцију једне организационе јединице и мање групе људи који раде у тој области, већ се мора нагласити његов значај на нивоу предузећа као целине. Маркетинг је од кључног значаја за успешно пословање само уколико се на адекватан начин приближи свим запосленима, ако се тржишна оријентација и квалитет као императив уграде у организациону културу и ако буду битни за све запослене, са посебим акцентом на запослене који су у непосредном контакту са потрошачима.

Банке у Србији треба да прате савремене трендове и да се прилагођавају новим условима које намеће глобализација финансијских тржишта. Процес реструктурирања банкарског система у Србији подразумева прелазак на тржишне услове привређивања и примену **маркетинг концепта**.

Конкуренција међу банкама представља кључни фактор ефикасности пословања, води снижавању банкарских маржи, ширењу асортимана и побољшању квалитета услуга. Понуда банке зависи од одлука које доноси менаџмент банке у складу са претходно добијеним информацијама кроз истраживање тржишта. Она може бити *универзална или специфична*. Предност имају универзалне банке, јер су у стању да послују флексибилније и уз мањи ризик. Основне елементе услужне понуде банке чине: готовина, гаранције, кредити, хартије од вредности или обављање различитих плаћања.

Квалитет банкарских услуга је пресудна детерминанта интерактивног маркетинг односа чији главни циљ јесте задржавање постојећих и привлачење нових клијената. Из тога можемо да закључимо да је **значај запослених** у банци на свим нивоима велики, а посебно оних који су у непосредном контакту са клијентима. За адекватан услужни сусрет и доживљај услуге битна је и **техничко-технолошка димензија**. Банка свој услужни асортиман може мењати и прилагођавати како би се даље развијала и остала конкурентна на тржишту. То подразумева развој постојећих и увођење нових услуга у услужни асортиман.²⁰⁰

²⁰⁰ Илић, М., Radnović, В. (2010), „Implementacija marketing koncepta u poslovnoj praksi domaćih banaka sa posebnim osvrtom na Vojvodansku banku, a.d. Novi Sad“, *Bankarstvo*, Vol. 39, No.5-6, pp. 44; Васиљев, С. (2004), *Маркетинг принципи*, Бирографија, Суботица, стр. 353; Момировић, Д. (2008), „Детерминанте цене новца на финансијском тржишту Србије“, *Банкарство*, Вол. 37, Бр. 1-2, стр. 66-67; Ђурчић, У.Н. (1992), *Маркетинг пословне банке*, Удружење банака у Београду, Београд, стр. 208-209; Бешлин, М. (2000), „Примена маркетинга у банкарству“, *Финансије*, Вол. 55, Бр. 5-6, стр. 400-402

Квалитет у банкарству подразумева премашивање потрошачевих очекивања, а то се може постићи коришћењем савремене технологије у циљу унапређења целокупног квалитета услужног процеса. Упркос бројним критикама и резултатима истраживања који показују предност SERVPERF модела (weighted, and unweighted), за мерење квалитета услуга путем сатисфакције потрошача, у банкарском сектору земаља у развоју највећу примену у односу на остала алтернативна мерила и даље има SERVQUAL модел.²⁰¹

Стандардизација у банкарском сектору интензивирана је са развојем савремене технологије. ISO стандарди за банкарство доносе се у техничком комитету **ISO-TC 68** и поткомитетима који су задужени за операције и поступке (SC2), хартије од вредности (SC4), размену информација у банкарству (SC5), картице за финансијске трансакције (SC6). У ову организацију данас је укључено преко 90 земаља, а предности увођења ISO стандарда су бројне.

У складу са међународним стандардима ISO 9000, **банке** су у обавези да понуде производе и услуге који су:

- У складу са захтевима потрошача,
- Усаглашени са стандардима и правном регулативом,
- Имају конкурентне цене и обезбеђују добит.²⁰²

Квалитет услуга у банкарству захтева не само испуњење очекивања клијената, већ и њихово превазилажење, подразумева посвећеност континуираним побољшањима и маркетингу односа. Поред тога потребе за услугама које су базиране на технологији, новим и унапређеним услугама и електронским услугама представљају веома важне аспекте квалитета банкарских услуга који доприносе унапређењу квалитета и пружању услуга врхунског квалитета.²⁰³

²⁰¹ Љубојевић, Ч. (2000), „Маркетинг изазови савремене банке“, *Свет финансија*, Нови Сад, Бр. 183, стр. 19; Angur, M.G., Natarajan, R., Jahera, J.S. (1999), „Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, No. 3, pp. 121; Culiberg, B., Rojšek, I. (2010), „Identifying service quality dimensions as antecedentes to customer satisfaction in retail banking“, *Economic and business review*, Vol. 12, No. 3, pp. 153

²⁰² Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N. (2012), „Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector“, *Journal of Telecommunications System & Management*, OMICS Publish Group, Vol. 1, Issue 2, pp. 2-3; Veljković, J. (2008), „Finansijska industrija prema ISO standardima“, *master rad*, Univerzitet Singidunum, стр. 20

²⁰³ Muhammad, E.M., Basharat, N., Zoune, A. (2011), „Impact of perceived service quality on banking customers loyalty“, *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*, Vol. 3, No. 8, pp. 637

6.2. Дизајн емпиријског истраживања

Пратећи логичан редослед задатака које је требало обавити имајући у виду специфичност конкретног истраживања које се у сврху ове дисертације реализовало, подаци су прикупљени теренским истраживањем путем упитника.

У складу са дефинисаним циљевима, фазе у поступку спроведеног истраживања обухватиле су: дефинисање проблема и циљева истраживања, формулисање хипотеза, избор извора за прикупљање података, селекцију метода за прикупљање података, дефинисање основног скупа и узорка истраживања, дефинисање процеса прикупљања података, обраду, анализу, дискусију резултата истраживања, извођење закључака и давање препорука на бази резултата до којих се дошло путем истраживања.

Дизајн емпиријског истраживања условљен је структуром истраживачког процеса и садржи дескриптивни приказ добијених информација, али и детаљан приказ спроведеног експлоративног и каузалног истраживања како би се доказале или оповргле постављене хипотезе и расветлио циљ истраживања.

6.2.1. Предмет и циљ истраживања

Предмет емпиријског истраживања је оцена доприноса маркетинга унапређењу квалитета услуга и испитивање релације сатисфакција и лојалност потрошача - квалитет услуга.

Циљ емпиријског истраживања је да се анализом прикупљених података утврди:

- степен тржишне оријентисаности анкетираних банака;
- однос тржишне оријентисаности и квалитета,
- степен примене ИСО стандарда квалитета услуга;
- веза између ИСО стандарда и тржишне оријентисаности;
- улога маркетинга у унапређењу квалитета услуга,
- однос између сатисфакције, лојалности и квалитета услуга,
- веза перцепције, очекивања и квалитета услуга,
- како дугорочни односи утичу на квалитет и конкурентност банака у Србији.

На основу дефинисаног предмета и циљева истраживања, у раду су тестиране следеће **хипотезе:**

1. Тржишна оријентација услужних предузећа позитивно утиче на унапређење квалитета услуга;
2. Примена ИСО стандарда о квалитету услуга је показатељ тржишне оријентације предузећа;
3. Улога коју маркетинг има у управљању квалитетом услуга од кључног је значаја за задржавање потрошача и подизање њихове лојалности;
4. Између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга постоји позитивна корелација;
5. Смањење разлике између перцепције, очекивања потрошача и квалитета услуга резултира повећањем вредности за потрошаче и предузеће;
6. Креирање дугорочних односа са потрошачима позитивно утиче на унапређење квалитета услуга и конкурентност предузећа.

6.2.2. Избор података и метода истраживања

У складу са предметом и циљем ове дисертације и истраживања које се у оквиру ње реализовало, било је потребно јасно дефинисати изворе из којих ће се прикупити неопходни подаци за анализу и одредити одговарајуће методе истраживања.

Анализом свих метода који стоје на располагању приликом спровођења одређеног истраживања, с обзиром на утврђени циљ и предмет конкретног истраживања, одлучено је да се у *емпиријском делу* рада, као основни истраживачки метод користи **метод испитивања** (анкетирање путем упитника).

Истраживање је конципирано тако да обухвати са једне стране **представнике банака** (анкетни упитник за менаџере) и **клијенте** (анкетни упитник за клијенте). Предност оваквог начина прикупљања података јесте долажење до поузданих примарних података, на основу којих се добијају прецизније анализе и закључци.

Подаци су обрађени путем статистичког програма СПСС, у циљу добијања дескриптивне статистике и спровођења одговарајуће анализе кроз статистичке тестове:

анализу варијансе, корелациону анализу и хи-квадрат тест и каснији приказ у форми графикана, табела, приказа и слика ради прегледности добијених резултата.

6.2.3. Дефинисање узорка истраживања

Теренско истраживање спроведено је путем упитника директним испитивањем менаџера и клијената банака.

Што се тиче испитивања представника **банака**, на почетку је било планирано да се истраживањем обухвате представници већег броја филијала свих банака које су пословале на територији Републике Србије у време спровођења истраживања. На тај начин се можда могло доћи и до различитих мишљења представника истих банака из различитих филијала у градовима у којима се анкета спроводила, али се од тога одустало. Представници филијала нису учествовали у истраживању, јер им политика банке није дозвољавала, наглашавајући да на упитник могу да одговоре само представници централа. Испитивање је реализовано у 9 банака од укупно 31 колико их је пословало на тржишту Србије у време реализовања истог. Иако се то сматра ограничењем, број испитаника је био довољан да се стекне увид у ставове менаџера банака које послују на територији Србије и послужио је за доношење одговарајућих закључака о наведеним тврдњама.

У складу са претходном припремом и изабраним методом за прикупљање података укупно је анкетирано 800 **клијената банака**. Извршена је процентуална прерасподела упитника сразмерно броју становника према градовима који су обухваћени истраживањем, на бази последњег пописа становништва, тако да је највећи број испитаника из Београда (530), следи Нови Сад (104), затим Ниш (80), Крагујевац (56) и на крају Нови Пазар (32). То значи да се ради о стратификованом случајном узорку.

6.2.4. Састављање упитника за прикупљање података

Приликом састављања упитника пошло се од тога да од формулисаних питања зависе и резултати комплетног истраживања. Питања су бирана тако да се одговори могу искористити за доношење конкретних закључака о кључним питањима која су била предмет разматрања ове дисертације.

Упитници су прилагођени планираним циљним групама, састављена су два упитника, један за менаџере банака, други за клијенте, с тим да постоје и питања у оквиру упитника која су иста, ради упоређивања ставова менаџера и клијената о темама које су од значаја за конкретно истраживање.

Упитник за менаџере састоји се из два дела, први део обухвата општа питања о анкетираним лицу – представнику банке, док се сет од 23 питања из другог дела односи на испитивање тржишне оријентисаности, примене маркетинг концепта, система квалитета и програма за унапређење сатисфакције и квалитета услуга за клијенте.

Упитник за клијенте се састоји из два дела, први део обухвата општа питања о анкетираним лицу (пол, године, град, школску спрему, статус, приходе и делатност), а други део обухвата 17 питања која се односе на испитивање нивоа сатисфакције и задовољства квалитетом услуге.

На почетку сваког упитника стоји кратко објашњење сврхе и циља прикупљања података, начина попуњавања и молба за попуњавање истог.

Анализом добијених одговора и њиховим укрштањем применом статистичких метода даће се јасан приказ добијених резултата истраживања.

6.3. Анализа и дискусија резултата истраживања

Предмет анализе били су прикупљени подаци од стране менаџера банака са једне и клијената са друге стране. Укрштање одговора на нека питања од значаја помогло је да се утврди повезаност у њиховим ставовима и доношење одређених закључака.

6.3.1. Дискусија резултата истраживања менаџера

Истраживањем је обухваћено 9 банака и то: Агроиндустријско комерцијална банка „АИК банка“ а.д. Ниш; Alpha bank а.д. Београд; Erste bank а.д. Нови Сад; Eurobank а.д. Београд; Комерцијална банка, а.д. Београд; Московска банка, а.д. Београд; Opportunity banka, а.д. Нови Сад; Piraeus bank, а.д. Београд; Привредна банка Београд, а.д. Београд. Анализом одговора на **први део упитника** који обухвата опште податке о банци дошло се до података да је у 2 од анкетираних 9 банака већински домаћи **капитал**, 1 банка је са већинским страним капиталом, а у осталих 6 банака порекло капитала је страни.

Што се тиче *броја запослених*, две банке имају број запослених у интервалу од 50-250, а осталих седам преко 250 запослених.

Када се посматра *успешност пословања*, представници две банке су истакли да су њихове банке пословале са губитком, а представници осталих седам банака су потврдили да су њихове банке пословале са добитком у години пре него што је истраживање реализовано.

Према мишљењу анкетираних представника банака све банке имају *дефинисану стратегију за поједине тржишне сегменте и развијене стратегије обезбеђења квалитета услуга које пружају својим клијентима*.

Табела 3. приказује заступљеност банака које послују на територији Србије у узорку испитаних клијената. Поредећи то са подацима из табеле 4. у којој је дат приказ 10 највећих банака према критеријуму билансне активе, јасно се може видети да је „Banca Intesa“ на првом, а „Комерцијална банка“ на другом месту²⁰⁴, што се подудара и са подацима о броју клијената у случајном узорку.

Табела 3. Приказ заступљености банака са територије Србије према броју испитаних клијената

Банка	Број клијената	Процент
Агроиндустријско комерцијална банка „АИК банка“ а.д. Ниш	26	3,3
Alpha bank а.д. Београд	65	8,1
Banca Intesa, а.д. Нови Београд	139	17,4
Банка поштанска штедионица, а.д. Београд	30	3,8
Credit Agricole Србија, а.д. Нови Сад	28	3,5
Credy banka, Крагујевац	7	0,9
Чачанска банка, а.д. Чачак	3	0,4
Erste bank а.д. Нови Сад	34	4,3
Eurobank а.д. Београд	78	9,8
Findomestic banka, а.д. Нови Београд	7	0,9
Нуро-Alpe Adria-bank, а.д. Београд	19	2,4
Јубмес банка, а.д. Београд	1	0,1
Југобанка југбанка, а.д. Косовска Митровица	2	0,2
КВС banka, а.д. Београд	1	0,1
Комерцијална банка, а.д. Београд	110	13,8
Марфин банка, а.д. Београд	5	0,6
Московска банка, а.д. Београд	4	0,5
NLB banka, а.д. Београд	7	0,9
ОТР banka, а.д. Нови Сад	16	2,0
Piraeus banka, а.д. Нови Београд	24	3,0

²⁰⁴ Народна банка Србије – Сектор за контролу пословања банака, (2017), „Банкарски сектор у Србији“ *Извештај за I тромесечје 2017. године*

Procredit bank, а.д. Нови Београд	8	1,0
Raiffeisen banka, а.д. Београд	64	8,0
Societe generale banka, а.д. Београд	74	9,2
Српска банка, а.д. Београд	5	0,6
Unicredit bank, а.д. Београд	12	1,5
Opportunity banka, а.д. Нови Сад	7	0,9
Универзал банка, а.д. Београд	2	0,2
Војвођанска банка, а.д. Нови Сад	16	2,0
Дунав банка, а.д. Београд	3	0,4

Напомена: треба имати у виду да је од периода када је спроведено истраживање до сада, на банкарском тржишту Србије дошло до низа промена, преузимања неких банака, неке су промениле називе, што је такође показатељ интензивне конкуренције и континуираних промена које захватају овај услужни сектор.

Табела 4. Ранг листа десет највећих банака према критеријуму билансне активе (у млрд. РСД у %)

Банка	31.03.2016.год.			31.12.2016.год.			31.03.2017.год.		
	Износ	Учешће	Ранг	Износ	Учешће	Ранг	Износ	Учешће	Ранг
Banca Intesa A.D. Beograd	478	15.7	1	551	17.0	1	550	17.1	1
Komercijalna banka A.D. Beograd	410	13.5	2	400	12.3	2	382	11.9	2
Unicredit Bank Srbija A.D. Beograd	305	10.0	3	332	10.2	3	317	9.9	3
Raiffeisen Banka A.D. Beograd	238	7.8	4	254	7.8	4	260	8.1	4
Societe Generale banka Srbija A.D. Beograd	225	7.4	5	236	7.3	5	245	7.6	5
Agroindustrijska komercijalna banka AID banka A.D. Beograd	178	5.9	6	184	5.7	6	187	5.8	6
Eurobank A.D. Beograd	141	4.6	7	151	4.6	7	150	4.7	7
Erste Bank A.D. Novi Sad	121	4.0	10	143	4.4	8	145	4.5	8
Banka poštanska štedionica A.D. Beograd	129	4.2	8	133	4.1	9	132	4.1	9
Vojvodanska banka A.D. Novi Sad	122	4.0	9	126	3.9	10	126	3.9	10

Извор: Народна банка Србије – Сектор за контролу пословања банака (2017)

Други део упитника послужио је као основа за сагледавање тржишне оријентације, примене инструмената маркетинг микса, система квалитета и програма за унапређење сатисфакције у анкетираним банкама.

Анализа одговора на питање 5. из другог дела упитника за менаџере послужила је да се стекне увид у ниво **тржишне оријентисаности банака у Србији**. За оцену значаја појединих детерминанти тржишне оријентације коришћена је Ликертова скала са 5 подеока (1, 2, 3, 4 и 5). Просечне оцене ставова испитаних менаџера о појединим сегментима тржишне оријентације су доста високе и приказане су у табели 5. Просечна оцена **оријентације на потрошаче** је 4,1852 (питања од 1-9), **оријентације на конкуренте** 4,6667 (питања 10-11), **дугорочна перспектива** 4,16665 (питања 12-13) и **интерфункционална координација** 3,8175 (питања од 14-19).

Табела 5. Дескриптивни приказ ставова менаџера о тржишној оријентацији

Р.бр.	Ставови менаџера	Број испитаника	Мин.	Макс.	Средина	Стандардна девијација
1.	Уредно се спроводи прикупљање информација о потребама и захтевима клијената	9	3,00	5,00	4,5556	,72648
2.	Постоји развијена тржишна оријентација банке и усмереност на разумевање потреба и захтева потрошача	9	3,00	5,00	4,5556	,72648
3.	Тржишна оријентација позитивно утиче на унапређење квалитета услуга	9	3,00	5,00	4,3333	,70711
4.	Постоји адекватан програм за креирање, праћење и унапређење сатисфакције и лојалности потрошача	9	2,00	5,00	3,7778	1,20185
5.	Постоји брза и ефикасна реакција на жалбе клијената	9	4,00	5,00	4,7778	,44096
6.	Између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга постоји позитивна корелација	9	3,00	5,00	4,2222	,66667
7.	Смањивање разлика између перцепције, очекивања и квалитета пружене услуге резултира вредношћу за потрошаче и предузеће	9	3,00	5,00	3,7778	,66667
8.	Понуда се усклађује према потребама и захтевима различитих клијената	9	3,00	5,00	3,8889	,60093
9.	Адекватно управљање квалитетом услуга као резултат маркетинг активности предузећа повећава сатисфакцију и лојалност потрошача	9	2,00	5,00	3,7778	,83333
10.	Прате се активности конкурената и прикупљају информације од значаја за пословање банке	9	4,00	5,00	4,6667	,50000
11.	Редовно се врши поређење понуде банке у односу на понуде кључних конкурената	9	4,00	5,00	4,6667	,50000

12.	Постоји брз и адекватан одговор на потезе конкурената у циљу очувања и јачања сопствене позиције на тржишту	9	2,00	5,00	4,2222	,97183
13.	Већи значај се придаје остварењу дугорочног профита у односу на краткорочни	9	3,00	5,00	4,1111	,78174
14.	Већи значај се придаје побољшању тржишних перформанси, него побољшању интерне ефикасности	9	1,00	5,00	3,0000	1,22474
15.	Обезбеђен је брз и адекватан проток информација о клијентима до свих запослених у предузећу у циљу правовременог реаговања на захтеве потрошача	9	1,00	5,00	3,8889	1,26930
16.	Креирање дугорочних односа са потрошачима позитивно утиче на унапређење квалитета услуга	9	3,00	5,00	4,4444	,88192
17.	Креирање дугорочних односа са потрошачима позитивно утиче на конкурентност организације	9	3,00	5,00	4,2222	,83333
18.	Сви организациони делови подједнако су посвећени унапређењу квалитета услуга и подизању сатисфакције и лојалности клијената	9	1,00	5,00	3,5556	1,13039
19.	Постоје механизми награђивања запослених који су повезани са тржишним перформансама и нивоом сатисфакције клијената	8	2,00	5,00	3,5000	1,41421
20.	Валидно	8				

Анкетирани менаџери сматрају да се у њиховим банкама **уредно спроводи пружање информација о потребама и захтевима клијената**. То показује средња оцена овог става $4,56 \pm 0,73$ (од могућих 5). Она се статистички значајно разликује од просечне оцене осталих ставова ($p = 0,001$; средња вредност свих ставова $4,10 \pm 0,47$).

Континуирано прикупљање информација о потребама и захтевима клијената један је од битних показатеља тржишне оријентисаности, али није довољно уколико се не изврши адекватна анализа и не разумеју потребе и жеље потрошача. Одговори менаџера о постојању **тржишне оријентисаности и разумевању потреба и захтева клијената** воде закључку да су анкетиране банке тржишно оријентисане и усмерене на разумевање потреба и захтева клијената. Доказ томе је средња оцена овог става $4,56 \pm 0,73$ (од могућих 5), а она је статистички значајно већа од просечне оцене свих ставова ($p = 0,001$; $4,10 \pm 0,47$).

Ставови менаџера су у сагласности са тврдњом да **тржишна оријентација позитивно утиче на унапређење квалитета услуга**. Средња вредност оцена за овај став је доста висока $4,33 \pm 0,71$ (од могућих 5) и статистички се разликује у односу на остале ставове ($p = 0,050$; $4,10 \pm 0,47$), у смислу да је та оцена већа.

Када се посматра веза између тржишне оријентације и квалитета са једне и значај дугорочног профита са друге стране, закључак је да између унапређења квалитета које настаје као резултат тржишне оријентације и **значаја дугорочног профита** постоји позитивна корелација ($r = 0,688$, $p = 0,040$). Дугорочни профит је оно чему свако предузеће треба да тежи.

Позитивна веза постоји и између тржишне оријентисаности и усмерености банака на разумевање потреба и захтева клијената са једне и **тржишних перформанси** са друге стране ($r = 0,702$, $p = 0,035$). Може се закључити да тржишно оријентисане банке остварују боље пословне перформансе.

Тржишна оријентисаност неопходна је за постизање сатисфакције и лојалности потрошача, што потврђује и присуство позитивне корелације између тржишне оријентисаности (усмерености на разумевање потреба потрошача) са **значајем који имају сатисфакција и лојалност клијената** ($r = 0,725$, $p = 0,027$).

У циљу испитивања нивоа тржишне оријентисаности банака кроз одговоре на питање 3. из другог дела упитника за менаџере испитивано је **постојање одређених сектора/одељења: маркетинг сектор, одељење продаје, одељење за односе са клијентима, сектор за унапређење квалитета, одељење за истраживање тржишта и одељење за пропаганду**, чији главни циљеви јесу истраживање тржишта, анализа потреба и захтева потрошача, унапређење квалитета, унапређење сатисфакције и лојалности потрошача и успостављање и изградња дугорочних односа са клијентима. Одговори на ова питања указују да у **анкетираним банкама постоје одељења/сектори који су један од показатеља маркетинг оријентисаности**. Све

анкетиране банке према добијеним подацима имају посебан маркетинг сектор, од девет анкетираних банака шест имају одељење продаје, шест имају одељење за односе са клијентима и унапређење квалитета услуга, четири банке имају одељење за истраживање тржишта, а две имају одељење за пропаганду. На основу овога може се закључити да су менаџери банака свесни чињенице да је усмереност на потрошаче и њихово задовољство кључ успешности.

Предмет анализе података прикупљених у оквиру одговора на питање 4. из другог дела упитника биле су маркетинг активности које се реализују у појединим банкама.

Представници банака истакли су да се њихове банке баве: планирањем и развојем услуга, истраживањем тржишта, анализом конкуренције, промотивним активностима, успостављањем и развојем односа са кључним клијентима, а за адекватно спровођење ових активности неопходно је да постоји позитивна организациона култура и клима која води континуираном унапређењу пружених услуга, задржавању постојећих и привлачењу нових потрошача. На основу анализе података из табеле 5. и укрштањем одређених ставова менаџера, може се закључити да у банкама Србије према мишљењу анкетираних представника банака постоји развијена тржишна оријентација која води унапређењу квалитета пружених услуга.

Предузећа која желе да опстану у савременим условима пословања постају свесна значаја који квалитет услуга има за њихове потрошаче и препознају неопходност примене ИСО стандарда, јер је постојање и **примена ових стандарда својеврсна гаранција квалитета у очима купаца.** Анализа одговора на питања у вези примене ИСО стандарда и одговора на конкуренцију поређењем средњих вредности (на нивоу значајности $p = 0,029$), указује да банке које су успоставиле ИСО стандарде имају **бољи одговор на конкуренцију** (средња вредност $5,00 \pm 0,0$), у односу на банке које немају успостављене ИСО стандарде (средња вредност $3,50 \pm 1,00$). На основу тога може се закључити да примена ИСО стандарда помаже банкама да побољшају свој положај на тржишту и ублаже притисак конкуренције, макар од стране оних банака које исте не примењују.

У табели 6. дат је приказ одговора анкетираних менаџера о томе да ли се у њиховим банкама примењују ИСО стандарди. Од 9 анкетираних менаџера, 4 су навела да у њиховим банкама постоје и примењују се ИСО стандарди. Међу анкетираним банкама чији менаџери су навели да послују по ИСО стандардима две банке су међу 10 најуспешнијих банака на територији Србије и то Комерцијална банка на другом и Eurobank на седмом месту по критеријуму билансне активе. (Нпр. Комерцијална банка

на другом је месту према критеријуму билансне активе са 382млрд РСД на почетку 2017.године и према броју анкетираних клијената у случајном узорку, од 800 испитаника 110 је клијената Комерцијалне банке).

Табела 6. Примена ИСО стандарда

ИСО стандарди		Фреквенција	Процент	Валидни процент	Кумулативн и процент
Валидно	не	4	16,7	50,0	50,0
	да	4	16,7	50,0	100,0
	Укупно	8	33,3	100,0	
		16	66,7		
Укупно		24	100,0		

Поред дефинисања стандарда, за предузеће је од великог значаја успешност примене истих. У табели 7. дат је дескриптивни приказ ставова менаџера по питању успешности примене ИСО стандарда. Од 9 анкетираних на ово питање одговор су дала 4 менаџера, односно они менаџери који су претходно нагласили да њихове банке послују по ИСО стандардима. Када се посматра **успешност примене ИСО стандарда** може се закључити да је постојање високих средњих вредности показатељ да постоји успешна примена истих у оним банкама које су их увеле у своје пословање. Како је приказано у табели 7. најмању средњу вредност има успешност примене система управљања квалитетом 3,7500, што донекле указује да треба порадити на координацији активности, док је успешност остваривања осталих захтева ИСО стандарда добила просечну оцену 4,0000. Ово су изузетно високе вредности, с обзиром да је ранг оцењивања од 1-5, па се може закључити да је успешност примене захтева ИСО стандарда по мишљењу менаџера на завидном нивоу.

Табела 7. Дескриптивни приказ успешности примене ИСО стандарда

Захтеви ИСО стандарда	Број испитаника	Минимум	Максимум	Средина	Стандардна девијација
Систем управљања квалитетом	4	1,00	5,00	3,7500	1,89297
Одговорност руководства	4	1,00	5,00	4,0000	2,00000
Менаџмент ресурсима	4	1,00	5,00	4,0000	2,00000
Реализација производа	4	1,00	5,00	4,0000	2,00000
Мерење, анализе и побољшања	4	1,00	5,00	4,0000	2,00000
Валидно	4				

Примена ИСО стандарда је важан показатељ тржишне оријентације, јер су ови стандарди конципирани у складу са захтевима клијената и у интересу задовољавања њихових потреба по питању квалитета производа и услуга. С друге стране анализа података у вези одговора на конкурентске акције показује већу успешност оних банака које примењују ове стандарде од оних које их још увек нису увеле у своје пословање. Како би се остварили жељени резултати на пољу подизања сатисфакције и лојалности потрошача неопходно је **управљати квалитетом** пружених услуга. Квалитет оцењују потрошачи, а да ли ће пружену услугу сматрати квалитетном или не, зависи од способности предузећа да на минимум сведе разлику између очекивања и перцепције о квалитету.

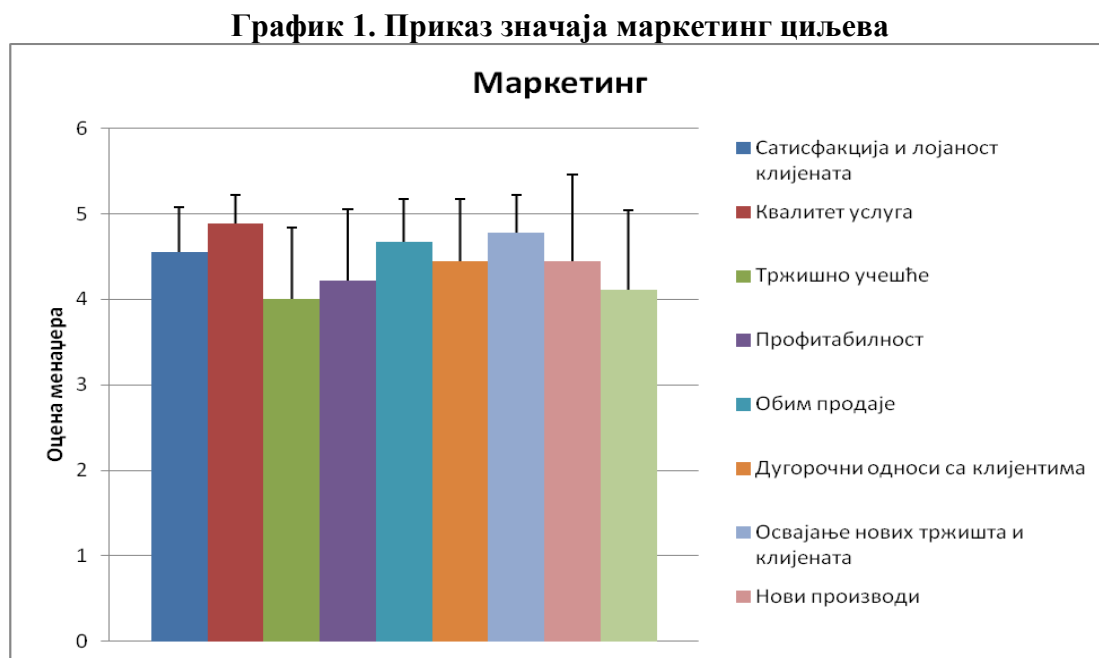
Анализом средњих вредности из табеле 8. може се закључити да од свих наведених маркетинг циљева **највећи значај** менаџери дају **квалитету** (средња вредност $4,89 \pm 0,33$), затим следе **дугорочни односи** ($4,7778 \pm 0,44$), **профитабилност** ($4,67 \pm 0,50$), **сатисфакција и лојалност** ($4,55 \pm 0,52$), док су **најмањи значај** дали **увођењу нових производа** ($4,11 \pm 0,93$). Високе средње вредности које су дали квалитету, дугорочним односима, сатисфакцији и лојалности указују да према мишљењу менаџера постоји тржишна оријентисаност и усмереност на клијенте. Ради бољег увида дат је графички приказ значаја маркетинг циљева преко графика 1.

Табела 8. Значај маркетинг циљева

Ставови менаџера	Број испитаника	минимум	максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Сатисфакција и лојалност	9	4,00	5,00	4,5556	,52705
Квалитет услуга	9	4,00	5,00	4,8889	,33333
Тржишно учешће	9	3,00	5,00	4,0000	,86603
Профитабилност	9	4,00	5,00	4,6667	,50000
Обим продаје	9	3,00	5,00	4,4444	,72648
Дугорочни односи	9	4,00	5,00	4,7778	,44096
Освајање нових тржишта	9	2,00	5,00	4,4444	1,01379
Увођење нових производа	9	3,00	5,00	4,1111	,92796
Валидно	9				

Даљим укрштањем ставова и анализом добијених података о постојању повезаности одређених маркетинг циљева, може се закључити да **позитивна корелација постоји између**: лојалности и профитабилности ($r = 0,791$, $p = 0,011$); тржишног учешћа и

обима продаје ($r = 0,795$, $p = 0,010$); тржишног учешћа и увођења нових производа ($r = 0,778$, $p = 0,014$); дугорочних односа са потрошачима и увођења нових производа ($r = 0,886$, $p = 0,001$).



На основу претходно наведеног може се закључити да је **улога маркетинга у унапређењу квалитета услуга од кључног значаја**, с обзиром да је унапређење квалитета истакнуто као **највећи приоритет** у односу на остале маркетинг циљеве (средња оцена 4,7778), а велика пажња такође је усмерена на одржавање дугорочних односа са потрошачима и на подизање њихове сатисфакције и лојалности.

У табели 9. приказан је удео индивидуалних и пословних клијената у пласманима анкетираних банака и може се видети да је он подједнак, јер је средња вредност за учешће индивидуалних клијената 50,8683, док је средња вредност за учешће пословних клијената 49,1317.

Табела 9. Удео индивидуалних и пословних клијената у пласманима банака

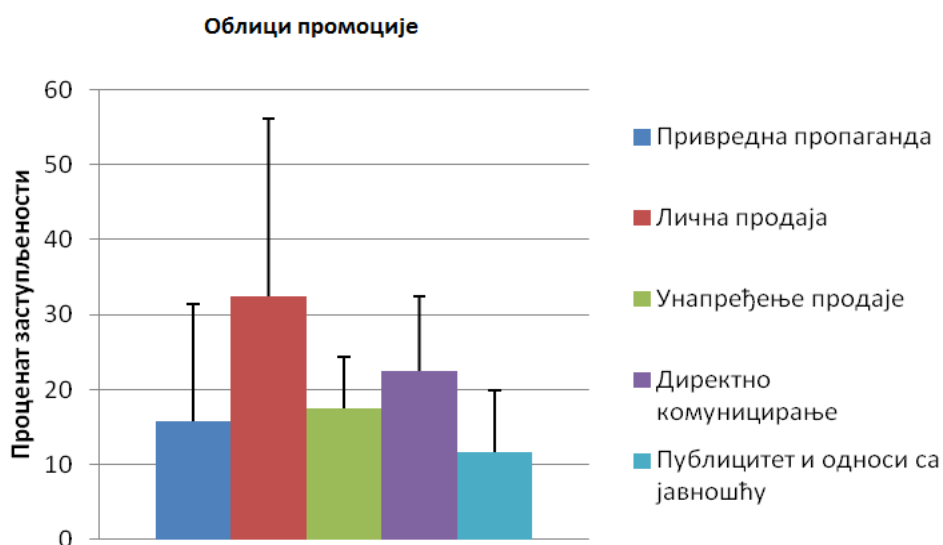
Удео клијената у пласманима банке	Број испитаника	Минимум	Максимум	Средина	Стандардна девијација
Удео индивидуалних клијената	6	30,00	70,21	50,8683	18,04949
Удео пословних клијената	6	29,79	70,00	49,1317	18,04949
Валидно	6				

Због неопипљивог карактера услуга, а у циљу приближавања услуге крајњим потрошачима, формирања очекивања и подстицања продаје, промоција представља један од веома битних елемената маркетинга у услужном сектору. У табели 10. и графику 2. приказана је **заступљеност одређених облика промоције** који се користе од стране анкетираних банака у циљу стицања и задржавања потрошача. Из табеле се може закључити да је **највећа средња вредност дата личној продаји**, што значи да се у анкетираним банкама највише пажње посвећује личној продаји, а **најмање односима са јавношћу**. Из тога можемо да закључимо да код анкетираних банака (шест менаџера је дало одговор на ово питање) постоји развијена свест о значају који има лични контакт за потрошаче и њихове будуће одлуке о куповини, односно да се код ових банака више користи директни маркетинг као облик комуницирања са потрошачима.

Табела 10. Заступљеност појединих облика промоције

Облици промоције	Број испитаника	минимум	максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Привредна пропаганда	6	,00	40,00	15,8333	15,62583
Лична продаја	6	5,00	70,00	32,5000	23,61144
Унапређење продаје	6	5,00	25,00	17,5000	6,89202
Директно комуницирање	6	10,00	40,00	22,5000	9,87421
Односи са јавношћу	6	,00	20,00	11,6667	8,16497
Валидно	6				

График 2. Заступљеност одређених облика промоције



Истраживањем су прикупљени подаци о заступљености појединих средстава комуницирања са потрошачима. У табели 11. дат је приказ заступљености појединих средстава комуникације са индивидуалним клијентима. Према мишљењу анкетираних менаџера у процесу комуникације са индивидуалним клијентима преовладава посета клијенту, а најмање се користи пошта као средство комуникације, што се може видети на основу средњих вредности ових ставова.

Табела 11. Заступљеност појединих средстава комуницирања са индивидуалним клијентима

Средства комуницирања са индивидуалним клијентима	Број испитаника	минимум	максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Телефон	9	3,00	5,00	3,8889	1,05409
Посета клијенту	9	2,00	5,00	4,4444	1,01379
Е-маил	9	2,00	5,00	3,3333	1,22474
Пошта	9	2,00	5,00	3,1111	1,05409
Телевизија	9	3,00	5,00	3,7778	,83333
Новине	9	2,00	5,00	3,2222	,97183
Часописи	9	2,00	5,00	3,2222	,97183
Интернет	9	3,00	5,00	3,8889	,60093
Радио	9	1,00	5,00	3,2222	1,20185
Спољна средства (билборди, паноди)	9	2,00	5,00	3,2222	1,09291
Валидно	9				

У табели 12. дат је приказ заступљености појединих средстава комуникације банке са пословним клијентима. На основу средњих вредности ставова менаџера, банке преферирају посету клијентима као средство комуникације, а најмање се користи радио. Из овога се може закључити да доминира директан контакт са пословним клијентима у односу на остале видове комуникације који су наведени у табели.

Табела 12. Заступљеност појединих средстава комуницирања са пословним клијентима

Средства комуницирања са пословним клијентима	Број испитаника	минимум	максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Телефон	9	2,00	5,00	3,8889	1,05409
Посета клијенту	9	4,00	5,00	4,8889	,33333
Е-маил	9	2,00	5,00	3,6667	1,22474
Пошта	9	2,00	5,00	2,8889	1,05409
Телевизија	9	1,00	4,00	2,6667	1,00000
Новине	9	2,00	4,00	2,7778	,83333
Часописи	9	1,00	4,00	2,5556	1,01379
Интернет	9	2,00	4,00	3,1111	,78174
Радио	9	1,00	4,00	2,0000	1,22474
Спољна средства (билборди, паноди)	9	1,00	4,00	2,3333	1,11803
Валидно	9				

На основу података из табеле 13. може се закључити да већина банака редовно спроводи **маркетинг контролу**. Од анкетираних осам, шест менаџера је навело да се у њиховим банкама примењује редовна контрола маркетинг активности, а 2 менаџера су истакла да у њиховим банкама то није случај. Контрола маркетинг активности може да обезбеди адекватно реаговање надлежних уколико се уоче одређени недостаци у пословању.

Табела 13. Примена маркетинг контроле

Редовна контрола маркетинг активности		Фреквенција	Процент	Валидни проценат	Кумулативн и проценат
Валидно	не	2	8,3	25,0	25,0
	да	6	25,0	75,0	100,0
	Укупно	8	33,3	100,0	
Недостаје		16	66,7		
Укупно		24	100,0		

Табела 14. приказује одговоре менаџера по питању **примене контроле годишњег плана**. Од укупно 6 анкетираних менаџера, 4 су истакла да се у њиховим банкама врши редовна контрола годишњег плана. Ово је позитиван сигнал, јер је контрола годишњег плана битна због могућности благовременог реаговања на уочене пропусте.

Табела 14. Контрола годишњег плана

Контрола годишњег плана		Фреквенција	Процент	Валидни проценат	Кумулативн и проценат
Валидно	не	2	8,3	33,3	33,3
	да	4	16,7	67,7	100,0
	Укупно	6	25,0	100,0	
Недостаје		18	75,0		
Укупно		24	100,0		

Одговори менаџера по питању **контроле профитабилности производа** приказани су у табели 15. Већина анкетираних менаџера, 4 од анкетираних 6, истакло је да не врше контролу профитабилности производа. Поставља се питање зашто се од стране руководства банака занемарује контрола профитабилности производа, јер је профитабилност производа показатељ успешности пословања и оствареног задовољства потрошача. Банке се највероватније фокусирају на профитабилност у целини, а не на профитабилност појединачних производа.

Табела 15. Контрола профитабилности производа

Контрола профитабилности производа		Фреквенција	Процент	Валидни проценат	Кумулативн и проценат
Валидно	не	4	16,7	66,7	66,7
	да	2	8,3	33,3	100,0
	Укупно	6	25,0	100,0	
Недостаје		18	75,0		
Укупно		24	100,0		

Одговори менаџера на питање да ли се у њиховим банкама спроводи контрола профитабилности клијената дати су у табели 16. На основу података из табеле може се закључити да је однос банака које спроводе и оних које не **спроводе контролу профитабилности клијената** изједначен, од шест анкетираних, три менаџера су истакла да спроводе контролу профитабилности клијената, а три да се у њиховим банкама та контрола не врши. Нејасно је зашто неке банке не спроводе контролу

профитабилности клијената, јер је за неговање дугорочних односа битно издвојити оне клијенте који су лојални и профитабилни, с обзиром да од тога зависи и укупан пословни резултат банке.

Табела 16. Контрола профитабилности клијената

Контрола профитабилности клијената		Фреквенција	Процент	Валидни процент	Кумулативни и процент
Валидно	не	3	12,5	50,0	50,0
	да	3	12,5	50,0	100,0
	Укупно	6	25,0	100,0	
Недостаје		18	75,0		
Укупно		24	100,0		

Табела 17. приказује значај обима продаје као мерила контроле маркетинг активности банке (у интервалу од 1-7). Један менаџер је значају обима продаје дао оцену 1, један менаџер је оценио значај обима продаје оценом 5, а четири менаџера дала су оцену 6, на основу чега можемо да закључимо да већина менаџера користи обим продаје као битно мерило контроле маркетинг активности.

Табела 17. Значај обима продаје

Значај обима продаје		Фреквенција	Процент	Валидни процент	Кумулативни и процент
Валидно	1,00	1	4,2	16,7	16,7
	5,00	1	4,2	16,7	33,3
	6,00	4	16,7	66,7	100,0
	Укупно	6	25,0	100,0	
Недостаје		18	75,0		
Укупно		24	100,0		

Издавање профитабилних клијената и посвећивање посебне пажње неговању и одржавању дугорочних односа са њима од великог је значаја за свако услужно предузеће, јер је у условима интензивне конкуренције задржавање постојећих потрошача кроз подизање њихове сатисфакције и лојалности кључ опстанка и успеха. Дужина сарадње са најзначајнијим клијентима приказана је у табели 18. Код 6 од анкетираних 9 банака дужина сарадње са клијентима је у интервалу од 5-10 година, док

су представници три банке истакли да је дужина њихове сарадње са најзначајнијим клијентима преко 10 година, што је с обзиром на изразиту конкуренцију у банкарском сектору велики успех.

Табела 18. Процена дужине сарадње са клијентима

Дужина сарадње		Фреквенција	Процент	Валидни проценат	Кумулативни проценат
Валидно	Од 5 до 10 година	6	25,0	66,7	66,7
	Преко 10 година	3	12,5	33,3	100,0
	Укупно	9	37,5	100,0	
Недостаје		15	62,5		
Укупно		24	100,0		

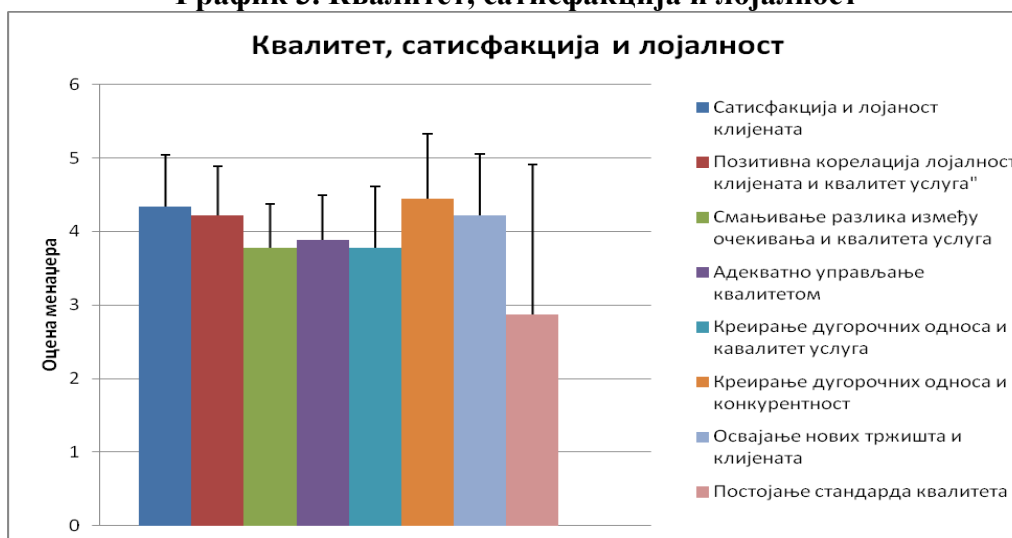
Због значаја који квалитет услуга има на потрошаче и њихово задовољство услугом, квалитетом се мора управљати. Управљање квалитетом је сложен процес и захтева ангажованост свих запослених у предузећу, а да би се то постигло неопходно је да постоји **адекватано маркетинг управљање у циљу координације свих активности које се спроводе на унапређењу квалитета**. У складу са тим дат је и приказ бројних маркетинг активности чије спровођење је неопходно у циљу унапређења квалитета услуга. Одговори менаџера показују да су њихове активности усмерене ка унапређењу квалитета услуга. Подизање квалитета услуга предуслов је стицања лојалности потрошача и изграђивања дугорочних односа са њима.

Истраживањем је даље испитиван однос између сатисфакције и лојалности у циљу његовог расветљивања и утврђивања повезаности са квалитетом услуга, што је приказано у табели 19. Однос између сатисфакције и лојалности потрошача са једне и квалитета услуга са друге стране био је предмет једног дела упитника за менаџере, а анализом одговора менаџера види се да је просечна оцена става да **између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга постоји позитивна корелација** од стране менаџера банака $4,22 \pm 0,67$ и ова оцена се не разликује значајно од заједничке просечне оцене свих ставова ($p = 0,597$). На основу тога можемо да закључимо да менаџери у великој мери подржавају став да између сатисфакције и лојалности потрошача са једне и квалитета са друге стране постоји позитивна корелација.

Табела 19. Приказ ставова менаџера о кључним питањима од значаја за квалитет услуга

Ставови менаџера	Број испитаника	минимум	максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Унапређење квалитета	9	3,00	5,00	4,3333	,70711
Сатисфакција и лојалност	9	3,00	5,00	4,2222	,66667
Очекивање од услуге	9	3,00	5,00	3,7778	,66667
Усклађеност са потребама	9	3,00	5,00	3,8889	,60093
Управљање квалитетом	9	2,00	5,00	3,7778	,83333
Дугорочни односи квалитет	9	3,00	5,00	4,4444	,88192
Дугорочни односи конкуренција	9	3,00	5,00	4,2222	,83333
Систем ИСО	8	1,00	5,00	2,8750	2,03101
Валидно	8				

График 3. Квалитет, сатисфакција и лојалност



На сатисфакцију и лојалност клијената у великој мери утичу перцепција, очекивања потрошача и квалитет услуга, па је на предузећу да буде посебно пажљиво код успостављања обећања услуге, јер уколико су обећања превише висока, а потрошачи приликом коришћења услуге увиде да она нису у складу са њиховим очекивањима и перцепцијом о квалитету, могу да се разочарају и своја негативна искуства путем комуникације од уста до уста пренесу другима. Менаџери су у оквиру истраживања дали своје мишљење о томе да ли смањење разлике између перцепције, очекивања

потрошача и квалитета услуга резултира повећаном вредношћу за потрошаче и организацију и резултати указују на то да се они донекле слажу са тим, средња вредност која износи $3,78 \pm 0,66$ (од могућих 5).

Истраживањем је испитиван степен задовољства анкетираних клијената квалитетом пружених услуга и ниво задовољства услугом у поређењу са идеалним услугама како их виде клијенти. Велики број клијената (688 од анкетираних 800) сматра да пружене услуге нису близу идеалним што наводи на закључак да менаџери не посвећују довољно пажње смањивању разлике у нивоима очекиване и пружене услуге по питању квалитета, а то је један од кључних разлога незадовољства клијената. Табела 20. показује како потрошачи оцењују пружену услугу у односу на идеалну. Ниво успостављених очекивања директно је одговоран за степен оствареног задовољства, односно незадовољства клијената, па се може закључити да је у **смањењу разлике између очекивања и перцепције о квалитету кључ успеха** и то је подручје ком треба посветити максималну пажњу, с обзиром да потрошачи дају крајњу оцену квалитета и да исти мора бити усклађен са њиховим очекивањима.

Табела 20. Пружена услуга у односу на идеалну

Идеална		Фреквенција	Процент	Валидни процент	Кумулативни процент
Валидно	Не	688	85,8	86,0	86,0
	Да	112	14,0	14,0	100,0
	Укупно	800	99,8	100,0	
		2	,2		
Укупно		802	100,0		

Кроз истраживање је испитиван и однос који постоји између креирања и неговања дугорочних односа са потрошачима са унапређењем квалитета и конкурентношћу предузећа уз претпоставку да креирање и неговање дугорочних односа позитивно утиче како на унапређење квалитета, тако и на конкурентност организације.

Када се посматра утицај *креирања и неговања дугорочних односа са потрошачима, према мишљењу менаџера јасно је да постоји позитиван утицај на унапређење квалитета услуге*, на шта указује висока средња вредност оцена овог става $4,44 \pm 0,88$ (од могућих 5) и она се статистички значајно не разликује ($p = 0,275$) од просечне оцене свих ставова.

Даље испитивање корелационог односа између унапређења квалитета услуга са осталим сегментима који су од значаја за задовољство потрошача услугом упућује на постојање позитивне корелације са:

- брзином реакције на жалбе постоји ($r = 0,866$, $p = 0,003$);
- дугорочним профитом ($r = 0,783$, $p = 0,013$);
- адекватношћу услуге ($r = 0,776$, $p = 0,014$);
- тачношћу података ($r = 0,982$, $p < 0,0005$);
- брзином услуге ($r = 0,824$, $p = 0,006$);
- спремношћу да се помогне клијентима ($r = 0,776$, $p = 0,014$) и
- знањем запослених ($r = 0,776$, $p = 0,014$).

Истраживање ставова клијената показало је да **креирање дугорочних односа са потрошачима позитивно утиче на конкурентност предузећа**, јер је средња вредност $4,22 \pm 0,83$ (од могућих 5) и она се статистички значајно не разликује ($p = 0,672$) од просечне оцене свих ставова.

Детаљнија корелациона анализа упућује на постојање позитивне корелације између креирања дугорочних односа са следећим елементима који су од значаја за конкурентност предузећа са:

- брзом реакцијом на жалбе ($r = 0,775$, $p = 0,014$);
- унапређењем квалитета услуга ($r = 0,820$, $p = 0,007$);
- системом награђивања запослених ($r = 0,838$, $p = 0,009$);
- визуелном привлачношћу амбијенталних елемената ($r = 0,678$, $p = 0,045$);
- тачношћу података ($r = 0,781$, $p = 0,013$) и
- брзином пружања услуга ($r = 0,857$, $p = 0,003$).

Тржишно усмерене банке воде рачуна о конкуренцији и врше поређења својих активности и услужних понуда у односу на конкуренте у циљу евидентирања подручја у којима су супериорнији или не. У складу са добијеним резултатима спроводе се и одговарајуће активности како би се побољшала конкурентска позиција банке.

У табели 21. дат је *компаративни приказ елемената понуде банке и њених најближих конкурената*. На основу анализе одговора менаџера може се видети да не постоје значајне разлике у погледу елемената понуде, већ да постоји велика сличност основних елемената понуде њихове банке и најближих конкурената. Из табеле се види да су менаџери доста реално приступили анализи елемената своје понуде, јер има елемената за које наводе да је конкуренција у предности, што значи да су свесни недостатака и да је исте потребно отклонити.

Табела 21. Компаративни приказ елемената понуде банке и њених конкурената

Елементи понуде	Понуда ваше банке	Понуда конкурента А	Понуда конкурента Б
Квалитет пружених услуга	4,6667+ 0,5164	4,5000 + 0,5477	3,6667 + 1,0328
Сигурност трансакција	5,0000 +0,0000	4,8333 +0,4082	4,1667 + 1,0328
Брзина пружања услуге	4,6667 + 0,5164	4,1667 + 0,7528	3,3333 + 1,0328
Лични контакт са клијентима	5,0000 + 0,000	4,1667 + 0,7528	3,5000 + 1,0488
Имиџ банке	3,8333 +0 ,9832	4,5000 + 0,8367	4,1667 + 1,16905
Прилагођеност времена	4,6667 + 0,5164	4,5000 + 0,548	4,0000 + 1,0954
Ефективна каматна стопа	4,0000 + 0,8944	4,1667 + 0,7528	3,3333 + 0,8165
Провизија	4,3333 + 1,0328	4,0000 + 0,8944	3,3333 + 1,0328
Амбијент банке	4,5000 + 0,5477	3,8333 + 0,9832	3,1667 + 1,1690
Знање, вештине и оспособљеност запослених	4,6667 + 0,8165	4,3333 + 0,8165	3,8333 + 1,1690
Остали услови продаје (хипотека, рок отплате)	4,3333 + 0,8165	4,8333 + 0,4082	3,8333 + 1,1690

Када се посматрају одговори менаџера по питању облика конкурисања приказани у табели 22. може се закључити да не постоје статистички значајне разлике у ставовима, односно средњим вредностима када се ради о сва три облика конкурисања при већем или мањем нивоу конкуренције:

- конкурисање ценом ($p = 0,360$);
- конкурисање квалитетом ($p = 0,912$) и
- конкурисање промоцијом ($p = 1,000$).

То значи да менаџери сматрају да облици конкурисања у условима средњег и високог нивоа конкуренције треба да буду слични у оба случаја како би њихове банке одржале положај на тржишту, док истовремено највећу предност што се тиче облика конкурисања дају конкурисању путем квалитета на шта указује највећа средња вредност од 4,50 у условима средњег нивоа конкуренције и 4,43 у условима високог нивоа конкуренције.

Табела 22. Облици конкурисања

Облици конкурисања	Ниво конкуренције	Клијенти	Средња вредност	Стандардна девијација	Стандардна грешка
Конкурисати ценом	средњи	2	4,0000	,00000	,00000
	висок	7	3,4286	,78680	,29738
Конкурисати квалитетом	средњи	2	4,5000	,70711	,50000
	висок	7	4,4286	,78680	,29738
Конкурисати промоцијом	средњи	2	4,0000	,00000	,00000
	висок	7	4,0000	1,00000	,37796

6.3.2. Дискусија резултата истраживања клијената

С обзиром да се у центру активности тржишно оријентисаних банака налазе потребе и жеље потрошача и пружање услуга врхунског квалитета у циљу подизања њихове сатисфакције и лојалности, истраживањем доприноса маркетинга унапређењу квалитета услуга које нуде банке на територији Републике Србије обухваћено је и испитивање ставова клијената по питањима од значаја за доношење закључака.

Од укупно 800 испитаника како је приказано у табели 3. највише је клијената „Banca Intese“ ад. Београд и то 139, а следећа по броју клијената у узорку је Комерцијална банка са 110 анкетираних. Банке са највећим бројем клијената у узорку имају најраспрострањенију мрежу филијала на територији Србије и представљају водеће банке према критеријуму билансне активе. Представници „Banca Intese“ нису учествовали у истраживању, док су представници „Комерцијалне банке“ узели учешће.

Јединствен преглед социо-економских и демографских карактеристика испитаника дат је у табели 23. (питања 1-8 из првог дела упитника). Када се посматра полна структура може се увидети да је број анкетираних мушкараца (396) и жена (404) скоро исти. Највећи број анкетираних 253 је стално запослен, хонорарно запослених је 153, пензионера у случајном узорку има 70, најмање су заступљени студенти којих је 52, а 1 анкетирани је навео да је незапослен. Остале демографске карактеристике испитаника биће графички приказане и анализирани у наставку.

Табела 23. Дескриптивни приказ анкетираних клијената према социо-економским и демографским обележјима

Обележје	Групе	Број клијената	Процент
Пол	Мушки	396	49,5
	Женски	404	50,5
Године	18 -27	130	16,3
	28 - 37	198	24,8
	38 - 47	203	25,4
	48 - 57	152	19,0
	58 - 67	77	9,6
	Преко 67	40	5,0
Место	Београд	530	66,0
	Крагујевац	56	7,0
	Ниш	80	10,0
	Нови Пазар	32	4,0
	Нови Сад	104	13,0
Школска спрема	Нижа	7	0,9
	Средња	180	22,5
	Виша	367	45,9

	Висока	246	30,8
Запослење	Стално запослен	253	65,4
	Хонорарно запослен	153	19,1
	Незапослен	2	0,3
	Студент	52	6,5
	Пензионер	70	8,8
Месечни приходи	До 30.000	3	0,4
	30.001 – 50.000	6	0,8
	50.001 – 70.000	15	1,9
	70.001 – 100.000	158	19,8
	Преко 100.000	618	77,3
Делатност	Трговина	114	14,3
	Банкарство	82	10,3
	Индустрија	83	10,4
	Угоститељство	119	14,9
	Просвета	120	15,0
	Јавни сектор	161	20,2
	Студент	49	6,1
	Докторант	69	8,6
	Незапослен	1	0,1

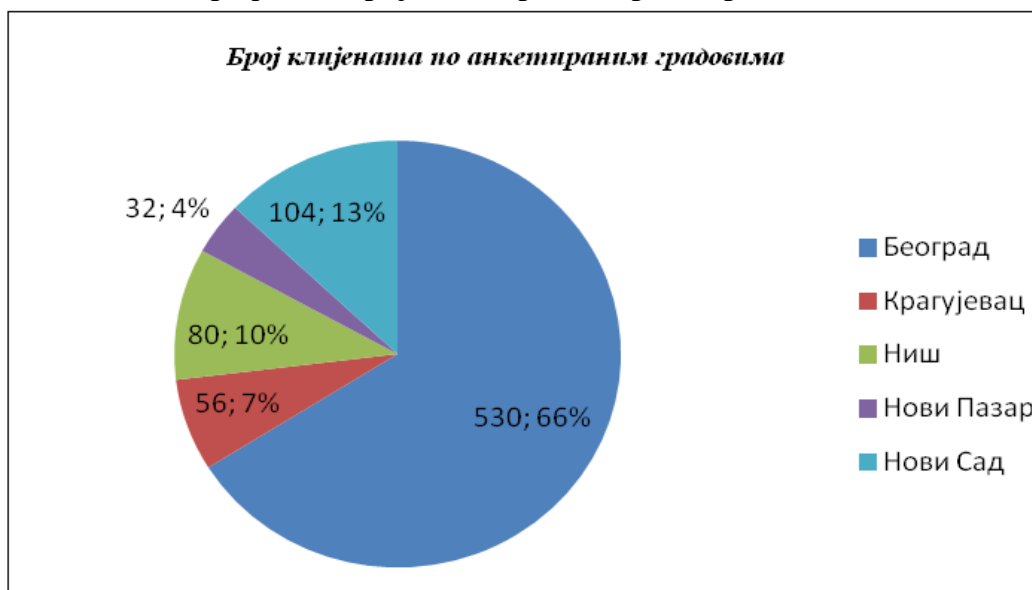
На графику 4. дат је приказ процентуалног учешћа клијената у узорку према узрасту. У узорку од 800 највише има испитаника узраста 38-47 година (25% или 203) и 28-37 година (25% или 198), следи узраст 48-57 година (са 19% односно 152) и 18-27 година (16% односно 130 анкетираних). Најмање је испитаника преко 67 година (5% односно 40 анкетираних) и узраста 58-67 (10% односно 77 анкетираних).

График 4. Приказ процентуалног учешћа клијената по узрасту у узорку



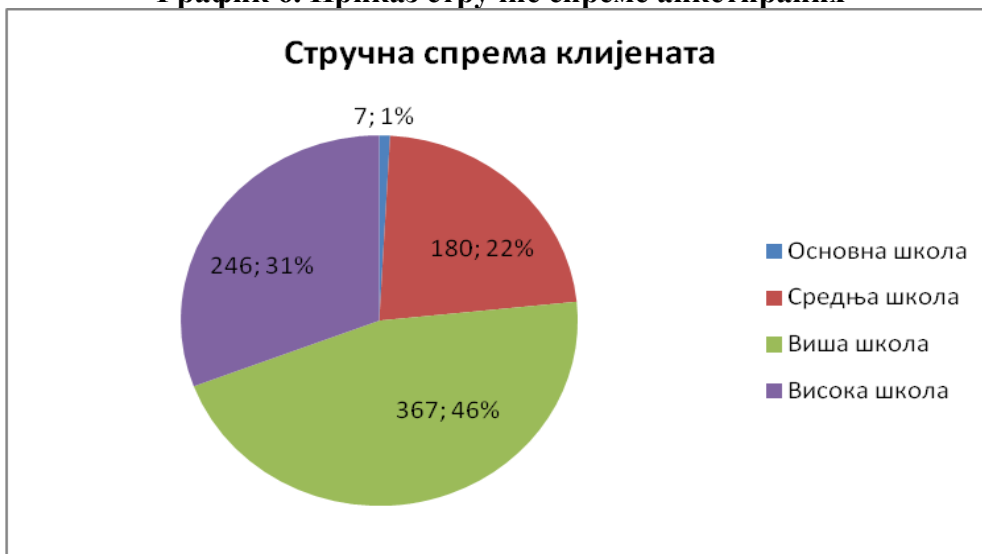
На графику 5. приказан је број анкетираних клијената по градовима који су обухваћени истраживањем. Укупан број упитника сразмерно је подељен према броју становника на основу задњег пописа за 5 градова. Највише је испитаника са територије Београда 530 или 66%; следе Нови Сад са 104 или 13%; Ниш са 80 или 10%; Крагујевац са 56 или 7% и Нови Пазар са 32 или 4% од укупно 800 анкетираних.

График 5. Број анкетираних према градовима



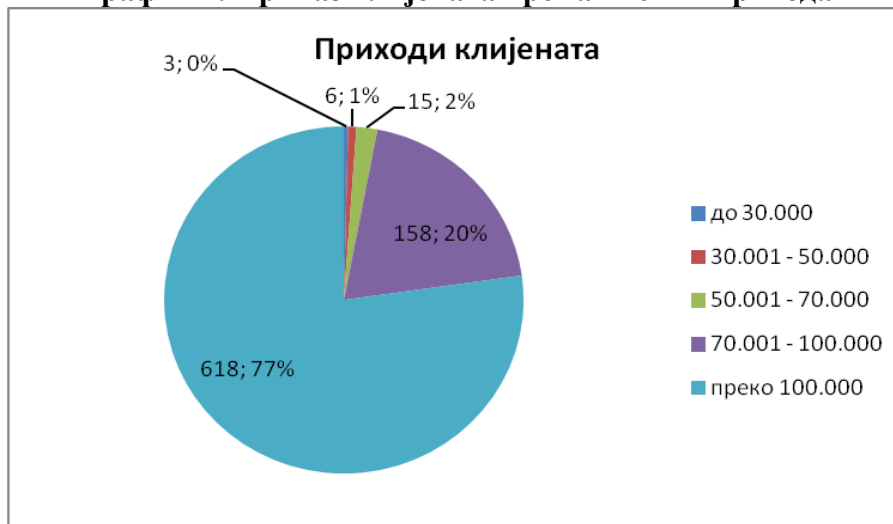
Највећи број анкетираних у узорку је са високим образовањем. Како је приказано на графику 6. завршену вишу школу има 367 односно 46% анкетираних, а са високом школом је 246 односно 31%. Завршену средњу школу има 180 односно 22% испитаника, а најмање је испитаника са основном школом и то њих 7 (1%).

График 6. Приказ стручне спреме анкетираних



На графику 7. приказано је да већина испитаника 618 од укупно анкетираних 800 (77%), има месечна примања на нивоу домаћинства изнад 100.000 динара, 158 или 20% је са примањима од 70.001-100.000 динара. Примања од 50.001-70.000 динара има 15 анкетираних, од 30.001-50.000 динара 6, док су 3 анкетирани са примањима испод 30.000 динара.

График 7. Приказ клијената према висини прихода



Приказ клијената према делатностима је дат на графику 8. Са графика се може уочити да је највише испитаника из јавног сектора 161 или 20%, следе просвета (120 или 15%), угоститељство (119 или 15%), трговина (114 или 14%), индустрија (83 или 11%) и банкарство (82 или 10%). Најмањи број анкетираних чине докторанти (69 односно 9%) и студенти (49 односно 6%), док је само 1 испитаник навео да је незапослен.

График 8. Приказ броја анкетираних према делатностима



Испитивање **коришћења банкарских услуга** (питање број 2. из другог дела упитника), је показало да свих 800 испитаника користи текући рачун, платну картицу њих 579, кредит 486, готовину на банкомату подиже 626 клијената, а на шалтеру 798, штедњу користи 250 клијената, куповину девиза обавља 59, платни промет 273, електронско банкарство 117, а трансфер новца 205 клијената. На основу ових података може се закључити да људи и даље **преферирају лични контакт**, с обзиром да скоро сви анкетирани поред услуга банкомата користе и подизање готовине на шалтеру и то чак 798 анкетираних. (Прилог 3)

Када се посматрају подаци добијени на питања о **поверењу клијената** како је приказано у табели 24. уочљиво је да су испитаници веће поверење дали страним банкама и то њих 641 (80,1%). Поверење домаћим банкама дало је 159 испитаника (19,9%). Подаци добијени истраживањем указују да представници домаћих банака треба да испитају узроке због којих су анкетирани веће поверење дали страним банкама и да реагују у циљу подизања њиховог поверења.

Табела 24. Приказ поверења анкетираних клијената у домаће и стране банке

Поверење у домаће/стране банке		Фреквенција	Процент	Валидни процент	Кумулативни процент
Валидно	Домаће банке	159	19,8	19,9	19,9
	Стране банке	641	79,9	80,1	100,0
	Укупно	800	99,8	100,0	
Недостаје		2	,2		
Укупно		802	100,0		

Ниво поверења у домаће и стране банке испитиван је и према годинама старости што је приказано у табели 25. Може се закључити да постоји јасна повезаност између година старости и поверења у домаће и стране банке ($p < 0,0005$). Највише поверења у стране банке имају млађе старосне групе од: 18-27 година (88,5%), 48-57 година (87,5%), и 38-47 година (84,3%). Поверење у домаће банке расте како се повећавају године испитаника и највеће је код оних са преко 65 година (65%).

Табела 25. Поверење у домаће и стране банке према годинама старости

Поверење / старосна група			Поверење		Укупно	
			Поверење у домаће банке	Поверење у стране банке		
Године	18 -27	анкетираних	15	115	130	
		% између година	11,5%	88,5%	100,0%	
	28 - 37	анкетираних	31	167	198	
		% између година	15,7%	84,3%	100,0%	
	38 - 47	анкетираних	43	160	203	
		% између година	21,2%	78,8%	100,0%	
	48 - 57	анкетираних	19	133	152	
		% између година	12,5%	87,5%	100,0%	
	58 - 67	анкетираних	25	52	77	
		% између година	32,5%	67,5%	100,0%	
	преко 67	анкетираних	26	14	40	
		% између година	65,0%	35,0%	100,0%	
	Укупно		анкетираних	159	641	800
			% између година	19,9%	80,1%	100,0%

Хи квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	72,109 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	59,994	5	,000
Linear-by-Linear Association	34,814	1	,000
N of Valid Cases	800		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,95.

У табели 26. дат је збирни преглед ставова клијената по кључним питањима из упитника. Детаљнија анализа појединачних ставова биће дата у наставку у оквиру посебних табела, приказа и објашњења.

Табела 26. Збирни приказ најважнијих ставова клијената на постављена питања

Ставови клијената	Број испитаника	Минимум	Максимум	Средина	Стандардна девијација
Степен задовољства	799	1,00	5,00	3,33	0,83
Промена услова	800	1,00	3,00	2,15	0,79
Сигурност трансакција	800	1,00	9,00	8,53	0,68
Квалитет услуга	800	3,00	9,00	8,33	0,69
Брзина услуга	800	1,00	9,00	6,39	1,22
Лични контакт	800	1,00	9,00	5,09	1,69

Радно време	800	1,00	9,00	4,38	1,61
Адекватна услуга	800	1,00	5,00	3,25	0,86
Поштовање уговореног времена	800	1,00	5,00	3,40	0,81
Тачност података	800	1,00	5,00	3,37	0,81
Обавештавање клијената	800	1,00	5,00	3,75	0,95
Способност да брзо услуже	800	1,00	5,00	3,37	0,81
Спремност да помогну	800	1,00	5,00	3,31	0,84
Поверење у запослене	800	1,00	5,00	3,39	0,81
Осећај сугурности	800	1,00	5,00	3,39	0,81
Љубазност	800	1,00	5,00	3,41	0,82
Знање запослених	800	1,00	5,00	3,25	0,87
Индивидуална пажња	800	1,00	5,00	3,10	0,87
Погодно радно време	800	1,00	5,00	3,28	0,91
Фокус на клијенте	800	1,00	5,00	3,05	0,88
Разумевање специфичних потреба	800	1,00	5,00	3,05	0,88
Завидан квалитет	800	1,00	5,00	3,40	0,92
Избор банке	799	1,00	3,00	2,92	0,33
Комуникација са банком	800	2,00	4,00	2,39	0,670
Запажање пропаганде	800	,00	1,00	0,77	0,42
Валидно	798				

Када се посматра **степен задовољства** клијената приказан у табели 26. средња оцена ставова свих 799 анкетираних је 3,33, што значи да је **већина** клијената (на скали од 1-5) **донекле задовољна услугама банака** (питање бр. 5. из упитника). Ови подаци само потврђују да банке треба континуирано да раде на испитивању потреба и жеља клијената у циљу подизања њихове сатисфакције кроз пружање услуга чији је квалитет усаглашен са њиховим захтевима.

Табела 27. и график 9. приказују степен задовољства клијената. На основу приказаних података може се закључити да је **највећи број донекле задовољних клијената** и то 316, следи такође велики број **задовољних клијената** чак 313, док је број веома задовољних 42. Клијенти који уопште нису задовољни услугама банке њих 9 и број од 119 незадовољних клијената није занемарљив. С обзиром на изразит степен конкуренције ови подаци указују да код банака постоји свест о значају који има сатисфакција клијената, али да још увек има простора за унапређење квалитета и пружање услуга којима ће потрошачи бити веома задовољни, а њих је у узорку свега 42 у односу на 799 анкетираних.

Табела 27. Приказ степена задовољства клијената

Степен задовољства		Фреквенција	Процент	Валидни процент	Кумулативни процент
Валидно	Уопште нисам задовољан	9	1,1	1,1	1,1
	Нисам задовољан	119	14,8	14,9	16,0
	Донекле задовољан	316	39,4	39,5	55,6
	Задовољан	313	39,0	39,2	94,7
	Веома задовољан	42	5,2	5,3	100,0
	Укупно	799	99,6	100,0	
Недостаје		3	,4		
Укупно		802	100,0		

График 9. Приказ степена задовољства клијената



Приказ везе која постоји између степена задовољства и намере клијената да остану или да напусте банку уколико дође до **промене услова** који им се нуде дат је у табели 28. и графику 10. Истраживање је показало да **између степена задовољства и намере клијената да напусте банку уколико дође до промене услова постоји повезаност**. Свих 9 анкетираних који уопште нису задовољни услугама ће напустити банку уколико дође до промене услова. Незадовољних клијената је 119 од чега ће услед промене услова банку напустити 98 анкетираних, док ће се 21 анкетирани пре доношења одлуке распитати о условима које нуде друге банке. Клијената који су донекле задовољни је 316, од чега ће 222 клијента ако дође до промене услова прво сагледати услове који постоје код других банака пре него што донесу одлуку да напусте банку, 91 ће променити банку, а 3 клијента ће остати у банци без обзира што је дошло до промене услова. Веома задовољних клијената у узорку је 42. Од тог броја 38 клијената ће без обзира на промену услова остати у банци, док ће се 4 распитати о условима који постоје у другој банци.

С обзиром да од степена задовољства зависи лојалност клијената, на банкама је да континуирано раде на унапређењу квалитета услуга како они не би прешли код конкурената, јер је то за банку велики губитак, с обзиром да задржавање постојећих клијената много мање кошта од придобијања нових.

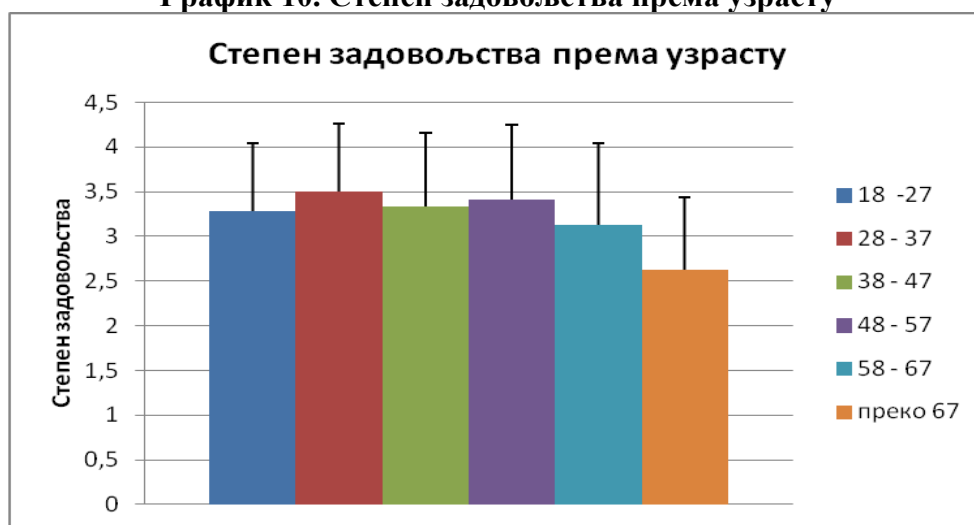
Табела 28. Однос између промене услова и степена задовољства

Степен задовољства / Промена услова			Промена услова			Укупно	
			Промениће банку	Распитаће се за другу банку	Остаће у истој банци, јер су задовољни		
Степен задовољства	Уопште нисам задовољан	анкетирани	9	0	0	9	
		% о степену задовољства	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	Нисам задовољан	анкетирани	98	21	0	119	
		% о степену задовољства	82,4%	17,6%	,0%	100,0%	
	Донекле задовољан	анкетирани	91	222	3	316	
		% о степену задовољства	28,8%	70,3%	,9%	100,0%	
	Задовољан	анкетирани	2	36	275	313	
		% о степену задовољства	,6%	11,5%	87,9%	100,0%	
	Веома задовољан	анкетирани	0	4	38	42	
		% о степену задовољства	,0%	9,5%	90,5%	100,0%	
	Укупно		анкетирани	200	283	316	799
			% о степену задовољства	25,0%	35,4%	39,5%	100,0%

Хи квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	825,596 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	932,021	8	,000
Linear-by-Linear Association	529,263	1	,000
N of Valid Cases	799		

a. 3 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,25.

График 10. Степен задовољства према узрасту



Дистрибуција степена задовољства према старосним групама дата је у табели 29. На основу података из табеле може се увидети да је **већи ниво задовољства присутан код млађе популације** него код старијих. Најзадовољнији су клијенти старосне групе 28-37 година (198 анкетирани) на шта указује средња оцена од 3,5, а најнезадовољнији су клијенти старости преко 67 година (40 анкетираних) са средњом оценом задовољства од 2,62.

Табела 29. Степен задовољства према узрасту

Узраст	Број испитаника	Средња вредност	Станд. Девијац.	Станд. грешка	95% Интервал поверења за средину		Мин.	Макс
					Доња вредн.	Горња вредн.		
18 -27	130	3,2769	,76771	,06733	3,1437	3,4101	1,00	5,00
28 -37	198	3,5051	,75231	,05346	3,3996	3,6105	1,00	5,00
38 -47	203	3,3300	,82919	,05820	3,2153	3,4448	1,00	5,00
48 -57	152	3,4079	,84065	,06819	3,2732	3,5426	1,00	5,00
58 -67	76	3,1316	,91422	,10487	2,9227	3,3405	1,00	5,00
изнад 67	40	2,6250	,80662	,12754	2,3670	2,8830	1,00	5,00
Укупно	799	3,3254	,83125	,02941	3,2677	3,3831	1,00	5,00

Испитивање степена задовољства банкама са већим или са мањим бројем запослених указује да су клијенти задовољнији банкама са мањим бројем запослених (одговор на ово питање дало је 349 анкетираних). Табела 30. приказује степен задовољства клијената (одговор на ово питање дало је 349 клијената) услугама банака са већим или мањим бројем запослених. *Разлика у степену задовољства између банака са мањим бројем запослених (до 250 запослених) и већим бројем запослених (преко 250 запослених) приказана је у табели 30 и статистички је значајна у корист мањих банака ($p = 0,031$), јер је средња вредност степена задовољства клијената код великих банака $3,38 \pm 0,85$, а код мањих $4,00 \pm 0,50$.*

Табела 30. Степен задовољства између банка са већим и мањим бројем запослених

Степен задовољства	Број запослених	Број испитаника	Средња вредност	Станд. девијац.	Станд. грешка
	До 250	9	4,0000	,50000	,16667
	Преко 250	340	3,3765	,85843	,04656

У табели 31. дат је приказ односа порекла капитала и степена задовољства клијената и на основу података се може закључити да су *разлике у степену задовољства клијената статистички значајне* ($p = 0,006$) у корист страних банака, јер су средње оцене клијената за задовољство веће код банака са страним капиталом (3,33 код банака са страним капиталом и 3,65 код банака са већинским страним капиталом), него код банака са већински домаћим капиталом (средња вредност 3,17). Број испитаника који је одговорио на ово питање је 349 од укупно 800 колико их је учествовало у истраживању.

Табела 31. Степен задовољства клијената домаћих и страних банака

Степен задовољства								
Банка	Бр. испитаника	Средња вредност	Станд. девијац.	Станд. грешка	95% Интервал поверења за средину		Мин.	Макс.
					Доња вредн.	Горња вредн.		
Страна	242	3,3347	,91072	,05854	3,2194	3,4500	1,00	5,00
Већински домаћа	29	3,1724	,65841	,12226	2,9220	3,4229	2,00	4,00
Већински страна	78	3,6538	,68047	,07705	3,5004	3,8073	2,00	5,00
Укупно	349	3,3926	,85638	,04584	3,3024	3,4827	1,00	5,00

ANOVA					
Степен задовољства					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,540	2	3,770	5,267	,006
Within Groups	247,680	346	,716		
Total	255,221	348			

Рангирање фактора према значају који имају за коришћење банкарских услуга од стране клијената дато је у табели 32. На основу података до којих се дошло истраживањем може се закључити да су *од највећег значаја за коришћење банкарских услуга сигурност трансакција са средњом вредношћу од 8,53 и квалитет услуга са средњом вредношћу 8,33*, следи брзина пружања услуга са 6,39 и лични контакт са средњом вредношћу од 5,09 (скала оцењивања од 1-10). Са нешто нижим значајем за коришћење банкарских услуга су каматна стопа и радно време, а најмањи значај имају провизија и амбијент. На основу овога се може закључити да банке посебну пажњу треба да усмере на факторе који највише утичу на одлуку потрошача о коришћењу банкарских услуга, а у овом случају то су сигурност трансакција и квалитет услуга.

Табела 32. Рангирање фактора по значају који имају за коришћење банкарских услуга

Ставови клијената	Број испитаника	Минимум	Максимум	Средина	Стандардна девијација
Сигурност трансакција	800	1,00	9,00	8,5275	,67810
Квалитет услуга	800	3,00	9,00	8,3337	,69496
Брзина услуга	800	1,00	9,00	6,3913	1,22374
Лични контакт	800	1,00	9,00	5,0875	1,68550
Радно време	800	1,00	9,00	4,3838	1,61004
Амбијент	800	1,00	9,00	1,4788	1,11965
Каматна стопа	800	1,00	9,00	4,5275	1,26243
Провизија	800	1,00	8,00	3,5800	1,30027
Друго	800	1,00	8,00	2,6900	1,32989
Валидно	800				

Истраживање је с обзиром на значај који квалитет услуга има на потрошаче укључило анкетирање путем SERVQUAL модела који је приказан у табели 33. SERVQUAL модел обухвата анализу ставова клијената о појединим елементима квалитета услуге. Просечна оцена ставова клијената по питању елемената квалитета услуге варира у

интервалу од 4,21-3,10. *Клијенти су највише задовољни савременошћу опреме средња вредност ставова 800 испитаника износи 4,21, а најмање су задовољни пажњом која им се пружа од стране банке средња вредност 3,10*, мада ни та оцена није ниска и налази се на нивоу средњег задовољства услугом. О SERVQUAL моделу биће више речи у наставку.

Табела 33. SERVQUAL модел за клијенте

Ставови клијената	Број испитаника	Минимум	Максимум	Средина	Стандардна девијација
Савремена опрема	800	1,00	5,00	4,2088	,78482
Привлачан амбијент	800	1,00	5,00	4,0363	,79418
Уредан простор	800	1,00	5,00	4,1412	,78394
Уредни радници	800	1,00	5,00	4,1450	,78246
Привлачни ресурси	800	1,00	5,00	4,0412	,79865
Поштовање обећања	800	1,00	5,00	3,4137	,82061
Разумевање за клијенте	800	1,00	5,00	3,3100	,84249
Адекватна услуга	800	1,00	5,00	3,2487	,86331
Поштовање уговореног времена	800	1,00	5,00	3,4000	,80983
Тачност података	800	1,00	5,00	3,3750	,81099
Обавештавање клијената	800	1,00	5,00	3,7462	,94762
Способност да брзо услуже	800	1,00	5,00	3,3738	,81079
Спремност да помогну	800	1,00	5,00	3,3113	,83830
Поверење у запослене	800	1,00	5,00	3,3950	,80764
Осећај сигурности	800	1,00	5,00	3,3875	,80973
Љубазност	800	1,00	5,00	3,4075	,82145
Знање запослених	800	1,00	5,00	3,2462	,86980
Пажња клијентима	800	1,00	5,00	3,0988	,87031
Погодно радно време	800	1,00	5,00	3,2800	,90837
Валидно	800				

Подаци из табеле 34. и графика 11. указују да је *основни извор информисања клијената банка*, односно запослени са којима су у непосредном контакту и од којих добијају неопходне информације од значаја за одлуку коју ће донети приликом избора банке чије ће услуге користити. Од 799 анкетираних који су одговорили на питање који извор информисања највише користе приликом избора банке 750 је навело да се информисање путем банке, 34 преко пријатеља, док 15 анкетираних информације прикупља на путем огласа. Ово потврђује већ истакнут значај запослених који су у

непосредном контакту са клијентима, па је на банкама да континуирано раде на њиховом усавршавању и развоју.

Табела 34. Извори информисања на бази којих се врши избор банке

Извор информисања		Фреквенција	Процент	Валидни проценат	Кумулативни проценат
Валидно	Оглас	15	1,9	1,9	1,9
	Пријатељи	34	4,2	4,3	6,1
	Банка	750	93,5	93,9	100,0
	Укупно	799	99,6	100,0	
Недостаје		3	,4		
Укупно		802	100,0		

График 11. Извори информисања на бази којих се врши избор банке



На питање које средство комуникације са банком највише користе резултати истраживања приказани у табели 35. и графику 12. показују да је од 800 испитаника, 590 истакло да су то запослени у банци, 110 је навело да најчешће користи е-маил, а њих 100 директну пошту. Добијени подаци упућују на закључак да је за клијенте и даље *од кључног значаја лични контакт* и да преферирају такав вид комуникације са изабраном банком и још једном је потврђен значај запослених који су у непосредном контакту са клијентима.

Табела 35. Средства комуникације са банкама

Средство комуникације		Фреквенција	Процент	Валидни проценат	Кумулативни проценат
Валидно	Запослени	590	73,6	73,8	73,8
	Е-маил	110	13,7	13,8	87,5
	Директна пошта	100	12,5	12,5	100,0
	Укупно	800	99,8	100,0	
Недостаје		2	,2		
Укупно		802	100,0		

График 12. Средства комуникације са банком



Што се тиче **запажања пропаганде** изабране банке, испитаници су како је приказано у табели 36. у великој мери потврдили да су *запазили пропагандне поруке њихове банке*. Од 800 испитаника 77,3% (618) се изјаснило да су приметили пропагандне поруке изабране банке, док је 22,8% (182) истакло да није приметило пропагандне поруке банке чији су клијенти. Ови подаци на први поглед делују збуњујуће, јер је у табели 26. средња вредност запажања пропаганде од стране анкетираних 0,77, међутим тада се генерално оцењивало запажање пропаганде банака, а не конкретно банке чији су клијенти, па је могуће да се зато и јавља разлика у одговорима.

Табела 36. Запажање пропаганде изабране банке

Запажање пропаганде	Фреквенција	Процент	Валидни проценат	Кумулативни проценат
Валидно Не	182	22,7	22,8	22,8
Да	618	77,1	77,3	100,0
Укупно	800	99,8	100,0	
Недостаје	2	,2		
Укупно	802	100,0		

Табела 37. односи се на приказ запажања пропаганде путем телевизије. Највише анкетираних је приметило пропагандне поруке Комерцијалне банке односно 154 од укупно 600 испитаника који су одговорили на ово питање, следе је Euro bank са 125 и Erste bank са 120 испитаника. Ово потврђује да су клијенти свесни пропагандних

порука које се шаљу путем телевизије, што банке треба да искористе у складу са својим могућностима.

Табела 37. Запажање пропаганде путем телевизије

	Банка	Фреквенција	Процент	Валидни процент	Кумулативни процент
Валидно	,00	2	,2	,3	,3
	1,00	23	2,9	3,8	4,2
	2,00	69	8,6	11,5	15,7
	3,00	120	15,0	20,0	35,7
	4,00	126	15,7	21,0	56,7
	5,00	154	19,2	25,7	82,3
	6,00	64	8,0	10,7	93,0
	7,00	33	4,1	5,5	98,5
	8,00	6	,7	1,0	99,5
	9,00	3	,4	,5	100,0
	Укупно	600	74,8	100,0	
Недостаје		202	25,2		
Укупно		802	100,0		

Поређење ставова испитаника о средствима путем којих су запазили пропагандне поруке банака дато је у табели 38. Најзапаженија пропагандна средства банака су телевизија са средњом вредношћу од 4,14 и радио са 3,11. Запажање пропаганде путем сајтова има средњу вредност од 2,55, а најмање запажено средство пропаганде од стране клијената је штампа са средњом вредношћу од 0,44. Банке треба да користе она средства за слање пропагандних порука која су најзапаженија од стране потрошача, а резултати овог истраживања наводе на закључак да су то телевизија и радио. Значај интернета, као средства за слање пропагандних порука није занемарљив, па не треба одустајати од његовог коришћења у будућности.

Табела 38. Средства запажања пропагандних порука

Средство информисања	Број испитаника	Минимум	Максимум	Средина	Стандардна девијација
Телевизија	600	,00	9,00	4,1417	1,58296
Штампа	800	,00	6,00	,4413	,89864
Радио	600	,00	9,00	3,1100	2,08690
Интернет	600	,00	8,00	2,5550	2,02743
Валидно					

6.3.3. *SERVQUAL* модел – поређење ставова менаџера и клијената о обележјима банкарских услуга

Како је већ истакнуто *SERVQUAL* модел подразумева мерење квалитета услуга путем пет детерминанти: опипљивост, поузданост, одговорност, сигурност и емпатија.

Опипљивост - се односи на видљиви део понуде, а оцењивана је кроз ставове потрошача о: савремености опреме, привлачности амбијента, изгледа услужног окружења, уредности радника, привлачности ресурса.

У табели 39. је приказана је кростабулација ставова клијената и менаџера о савремености опреме. На тај начин испитивана повезаност ставова менаџера и клијената о савремености опреме коју користе банке показује да не постоји статистички значајна повезаност ($p = 0,410$). Од анкетираних 9 менаџера, пет менаџера је савременост опреме своје банке оценила са оценом 5, два менаџера су савременост опреме оценила са 4, а два су дала оцену 3. Ови подаци указују на то да већина менаџера сматра да је у банкама у којима су запослени заступљена савремена опрема. Од укупно 339 клијената колико је дало одговор на питање о савремености опреме банка, 4 су дала оцену 2, 47 оцену 3, 136 оцену 4, а 152 оцену 5. У узорку испитаника преовладавају клијенти који су савременост опреме оценили четворком и петицом, па се може закључити да је већина анкетираних задовољна савременошћу опреме. Без обзира што није потврђена директна повезаност у одговорима на основу кростабулације ставова менаџера и клијената, на бази напред наведених података можемо закључити да су испитаници обе категорије прилично задовољни савременошћу опреме коју банке користе у свом пословању.

Табела 39. Оцена савремености опреме од стране клијената и менаџера

Кростабулација						
Савременост опреме			Савременост опреме менаџери			Укупно
			3,00	4,00	5,00	
Савременост опреме клијенти	2,00	анкетирани	0	0	4	4
		% о савремености опреме	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	3,00	анкетирани	13	6	30	49
		% о савремености опреме	26,5%	12,2%	61,2%	100,0%
	4,00	анкетирани	37	17	84	138
		% о савремености опреме	26,8%	12,3%	60,9%	100,0%
	5,00	анкетирани	48	10	99	157
		% о савремености опреме	30,6%	6,4%	63,1%	100,0%

Укупно	анкетирани	98	33	217	348
	% о савремености опреме	28,2%	9,5%	62,4%	100,0%

Хи квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,116 ^a	6	,410
Likelihood Ratio	7,550	6	,273
Linear-by-Linear Association	,440	1	,507
N of Valid Cases	348		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Истраживањем ставова менаџера и клијената по питању привлачности амбијента применом Хи квадрат теста дошло се до података који указују да међу њима постоји статистичка повезаност на нивоу $p = 0,005$. Како је приказано у табели 40. од анкетираних 9, пет менаџера је за привлачност амбијента банке у којој су запослени дала оцену 4, док су остала четири дала оцену 5. На питање о привлачности амбијента одговорило је и 339 анкетираних клијената банака од чега је 5 њих дало оцену 2, 67 оцену 3, 151 оцену 4 и 116 оцену 5, па се може закључити да преовладавају клијенти који су прилично задовољни привлачношћу амбијента, јер је већина давала оцене 4 и 5.

Табела 40. Ставови менаџера и клијената по питању привлачности амбијента

Кростабулација					
Привлачност амбијента			Привлачност амбијента менаџери		Укупно
			4,00	5,00	
Привлачан амбијент клијенти	2,00	анкетирани	1	4	5
		% о привлачаности амбијента	20,0%	80,0%	100,0%
	3,00	анкетирани	31	36	67
		% о привлачаности амбијента	46,3%	53,7%	100,0%
	4,00	анкетирани	90	66	156
		% о привлачаности амбијента	57,7%	42,3%	100,0%
	5,00	анкетирани	83	37	120
		% о привлачаности амбијента	69,2%	30,8%	100,0%
Укупно		анкетирани	205	143	348
		% о привлачаности амбијента	58,9%	41,1%	100,0%

Хи квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,861 ^a	3	,005
Likelihood Ratio	12,996	3	,005
Linear-by-Linear Association	12,430	1	,000
N of Valid Cases	348		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,05.

На податке добијене истраживањем ставова 9 менаџера и 399 клијената о привлачности амбијента примењен је Спирманов тест корелације и за разлику од Хи квадрат теста он показује присуство негативне корелације $r = -0,184$, при нивоу значајности $p = 0,001$. Ови подаци показују да је повезаност таква да већим оценама клијената о привлачности амбијента одговара мања оцена менаџера.

Табела 41. Спирманов тест корелације ставова клијената и менаџера по питању привлачности амбијента

Корелација				
Привлачност амбијента			Амбијент клијенти	Амбијент менаџери
Spearman's rho	Привлачан амбијент клијенти	Correlation Coefficient	1,000	-,184**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	800	348
	Привлачан амбијент менаџери	Correlation Coefficient	-,184**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	348	348
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Поређење одговора клијената и менаџера по питању изгледа услужног окружења је приказано у табели 42. и на основу добијених података применом кростабулације и Хи квадрат теста може се закључити да постоји повезаност на нивоу значајности $p = 0,020$. Како се повећавају оцене клијената идући од најниже оцене 2 ка највишој оцени 5, смањује се проценат одличних оцена менаџера, а расте проценат врлодобрих. Од укупно 9 анкетираних менаџера, 7 менаџера је изглед услужног окружења оценило са 5, а остала 2 су дала оцену 4, што значи да су менаџери веома задовољни изгледом услужног окружења у својим банкама. На питање о изгледу услужног окружења одговорило је 339 анкетираних, а од тог броја 7 је дало оцену 2, 55 оцену 3, 143 клијента су услужно окружење оценили 4, а 134 оценом 5. На бази ових података може се закључити да су клијенти подељени у ставовима по питању услужног окружења, али да у укупном броју анкетираних, преовладавају клијенти који су прилично задовољни изгледом услужног окружења.

Табела 42. Ставови клијената и менаџера по питању изгледа услужног окружења

Кростабулација					
Уредност простора			Уредност простора менаџери		Укупно
			4,00	5,00	
Уреданост простора клијенти	2,00	анкетирани	1	6	7
		% о уреданости простора	14,3%	85,7%	100,0%
	3,00	анкетирани	5	50	55
		% о уреданости простора	9,1%	90,9%	100,0%
	4,00	анкетирани	33	112	145
		% о уреданости простора	22,8%	77,2%	100,0%
	5,00	анкетирани	42	99	141
		% о уреданости простора	29,8%	70,2%	100,0%
Укупно		анкетирани	81	267	348
		% о уреданости простора	23,3%	76,7%	100,0%

Хи квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,883 ^a	3	,020
Likelihood Ratio	11,098	3	,011
Linear-by-Linear Association	8,885	1	,003
N of Valid Cases	348		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,63.

Примена Спирмановог теста корелација показује да су оцене клијената и менаџера о услужном окружењу банке у негативној корелацији $r = -0,159$, при нивоу значајности $p = 0,003$, односно да већој оцени клијената одговара мања оцена менаџера, што се може видети из табеле 43.

Табела 43. Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената о услужном окружењу

Корелација				
Уредност простора			Уредност простора к	Уредност простора м
Spearman's rho	Уредност простора клијенти	Correlation Coefficient	1,000	-,159**
		Sig. (2-tailed)	.	,003
		N	800	348
	Уредност простора менаџери	Correlation Coefficient	-,159**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	.
		N	348	348

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Поређење ставова клијената и менаџера о уредности запослених применом Хи квадрат теста показало је да међу њима не постоји статистичка повезаност на нивоу значајности $p = 0,461$, што је приказано у табели 44. Од укупно анкетираних менаџера,

један је уредност радника оценио са 3, три менаџера са 4, а пет менаџера је за уредност запослених своје банке дало оцену 5. С друге стране од 339 анкетираних клијента колико је одговорило на питање о уредности радника 7 је дало оцену 2, 54 оцену 3, 141 клијент оцену 4, а 137 оцену 5. Клијенти су генерално посматрано задовољни уредношћу радника, али не треба занемарити чињеницу да међу испитаницима постоје и они клијенти који нису задовољни и они који су донекле задовољни, јер циљ сваког предузећа треба да буде не само испуњење, већ и превазилажење очекивања клијената како би се остарило задовољство које води дугорочним односима.

Табела 44. Приказ ставова менаџера и клијената по питању уредности радника

Кростабулација							
Уредност радника			Уредност запослених менаџери			Укупно	
			3,00	4,00	5,00		
Уредност запослених клијенти	2,00	анкетирани	0	1	6	7	
		% о уредности радника	,0%	14,3%	85,7%	100,0%	
	3,00	анкетирани	0	21	34	55	
		% о уредности радника	,0%	38,2%	61,8%	100,0%	
	4,00	анкетирани	4	57	83	144	
		% о уредности радника	2,8%	39,6%	57,6%	100,0%	
	5,00	анкетирани	3	65	74	142	
		% о уредности радника	2,1%	45,8%	52,1%	100,0%	
	Укупно		анкетирани	7	144	197	348
			% о уредности радника	2,0%	41,4%	56,6%	100,0%

Chi квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,673 ^a	6	,461
Likelihood Ratio	7,144	6	,308
Linear-by-Linear Association	3,643	1	,056
N of Valid Cases	348		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

Истраживање је показало да између ставова менаџера и клијената о привлачности ресурса постоји повезаност на нивоу значајности $p = 0,029$. Из табеле 45. види се да како расту оцене клијената, опада проценат одличних оцена менаџера. Један менаџер је привлачност ресурса своје банке оценио са 3, четири са 4, док су четири менаџера дала оцену 5 за привлачност ресурса. На основу овога можемо закључити да менаџери различито оцењују привлачност ресурса, али преовладавају добре оцене 4 и 5, што значи да су менаџери прилично задовољни привлачношћу ресурса. Клијенти су различито оцењивали привлачност ресурса, 152 од укупно анкетираних 339 дало је

оцену 4, 6 оцену 2, 63 оцену 3, а 118 анкетираних је привлачност ресурса оценило са 5. На основу ових података јасно је да се мишљење клијената разликује, али у узорку преовладавају клијенти који су прилично задовољни привлачношћу ресурса банке.

Табела 45. Ставови менаџера и клијената по питању привлачности ресурса

Кростабулација							
Привлачност ресурса			Визуелно привлачни ресурси м			Укупно	
			3,00	4,00	5,00		
Визуелно привлачни ресурси к	2,00	анкетирани	0	1	5	6	
		% о привлачности ресурса	,0%	16,7%	83,3%	100,0%	
	3,00	анкетирани	0	30	34	64	
		% о привлачности ресурса	,0%	46,9%	53,1%	100,0%	
	4,00	анкетирани	2	88	66	156	
		% о привлачности ресурса	1,3%	56,4%	42,3%	100,0%	
	5,00	анкетирани	1	83	38	122	
		% о привлачности ресурса	,8%	68,0%	31,1%	100,0%	
	Укупно		анкетирани	3	202	143	348
			% о привлачности ресурса	,9%	58,0%	41,1%	100,0%

Хи квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,092 ^a	6	,029
Likelihood Ratio	14,814	6	,022
Linear-by-Linear Association	12,344	1	,000
N of Valid Cases	348		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Даља анализа применом Спирмановог теста корелације је показала негативну повезаности међу ставовима менаџера (9 анкетираних) и клијената (339) о привлачности ресурса $r = -0,181$, на нивоу значајности $p = 0,001$, односно да већој оцени клијента одговара мања оцена менаџера.

Табела 46. Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената о привлачности ресурса

Корелација				
Привлачност ресурса			Привлачност ресурса к	Привлачност ресурса м
Spearman's rho	Привлачност ресурса к	Correlation Coefficient	1,000	-,181**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	800	348
	Привлачност ресурса м	Correlation Coefficient	-,181**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	348	348

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

На основу свега наведеног може се закључити да када се ради о *оипљивости као детерминанти квалитета услуге*, не постоји статистички значајна повезаност у ставовима по питању савремености опреме и уредности радника, а негативна корелација у ставовима постоји када је у питању привлачност амбијента, изглед услужног окружења и привлачност ресурса. Резултати истраживања упућују на закључак да са једне стране постоји изражено задовољство менаџера банака што се тиче оипљивости, док са друге стране клијенти различито оцењују, што ствара простор за даље унапређење у циљу подизања задовољства клијената и њихове лојалности.

Поузданост - значи да ће *потрошач добити обећану услугу први и сваки наредни пут* и да ће уз помоћ услужног предузећа успети да реши одређене проблеме, уколико се догоде, односно потрошач ће добити обећану услугу брзо, доследно и тачно. *Елементи поузданости који су испитивани кроз конкретно истраживање су:* поштовање обећања, разумевање за клијенте, адекватност услуге, поштовање времена и тачност података.

Анализа повезаности ставова менаџера и клијената по питању поштовања обећања указује да не постоји статистички значајна повезаност на нивоу значајности $p = 0,193$, што се може видети у табели 47. По питању поштовања обећања у погледу рокова 5 менаџера дало је оцену 5, а четири оцену 4, на основу чега можемо да закључимо да су менаџери убеђени да се у њиховим банкама поштују обећања, с обзиром да дају само 4 и 5, док је мишљење клијената подељено. Од укупно 339 анкетираних 40 клијената је дало оцену 2, 119 оцену 3, 159 оцену 4, а само 21 клијент је дао оцену 5. На основу ових података јасно је да клијенти нису у великој мери задовољни када је у питању поштовање обећања, а са друге стране менаџери су јединствени у мишљењу да се рокови у њиховим банкама поштују.

Табела 47. Ставови менаџера и клијената по питању поштовања обећања

Кростабулација					
Поштовање обећања по питању рокова			Поштовање рокова менаџери		Укупно
			4,00	5,00	
Поштовање рокова клијенти	2,00	анкетирани	22	18	40
		% о поштовању рокова	55,0%	45,0%	100,0%
	3,00	анкетирани	53	66	119
		% о поштовању рокова	44,5%	55,5%	100,0%
	4,00	анкетирани	62	101	163

		% о поштовању рокова	38,0%	62,0%	100,0%
	5,00	анкетирани	9	17	26
		% о поштовању рокова	34,6%	65,4%	100,0%
Укупно		анкетирани	146	202	348
		% о поштовању рокова	42,0%	58,0%	100,0%

Хи квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,724 ^a	3	,193
Likelihood Ratio	4,697	3	,195
Linear-by-Linear Association	4,445	1	,035
N of Valid Cases	348		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,91.

Када се посматрају резултати истраживања по питању разумевања за клијенте подаци из табеле 48. указују да постоји повезаност у ставовима клијената и менаџера на нивоу значајности $p < 0,0005$. На ово питање одговор је дало 9 менаџера, од којих је шест менаџера разумевање за клијенте оценило са 5, а три менаџера оценом 4. Што се тиче 339 анкетираних клијената, 2 су разумевање од стране банке оценила са 1, 54 оценом 2, 118 оценом 3, 148 анкетираних је разумевање за клијенте оценило са 4, а само 17 клијената је дало оцену 5. Закључак је да су менаџери изузетно задовољни разумевањем за клијенте, док са друге стране резултати истраживања наводе на закључак да су клијенти донекле задовољни, што значи да постоје велике могућности за унапређење њиховог задовољства на пољу разумевања.

Табела 48. Ставови менаџера и клијената по питању разумевања за клијенте

Кростабулација						
Разумевање за клијенте			Разумевање за клијенте м		Укупно	
			4,00	5,00		
Разумевање за клијенте к	1,00	анкетирани	2	0	2	
		% о разумевању за клијенте	100,0%	,0%	100,0%	
	2,00	анкетирани	22	32	54	
		% о разумевању за клијенте	40,7%	59,3%	100,0%	
	3,00	анкетирани	42	76	118	
		% о разумевање за клијенте	35,6%	64,4%	100,0%	
	4,00	анкетирани	26	125	151	
		% о разумевању за клијенте	17,2%	82,8%	100,0%	
	5,00	анкетирани	4	19	23	
		% о разумевању за клијенте	17,4%	82,6%	100,0%	
	Укупно		анкетирани	96	252	348
			% о разумевању за клијенте	27,6%	72,4%	100,0%

Хи квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,037 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	23,330	4	,000
Linear-by-Linear Association	18,423	1	,000
N of Valid Cases	348		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

Примена Спирмановог теста корелације показује да су оцене клијената и менаџера о разумевању за клијенте у позитивној корелацији $r = 0,233$, $p < 0,0001$, односно да већој оцени клијента одговара већа оцена менаџера, што се види из табеле 49.

Табела 49. Спирманов коефицијент корелације ставова менаџера и клијената по питању разумевања за клијенте

Корелација				
Разумевање за клијенте			Разумевање за клијенте (клијенти)	Разумевање за клијенте (менаџери)
Spearman's rho	Разумевање за клијенте (клијенти)	Correlation Coefficient	1,000	,233**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	800	348
	Разумевање за клијенте (менаџери)	Correlation Coefficient	,233**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	348	348

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Анализирање повезаности ставова клијената и менаџера о томе да ли банка пружа адекватну услугу први, али и сваки наредни пут указује да постоји при нивоу значајности $p = 0,023$. Повећањем оцена клијената повећава се проценат одличних оцена менаџера, а смањује проценат врло добрих оцена, на шта указују подаци из табеле 50. Од 9 анкетираних менаџера 5 је адекватност услуге оценило 5, а остала 4 су дала оцену 4, што показује да су менаџери веома задовољни. С друге стране клијенти су адекватност услуге оцењивали почевши са оценом 1 и то 4 клијента, 59 клијента је дало оцену 2, 124 оцену 3, 138 оцену 4, а само 14 клијената од 339 анкетираних је дало оцену 5 за адекватност услуге. Анализа одговора клијената указује да међу анкетираним постоји приличан број незадовољних и донекле задовољних адекватношћу услуге, па би представници банака требало да преиспитају разлоге који су довели до оваквих оцена од стране клијената.

Табела 50. Ставови менаџера и клијената по питању адекватности услуге

Кростабулација					
Адекватна услуга први и сваки наредни пут			Адекватна услуга м		Укупно
			4,00	5,00	
Адекватна услуга к	1,00	анкетирани	2	2	4
		% о адекватности услуге	50,0%	50,0%	100,0%
	2,00	анкетирани	22	37	59
		% о адекватности услуге	37,3%	62,7%	100,0%
	3,00	анкетирани	43	81	124
		% о адекватности услуге	34,7%	65,3%	100,0%
	4,00	анкетирани	28	114	142
		% о адекватности услуге	19,7%	80,3%	100,0%

	5,00	анкетирани	4	15	19
		% о адекватности услуге	21,1%	78,9%	100,0%
Укупно		анкетирани	99	249	348
		% о адекватности услуге	28,4%	71,6%	100,0%

Хи квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,369 ^a	4	,023
Likelihood Ratio	11,506	4	,021
Linear-by-Linear Association	9,374	1	,002
N of Valid Cases	348		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,14.

Спирманова корелација ставова менаџера и клијената о адекватности услуга које банка нуди показује постојање позитивне корелације $r = 0,171$, на нивоу $p = 0,001$, односно да већој оцени клијента одговара већа оцена менаџера, што је приказано у табели 51.

Табела 51. Спирманов коефицијент корелације ставова менаџера и клијената по питању адекватности услуге

Корелација				
Адекватна услуга први и сваки наредни пут			Адекватна услуга	Адекватна услуга м
Spearman's rho	Адекватна услуга	Correlation Coefficient	1,000	,171**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	800	348
	Адекватна услуга м	Correlation Coefficient	,171**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	348	348

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

У табели 52. дат је приказ поређења ставова клијената и менаџера по питању поштовања уговореног времена и може се видети да применом кростабулације и Хи квадрат теста није утврђена статистички значајна повезаност у ставовима ($p = 0,754$). Пет менаџера је поштовање уговореног времена оценило са 4, док су четири менаџера дала оцену 5, што значи да се већина слаже са тим да се у њиховим банкама поштује уговорено време. Мишљење клијената је другачије и од 339 анкетираних 40 је дало оцену 2, 121 клијент оцену 3, 159 оцену 4, а оценом 5 поштовање рокова оценило је 19 анкетираних. Ови подаци показују да су менаџери убеђени да банке поштују уговорено време, док са друге стране клијенти различито оцењују и међу њима је велики број клијената који се не слажу са тим, па је на банкама да уваже мишљење клијената и да преиспитају зашто долази до несклада у мишљењу по питању поштовања уговореног времена за пружање услуге.

Табела 52. Ставови менаџера и клијената по питању поштовања уговореног времена

Кростабулација					
Поштовање уговореног времена			Поштовање уговореног времена м		Укупно
			4,00	5,00	
Поштовање уговореног времена к	2,00	анкетирани	23	17	40
		% о поштовању уговореног времена	57,5%	42,5%	100,0%
	3,00	анкетирани	59	62	121
		% о поштовању уговореног времена	48,8%	51,2%	100,0%
	4,00	анкетирани	86	78	164
		% о поштовању уговореног времена	52,4%	47,6%	100,0%
	5,00	анкетирани	13	10	23
		% о поштовању уговореног времена	56,5%	43,5%	100,0%
Укупно		анкетирани	181	167	348
		% о поштовању уговореног времена	52,0%	48,0%	100,0%

Chi квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,195 ^a	3	,754
Likelihood Ratio	1,197	3	,754
Linear-by-Linear Association	,006	1	,937
N of Valid Cases	348		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,04.

Поређење ставова менаџера и клијената по питању тачности података приказано је у табели 53. и може се видети да су Хи квадрат тест и кростабулација показали постојање повезаности у ставовима на нивоу $p < 0,0005$. Анкетирани менаџери су дали најбоље оцене за тачност података. Од 9 анкетираних представника банака шест је дало оцену 5, а остала 3 су тачност података оценили 4. Анкетираних 339 клијената је различито оцењивало дајући оцене од 1 до 5. Један клијент је дао оцену 1, 45 клијената оцену 2, 122 клијента оцену 3, док су 156 клијента дала оцену 4, а 15 клијената оцену 5 за тачност података. Ови подаци указују на несклад у мишљењу представника банака и клијената. Са једне стране су задовољни менаџери, а са друге стране је велики број незадовољних и донекле задовољних клијената, што банке не треба да препусте случају. Истраживање је већ показало да ће само они клијенти који су веома задовољни услугом остати лојални банци чак и уколико дође до промене услова који се нуде, а све остале је могуће изгубити поготово у условима изразите конкуренције, па је зато од великог значаја да представници банака преиспитају своје ставове о тачности података имајући у виду резултате до којих се дошло путем истраживања.

Табела 53. Ставови менаџера и клијената по питању тачности података

Кростабулација						
Тачност података			Тачни подаци м		Укупно	
			4,00	5,00		
Тачност података	1,00	анкетирани	1	0	1	
		% о тачности података	100,0%	,0%	100,0%	
	2,00	анкетирани	20	25	45	
		% о тачности података	44,4%	55,6%	100,0%	
	3,00	анкетирани	45	77	122	
		% о тачности података	36,9%	63,1%	100,0%	
	4,00	анкетирани	23	136	159	
		% о тачности података	14,5%	85,5%	100,0%	
	5,00	анкетирани	3	18	21	
		% о тачности података	14,3%	85,7%	100,0%	
	Укупно		анкетирани	92	256	348
			% о тачности података	26,4%	73,6%	100,0%

Хи квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,446 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	30,869	4	,000
Linear-by-Linear Association	26,032	1	,000
N of Valid Cases	348		

С обзиром да је уочена повезаност у ставовима, анализа кроз Спирманову корелацију показала је да су оцене клијената и менаџера о тачности података у позитивној корелацији $r = 0,281$, на нивоу значајности $p < 0,0005$, што значи да већој оцени клијента одговара већа оцена менаџера што је приказано у табели 54.

Табела 54. Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената по питању тачности података

Корелација				
Тачност података			Тачност података	Тачни подаци м
Spearman's rho	Тачност података	Correlation Coefficient	1,000	,281**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	800	348
	Тачни подаци м	Correlation Coefficient	,281**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	348	348

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

На основу наведеног може се закључити да када је у питању поузданост, статистичка повезаност у ставовима не постоји у вези поштовања обећања и уговореног времена, док позитивна корелација постоји по питању разумевања за клијенте, адекватности услуге и тачности података. Може се закључити да менаџери нису у довољној мери свесни значаја који елементи поузданости имају за клијенте на шта упућује постојање значајних разлика у ставовима у односу на клијенте, односно менаџери доста субјективно оцењују елементе поузданости.

Осетљивост (одговорност) - се односи на *обавештавање потрошача о услугама, благовремено реаговање на њихове захтеве и пружање помоћи у сваком моменту*, а истраживањем су обухваћени следећи елементи: обавештавање клијената, способност пружања брзе услуге и помоћ клијентима.

Истраживање одговора менаџера и клијената показало је да не постоји повезаност у ставовима о обавештавању клијената ($p = 0,765$). Од 9 анкетираних менаџера 5 је дало оцену 4, а остала четири оцену 5, што значи да су менаџери веома задовољни обавештавањем клијената. Клијенти су различито оцењивали тако да је од 339 клијената 1 дао оцену 1, 30 оцену 2, 71 оцену 3, 150 оцену 4, а 87 клијената оцену 5, што значи да су ставови клијената подељени када је у питању обавештавање. Како је приказано у табели 55. међу испитаницима постоје незадовољни клијенти и они који су донекле задовољни, њихов број није занемарљив и треба испитати узрок незадовољства, али је битно да преовладавају клијенти који су задовољни обавештавањем као елементом осетљивости, што може бити додатни подстрек за банке да се још више ангажују на унапређењу квалитета.

Табела 55. Ставови клијената и менаџера по питању обавештавања клијената

Кростабулација					
Обавештавање клијената			Обавештавање о услугама менаџери		Укупно
			4,00	5,00	
Обавештавање клијената	1,00	анкетирани	1	0	1
		% о обавештавању клијената	100,0%	,0%	100,0%
клијенти	2,00	анкетирани	13	17	30
		% о обавештавању клијената	43,3%	56,7%	100,0%
	3,00	анкетирани	37	34	71
		% о обавештавању клијената	52,1%	47,9%	100,0%

	4,00	анкетирани	78	77	155
		% о обавештавању клијената	50,3%	49,7%	100,0%
	5,00	анкетирани	48	43	91
		% о обавештавању клијената	52,7%	47,3%	100,0%
Укупно	анкетирани		177	171	348
	% within Обавештавање клијената		50,9%	49,1%	100,0%

Chi квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,838 ^a	4	,765
Likelihood Ratio	2,226	4	,694
Linear-by-Linear Association	,209	1	,647
N of Valid Cases	348		
a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.			

Унакрсно испитивање ставова менаџера и клијената применом кростабулације и Хи квадрат теста о способности запослених да пруже брзу услугу приказано табелом 56. указује да постоји повезаност на нивоу $p < 0,0005$. Један менаџер је способност пружања брзе услуге оценио 3, три оценом 4, а пет менаџера оценом 5. У овом случају, а имајући у виду претходно уочену субјективност оцењивања менаџери тројку сматрају лошом оценом, а четворку и петицу добром. На основу тога се може закључити да оцена 3 указује на свесност неких менаџера да је неопходно унапредити овај елемент квалитета услуга. Од укупног броја анкетираних клијената 45 је способност запослених оценило са 2, 124 са 3, 153 је дало оцену 4, а 17 анкетираних клијената је дало оцену 5 за способност пружања брзе услуге. На основу ових података може се закључити да су клијенти донекле задовољни брзином пружања услуга и да банке треба да пораде на брзини којом се услуге пружају како би подигле ниво њиховог задовољства.

Табела 56. Ставови менаџера и клијената о способности брзе услуге

Кростабулација						
Способност брзе услуге			Брза услуга м			Укупно
			3,00	4,00	5,00	
Способност да брзо услуже к	2,00	анкетирани	16	5	24	45
		% о способности да брзо услуже	35,6%	11,1%	53,3%	100,0%
	3,00	анкетирани	32	22	71	125
		% о способности да брзо услуже	25,6%	17,6%	56,8%	100,0%
	4,00	анкетирани	12	31	113	156
		% о способности да брзо услуже	7,7%	19,9%	72,4%	100,0%
	5,00	анкетирани	3	6	13	22
		% о способности да брзо услуже	13,6%	27,3%	59,1%	100,0%

Укупно	анкетирани	63	64	221	348
	% within Способност да брзо услужу	18,1%	18,4%	63,5%	100,0%

Chi квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,148 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	27,727	6	,000
Linear-by-Linear Association	13,504	1	,000
N of Valid Cases	348		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,98.

Повезаност у ставовима менаџера и клијената утврђена је применом Спирмановог теста корелације и приказана је у табели 57. Анализом добијених података утврђено је да постоји позитивна корелација у ставовима менаџера и клијената о способности запослених да брзо пруже услугу $r = 0,181$, на нивоу значајности $p = 0,001$, што значи да већој оцени клијента одговара већа оцена менаџера.

Табела 57. Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената о способности запослених да пруже брзу услугу

Корелација				
Способност брзе услуге			Способност брзе услуге к	Способност брзе услуге м
Spearman's rho	Способност брзе услуге к	Correlation Coefficient	1,000	,181**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	800	348
	Способност брзе услуге м	Correlation Coefficient	,181**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	348	348

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Подаци добијени испитивањем ставова менаџера и клијената о спремности запослених да помогну клијентима указују да постоји повезаност на нивоу $p < 0,0005$, што је приказано у табели 58. Повећањем оцена клијената повећава се проценат одличних оцена менаџера, а смањује број врло добрих. Пет менаџера је помоћ која се пружа клијентима од стране банке оценило са 5, а четири оценом 4. Од 339 анкетираних 55 клијената су помоћ коју им пружају запослени оценили са 2, 121 са 3, 147 клијената је дало оцену 4, а 16 оцену 5. Анализа података указује на изузетно висок ниво задовољства менаџера, док клијенти различито оцењују, постоји значајан број незадовољних клијената, али је највише донекле задовољних и задовољних. На основу ових података може се закључити да постоји могућност за значајна унапређења овог

аспекта квалитета, али само уколико менаџери признају да постоје одређени пропусти због којих није остварен већи ниво задовољства клијената по питању спремности запослених да им помогну.

Табела 58. Ставови менаџера и клијената по питању помоћи за клијенте

Кростабулација					
Спремност запослених да помогну клијенту		Помоћ клијенту м		Укупно	
		4,00	5,00		
Спремност да помогну к	2,00	анкетирани	24	31	55
		% о спремности да помогну	43,6%	56,4%	100,0%
	3,00	анкетирани	46	75	121
		% о спремности да помогну	38,0%	62,0%	100,0%
	4,00	анкетирани	25	126	151
		% о спремности да помогну	16,6%	83,4%	100,0%
5,00	анкетирани	4	17	21	
	% о спремности да помогну	19,0%	81,0%	100,0%	
Укупно		анкетирани	99	249	348
		% о спремности да помогну	28,4%	71,6%	100,0%

Хи квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,078 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	23,550	3	,000
Linear-by-Linear Association	19,063	1	,000
N of Valid Cases	348		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,97.

Примена Спирмановог теста корелације у анализи прикупљених података показала је да су оцене клијената и менаџера о спремности запослених да помогну у позитивној корелацији $r = 0,245$, на нивоу значајности $p = 0,001$, тј. да већој оцени клијента одговара већа оцена менаџера, што је приказано у табели 59.

Табела 59. Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената по питању спремности запослених да помогну клијентима

Корелација				
Спремност запослених да помогну			Спремност да помогну	Помоћ клијенту менаџери
			4,00	5,00
Spearman's rho	Спремност да помогну	Correlation Coefficient	1,000	,245**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	800	348
	Помоћ клијенту менаџери	Correlation Coefficient	,245**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	348	348

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Резултати до којих се дошло када је у питању *осетљивост* указују да постоји статистичка повезаност у ставовима менаџера и клијената о обавештавању клијената, док позитивна корелација постоји када је у питању способност запослених да брзо пруже услугу и код спремности запослених да помогну клијенту. Анализа добијених података указује да су банке на добром путу када је у питању осетљивост, али истовремено постоји доста простора за унапређење појединих елемената ове димензије квалитета услуга.

Сигурност - се односи на *способност и знање запослених* да одговоре клијентима на све захтеве и питања, професионалност и сигурност приликом обављања трансакција, стварање осећаја поверења и поузданости код клијената. Истраживањем су обухваћени следећи елементи: поверење у запослене, осећај сигурности и љубазност запослених.

Истраживање поверења клијената у запослене подразумевало је поређење ставова испитаника, а подаци су приказани у табели 60. На основу приказаних података добијених кростабулацијом и применом Хи квадрат теста може се закључити да није уочена статистички значајна повезаност на нивоу $p = 0,537$ у ставовима менаџера и клијената. Један менаџер је поверење у запослене оценио са 3, три менаџера са 4, а 5 менаџера је поверење оценило са 5. Иако је већина менаџера оценила поверење клијената са 4 и 5, не треба занемарити чињеницу да је један менаџер дао оцену 3, што указује да менаџери различито оцењују и да су свесни значаја који поверење има за клијенте. Од укупног броја анкетираних клијената 1 је поверење у запослене оценио са 1, 40 са 2, 121 оценом 3, 160 оценом 4, а 17 клијента је дало оцену 5.

Табела 60. Ставови менаџера и клијената по питању поверења у запослене

Кростабулација						
Поверење у запослене			Поверење у службенике менаџери			Укупно
			3,00	4,00	5,00	
Поверење у запослене клијенти	1,00	анкетирани	0	1	0	1
		% о поверењу у запослене	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	2,00	анкетирани	0	15	25	40
		% о поверењу у запослене	,0%	37,5%	62,5%	100,0%
	3,00	анкетирани	2	61	59	122
		% о поверењу у запослене	1,6%	50,0%	48,4%	100,0%
	4,00	анкетирани	1	85	77	163

		% о поверењу у запослене	,6%	52,1%	47,2%	100,0%
	5,00	анкетирани	0	14	8	22
		% о поверењу у запослене	,0%	63,6%	36,4%	100,0%
Укупно		анкетирани	3	176	169	348
		% о поверењу у запослене	,9%	50,6%	48,6%	100,0%

Хи квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,999 ^a	8	,537
Likelihood Ratio	7,761	8	,457
Linear-by-Linear Association	2,364	1	,124
N of Valid Cases	348		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Када се анализирају одговори менаџера и клијената по питању осећаја сигурности, из табеле 61. види се да међу њима постоји повезаност ($p < 0,0005$). Повећањем оцена клијената повећава се проценат врло добрих оцена менаџера, а смањује проценат одличних оцена. Од укупног броја анкетираних шест менаџера је осећај сигурности оценило са 5, а три клијента су дала оцену 4. Клијенти су подељени у мишљењу о осећају сигурности, један клијент је за осећај сигурности који му ствара банка дао оцену 1, 41 оцену 2, 121 оцену 3, 160 оцену 4, а 16 клијента оцену 5. Док менаџери осећај сигурности оцењују најбољим оценама, међу клијентима је највише донекле задовољних и задовољних клијената, али не треба занемарити број клијената који су незадовољни осећајем сигурности, што наводи на закључак да је овај аспект квалитета потребно још више унапредити.

Табела 61. Ставови менаџера и клијената по питању осећаја сигурности

Кростабулација					
Осећај сигурности			Осећање сигурности менаџери		Укупно
			4,00	5,00	
Осећај сигурности	1,00	анкетирани	0	1	1
		% о осећају сигурности	,0%	100,0%	100,0%
	2,00	анкетирани	3	38	41
		% о осећају сигурности	7,3%	92,7%	100,0%
	3,00	анкетирани	34	87	121
		% о осећају сигурности	28,1%	71,9%	100,0%
4,00	анкетирани	68	95	163	
	% о осећају сигурности	41,7%	58,3%	100,0%	

	5,00	анкетирани	11	11	22
		% о осећају сигурности	50,0%	50,0%	100,0%
Укупно		анкетирани	116	232	348
		% о осећају сигурности	33,3%	66,7%	100,0%

Хи квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,386 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	25,857	4	,000
Linear-by-Linear Association	21,448	1	,000
N of Valid Cases	348		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.

Резултати примене Спирмановог теста корелације показују да су оцене клијената и менаџера о осећају сигурности у негативној корелацији $r = -0,243$, на нивоу значајности $p < 0,0005$, тј. да већој оцени клијента одговара мања оцена менаџера, што је приказано у табели 62.

Табела 62. Спирманов тест корелације ставова менаџера и клијената по питању осећаја сигурности

Корелација				
Осећај сигурности			Осећај сигурности клијенти	Осећање сигурности менаџери
Spearman's rho	Осећај сигурности к	Correlation Coefficient	1,000	-,243**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	800	348
	Осећање сигурности м	Correlation Coefficient	-,243**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	348	348

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Повезаност у ставовима менаџера и клијената када је у питању љубазност запослених није потврђена применом кростабулације и Хи квадрат теста ($p = 0,090$) што је приказано у табели 63. Од 9 анкетираних менаџера 5 менаџера је љубазност запослених оценило са 4, а 4 менаџера оценом 5. Менаџери сматрају да су запослени у банци љубазни према клијентима. Од 339 анкетираних клијената 1 је љубазност оценио са 1, 41 оценом 2, 125 а оценом 3, 151 оценом 4, а 21 клијент оценом 5. На основу тога можемо да закључимо да клијенти нису у великој мери задовољни љубазношћу запослених и ово је још један аспект квалитета услуга који банке треба да унапреде у циљу повећања задовољства клијената.

Табела 63. Ставови менаџера и клијената по питању љубазности

Crosstab						
Љубазност			Љубазност менаџери		Укупно	
			4,00	5,00		
Љубазност клијенти	1,00	анкетирани	1	0	1	
		% о љубазности	100,0%	,0%	100,0%	
	2,00	анкетирани	17	24	41	
		% о љубазности	41,5%	58,5%	100,0%	
	3,00	анкетирани	75	50	125	
		% о љубазности	60,0%	40,0%	100,0%	
	4,00	анкетирани	72	84	156	
		% о љубазности	46,2%	53,8%	100,0%	
	5,00	анкетирани	12	13	25	
		% о љубазности	48,0%	52,0%	100,0%	
	Укупно		анкетирани	177	171	348
			% о љубазности	50,9%	49,1%	100,0%

Хи квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,057 ^a	4	,090
Likelihood Ratio	8,482	4	,075
Linear-by-Linear Association	,619	1	,431
N of Valid Cases	348		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.

На основу претходно приказаних података може се закључити да када је у питању сигурност менаџери и клијенти различито оцењују поверење у запослене и љубазност запослених, а позитивна корелација постоји када је у питању осећај сигурности.

Емпатија - подразумева да је *потрошач центар свих услужних активности*, постоји лична пажња и разумевање специфичних потреба и жеља клијената. Истраживањем су обухваћени следећи елементи: знање запослених, пажња за клијенте, погодност радног времена и фокус на клијенте.

Анализа одговора клијената и менаџера о знању запослених приказана је у табели 64. и указује на повезаност у ставовима ($p = 0,002$). Повећањем оцена клијената смањује се проценат врло добрих оцена менаџера, а повећава проценат одличних оцена. Четири менаџера су знање запослених оценила са оценом 4, а пет менаџера оценом 5, што значи да менаџери верују да је знање запослених на завидном нивоу. Од 339 клијената који су одговорили на питање о знању запослених, 2 клијента су дала оцену 1, 71 оцену 2, 108 оцену 3, 142 оцену 4, а 16 клијената оцену 5. Док су менаџери прилично задовољни, клијенти су подељени у ставовима. Највише је задовољних клијената, али

је велики број клијената који су незадовољни и донекле задовољни, што значи да су потребна даља унапређења.

Табела 64. Ставови менаџера и клијената по питању знања запослених

Кростабулација						
Знање запослених			Знање менаџери		Укупно	
			4,00	5,00		
Знање клијенти	1,00	анкетирани	1	1	2	
		% о знању запослених	50,0%	50,0%	100,0%	
	2,00	анкетирани	27	44	71	
		% о знању запослених	38,0%	62,0%	100,0%	
	3,00	анкетирани	41	67	108	
		% о знању запослених	38,0%	62,0%	100,0%	
	4,00	анкетирани	26	120	146	
		% о знању запослених	17,8%	82,2%	100,0%	
	5,00	анкетирани	4	17	21	
		% о знању запослених	19,0%	81,0%	100,0%	
	Укупно		анкетирани	99	249	348
			% о знању запослених	28,4%	71,6%	100,0%

Хи квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,493 ^a	4	,002
Likelihood Ratio	17,875	4	,001
Linear-by-Linear Association	13,257	1	,000
N of Valid Cases	348		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

Примена Спирмановог теста корелације показује да су оцене клијената и менаџера о знању запослених у позитивној корелацији $r = 0,205$, на нивоу значајности $p < 0,0005$, тј. да већој оцени клијента одговара већа оцена менаџера, што се може видети у табели 65.

Табела 65. Спирманов коефицијент корелације ставова менаџера и клијената по питању знања запослених

Корелација				
		Знање запослених	Знање клијенти	Знање менаџери
Spearman's rho	Знање клијенти	Correlation Coefficient	1,000	,205**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	800	348
	Знање менаџери	Correlation Coefficient	,205**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	348	348

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Међу ставовима менаџера и клијената по питању пажње, како је приказано у табели 66. не постоји повезаност ($p = 0,460$). Пет менаџера је пажњу која се пружа клијентима оценило оценом 4, а четири менаџера оценом 5. Од 339 клијената 3 клијента су пажњу оценила са 1, 81 са 2, 144 са 3, 97 са 4, а 14 клијената са оценом 5. На основу ових података јасно је да клијенти нису у великој мери задовољни личном пажњом која им се пружа од стране запослених у банци, док су менаџери у великој мери задовољни, што значи да је неопходно посветити више пажње унапређењу овог аспекта квалитета.

Табела 66. Ставови менаџера и клијената по питању пажње која се поклања клијентима

Crosstab					
Пажња клијентима			Лична пажња менаџери		Укупно
			4,00	5,00	
Пажња клијенти	1,00	анкетирани	1	2	3
		% о пажњи клијентима	33,3%	66,7%	100,0%
	2,00	анкетирани	25	56	81
		% о пажњи клијентима	30,9%	69,1%	100,0%
	3,00	анкетирани	56	88	144
		% о пажњи клијентима	38,9%	61,1%	100,0%
	4,00	анкетирани	43	59	102
		% о пажњи клијентима	42,2%	57,8%	100,0%
	5,00	анкетирани	9	9	18
		% о пажњи клијентима	50,0%	50,0%	100,0%
Укупно		анкетирани	134	214	348
		% о пажњи клијентима	38,5%	61,5%	100,0%

Chi квадрат тест			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,619 ^a	4	,460
Likelihood Ratio	3,647	4	,456
Linear-by-Linear Association	3,347	1	,067
N of Valid Cases	348		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.

Подаци дати у табели 67. представљају анализу ставова клијената и менаџера о погодности радног времена и међу њима је уочена повезаност ($p < 0,0005$). Повећањем оцена клијената смањује се проценат слабијих оцена менаџера, а повећава проценат добрих (4 и 5). Менаџери углавном дају високе оцене 4 и 5, док 3 сматрају лошом оценом. Пет менаџера је погодност времена оценило оценом 3, два менаџера са оценом 4, а два оценом 5. Клијенти различито оцењују и 12 клијената навело је да није задовољно погодношћу радног времена давањем оцене 1, 59 клијената дало је оцену 2, 105 клијената дало је оцену 3, 128 клијената оцену 4, а 35 оцену 5. Већина клијената и менаџера није задовољна погодношћу радног времена што значи да су потребна

прилагођавања у складу са потребама клијената како би се њихово задовољство повећало.

Табела 67. Ставови менаџера и клијената по питању погодности радног времена

Кростабулација							
Погодно радно време		Радно време менаџери			Укупно		
		3,00	4,00	5,00			
Погодно радно време клијенти	1,00	анкетирани	12	0	0	12	
		% о погодности радног времена	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	2,00	анкетирани	40	2	17	59	
		% о погодности радног времена	67,8%	3,4%	28,8%	100,0%	
	3,00	анкетирани	52	8	50	110	
		% о погодности радног времена	47,3%	7,3%	45,5%	100,0%	
	4,00	анкетирани	56	20	54	130	
		% о погодности радног времена	43,1%	15,4%	41,5%	100,0%	
	5,00	анкетирани	17	7	13	37	
		% о погодности радног времена	45,9%	18,9%	35,1%	100,0%	
	Укупно		анкетирани	177	37	134	348
			% о погодности радног времена	50,9%	10,6%	38,5%	100,0%

Хи квадрат тест

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,391 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	34,279	8	,000
Linear-by-Linear Association	8,934	1	,003
N of Valid Cases	348		

a. 3 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,28.

Међу ставовима клијената и менаџера по питању погодности радног времена како је приказано у табели 68. постоји позитивна Спирманова корелација на шта указује коефицијент $r = 0,147$, на нивоу значајности $p = 0,006$. Ови подаци указују да већој оцени клијента одговара већа оцена менаџера.

Табела 68. Спирманов коефицијент корелације ставова менаџера и клијената по питању погодности времена

Корелација				
Погодно радно време		Погодно радно време клијенти	Погодно радно време менаџери	
Spearman's rho	Радно време к	Correlation Coefficient	1,000	,147**
		Sig. (2-tailed)	.	,006
		N	800	348
	Радно време м	Correlation Coefficient	,147**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	.
		N	348	348

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Када се посматра фокус на клијенте из табеле 69. може се увидети да менаџери банака и клијенти различито оцењују и да не постоји статистичка повезаност у ставовима. Један менаџер је фокус на клијенте оценио 3, пет са 4, док су три менаџера су дала оцену 5, што значи да су менаџери донекле задовољни фокусом на клијенте. Клијенти су давали оцене од 1 до 5. Од укупно 339 анкетираних 3 клијента су фокус на клијенте оценили са 1, 88 са 2, 136 је дало оцену 3, 98 оцену 4, а само 15 клијената је дало оцену 5 за фокус на клијенте. Велики број незадовољних клијената и донекле задовољних указује да они сматрају да не постоји довољна посвећеност односно фокус банке на њихове потребе и очекивања.

Табела 69. Ставови менаџера и клијената по питању фокуса на клијенте

Фокус на клијенте			Фокус менаџери			Укупно	
			3,00	4,00	5,00		
Фокус клијенти	1,00	анкетирани	0	1	2	3	
		% о фокусу на клијенте	,0%	33,3%	66,7%	100,0%	
	2,00	анкетирани	2	44	42	88	
		% о фокусу на клијенте	2,3%	50,0%	47,7%	100,0%	
	3,00	анкетирани	0	87	50	137	
		% о фокусу на клијенте	,0%	63,5%	36,5%	100,0%	
	4,00	анкетирани	1	64	37	102	
		% о фокусу на клијенте	1,0%	62,7%	36,3%	100,0%	
	5,00	анкетирани	0	13	5	18	
		% о фокусу на клијенте	,0%	72,2%	27,8%	100,0%	
	Укупно		анкетирани	3	209	136	348

На основу претходних података јасно је да постоји позитивна корелација у ставовима менаџера и клијената по питању знања запослених и погодности радног времена, док се статистички значајна повезаност не јавља када је у питању пажња према клијентима и фокус на клијенте.

6.3.4. Допринос и ограничења истраживања

Резултати спроведеног истраживања ставова менаџера банака и клијената послужили су као добар *основ* за доношење теоријских закључака у вези постављених хипотеза, односно допринели су расветљавању значаја и улоге коју има маркетинг у унапређењу квалитета услуга, са посебним акцентом на банкарски сектор Србије. Укрштање ставова менаџера и клијената омогућило је да се уоче неусаглашености и да се формулишу одређене препоруке и импликације за даља истраживања, с обзиром да је ово пилот истраживање које се може значајно унапредити, проширити и побољшати. Циљ сваког предузећа која жели да опстане и развија се у савременим условима

пословања, где је борба за задржавање и придобијање потрошача постала неминовност је остварење што већег нивоа сатисфакције. Од сатисфакције зависи успешност пословања предузећа, а ниво сатисфакције је условљен квалитетом пружених услуга, односно усклађеношћу услужне понуде са очекивањима потрошача.

Допринос овог истраживања огледа се у ближем одређивању везе између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга, сагледавању тржишне оријентисаности банака, степена примене маркетинга у банкарству, оријентације на потрошаче и примене ISO стандарда у банкама на територији Србије. С обзиром да је маркетинг услуга релативно млад концепт и да је примена TQM-а у области услужног сектора посебно актуелна, али недовољно истражена тема, то је још један показатељ значаја овог рада како за научни, тако и за пословни свет.

Допринос емпиријског истраживања огледа се пре свега у идентификовању ставова менаџера о:

- Тржишној оријентисаности банака у Србији,
- Нивоу примене маркетинг концепта,
- Значају појединих маркетинг циљева,
- Примени система квалитета који се користе од стране банака,
- Нивоу конкурентности и начинима конкурисања,
- Примени ИСО стандарда у банкарском сектору,
- Факторима од највећег значаја за коришћење банкарских услуга,
- Нивоа сатисфакције и лојалности потрошача,
- Улози коју има маркетинг у управљању укупним квалитетом услуга,
- Значају смањивања разлика између перцепције и очекивања потрошача по питању квалитета услуга.

Емпиријски докази до којих се дошло на основу истраживања потврђују да су менаџери свесни значаја тржишне оријентисаности, пружања услуга високог квалитета и развоја дугорочних односа са потрошачима. Може се закључити да су то главни инструменти за остваривање сатисфакције и даље изградње лојалности потрошача која у условима интензивне и измењене конкуренције и све комплекснијих очекивања потрошача представља предуслов опстанка и развоја предузећа.

Приликом спровођења истраживања уочена су и одређена ограничења која су настала као резултат централизације одлучивања у банкама. Представници филијала и огранака банака нису имали овлашћења за попуњавање упитника уз образложење да на питања из упитника могу да одговоре само представници централа банака. Из тог разлога истраживање је ограничено на испитивање ставова представника централа односно на 31 банку колико их је било у време истраживања. Од тог броја у истраживању је учешће узело 9 представника централа банака, док остали нису желели да узму учешће, иако им је детаљно објашњена сврха и циљ истраживања, што се може сматрати ограничењем.

Истраживање се спроводило у пет градова: Београд, Нови Сад, Ниш, Крагујевац и Нови Пазар, што се такође може сматрати ограничењем, јер је број градова могао да буде већи.

Без обзира на истакнута ограничења допринос овог истраживања је евидентан, јер даје увид у појединачне ставове менаџера и клијената о кључним питањима од значаја за доношење закључака, а посебан значај истраживања огледа се у поређењу ставова менаџера и клијената ради евидентирања неслагања, а све у циљу њиховог превазилажења и побољшања перформанси предузећа са једне и остваривања задовољства клијената са друге стране.

6.3.5. Смернице за будућа истраживања

Резултати спроведног истраживања послужили су за стварање јасније слике о функционисању банкарског тржишта Србије и омогућили су да се донесу одређени закључци, дају предлози, препоруке и смернице истраживачима који се у будућности буду бавили овом тематиком.

С обзиром на све већи раст услужног сектора, на будућим истраживачима је да континуирано прате процес развоја и ширења овог сектора, уочавају и евидентирају трендове и могућности за унапређење услужног пословања.

Истраживања у оквиру банкарског сектора неопходно је спроводити уз адекватну припрему и укључивање релевантних представника финансијског сектора Србије, како би се добила подршка за успешно спровођење истраживања и добијање података од националног значаја. Кроз оваква истраживања долази се до информација чија адекватна употреба би могла да обезбеди бројна побољшања у смислу бољег увида у

ниво сатисфакције клијената, њихове стварне потребе и очекивања од услуга по питању квалитета и друго.

Што се тиче истраживања ставова клијената будућим истраживачима се предлаже да поред теренског истраживања ставова испитаника искористе и могућност он-лине анкетирања.

Истраживањем је испитивана реакција клијената на промену услова које банка нуди (да ли ће напустити банку или не) и како различите категорије клијената реагују на промену услова у зависности од нивоа њихове сатисфакције и лојалности. Доказано је да ће потрошачи који нису задовољни услугом у случају промене услова да напусте банку, а слична ситуација је и са потрошачима који су донекле задовољни, а њих има највише у узорку. Било би интересно продубити ово истраживање и још више га конкретизовати и усмерити на препознавање фактора који доводе до преиспитивања потрошача у првом реду, а затим и до њиховог прелажења код друге банке.

С обзиром на уочене разлике у ставовима које постоје између старосних група и лојалности потрошача, као и поверења у домаће и стране банке и то би могло бити интересно подручје за даља истраживања.

За спровођење даљих истраживања интересантним се показало поређење ставова менаџера и клијената по кључним питањима везаним за квалитет, сатисфакцију и лојалност у циљу поређења и извођења закључака о постојању евентуалне неусклађености. Неусклађености у ставовима менаџера и клијената могу бити предмет даљих истраживања, у смислу препознавања фактора који су довели до тог несклада, а чије идентификовање би омогућило менаџерима да унапреде своје пословање у будућности.

Ово истраживање може да послужи као оквир за бројне анализе, поређења и закључке на пољу истраживања тржишне оријентисаности, испитивања значаја маркетинга у области унапређења квалитета услуга и подизања сатисфакције и лојалности, евидентирање задовољства и незадовољства потрошача, испитивање нивоа примене ИСО стандарда и користи које се њиховом применом остварују, утврђивање ефикасности промотивних активности банака и друго.

С обзиром на ширину и недовољну истраженост ове изузетно актуелне области прави је избор изабрати истраживање из ове области, јер се тако даје допринос како за научни тако и за пословни свет у виду расветљавања кључних изазова са којима се суочава услужни сектор.

ЗАКЉУЧАК

Да би опстала на тржишту које карактеришу интензивне промене од предузећа се захтева да буду флексибилна, адаптивна и проактивна, јер само на тај начин могу препознати импулсе које им шаље тржиште и бити у стању да се истима прилагоде и да на њих адекватно одговоре.

Услужни сектор данас представља окосницу привредног развоја пре свега високо развијених земаља, уз тенденцију преузимања вођства у односу на индустријски сектор и у земљама у развоју, јер не захтева велика капитална улагања. Карактерише га висок степен радне интензивности, нижа продуктивност у односу на производни сектор, ради се углавном о мањим предузећима са смањеном могућношћу концентрације пословања, значај запослених прве линије је огроман, а број запослених у услужном сектору константно расте.

Циљ услужних предузећа није само појединачна трансакција из које ће се доћи до одређених краткорочних прихода, већ успостављање квалитетних дугорочних односа који ће довести до континуираног развоја и дугорочних користи за предузећа. Придобивање нових потрошача изискује много већи напор и много више кошта, него задржавање постојећих и тога предузећа треба да буду свесна како би деловала у складу са тим. Придобивање потрошача и њихово задржавање у условима изразите конкуренције није ни мало лак задатак и захтева од предузећа да све своје напоре, а преваходно маркетиншке усмери на испитивање потреба и захтева потрошача, испоруку услуге која ће квалитетом и вредношћу не само задовољити, него и превазићи њихова очекивања и везати их за предузеће уз истовремено остварење профитабилности и ценовне конкурентности.

Због таквог карактера маркетинг у услужном сектору заузима централно место када је у питању стварање успешне организације са фокусом на стварање вредности кроз испоруку квалитетне услуге потрошачима. Пружање услуга високог квалитета захтева укључивање свих запослених кроз мрежу маркетинг активности у остваривање сатисфакције потрошача, а од нивоа сатисфакције зависи лојалност и везивање потрошача за предузеће.

Банкарски сектор представља значајан део услужне економије, с обзиром да су банкарске услуге постале неминовност како за грађане, тако и за привреду и државне институције.

Банке које су на време отпочеле примену технолошких иновација и увеле нову технологију у своје пословање, створиле су читав низ нових услуга, увећале сопствене ресурсе, олакшале приступ крајњим клијентима и обезбедиле конкурентску предност. Њихова улога у привреди земље се огледа у корелационој вези коју имају са развојем производних снага и односа. Задатак сваке државе која жели да буде висококонкурентна јесте да створи амбијент који ће подстицати предузећа те земље да буду конкурентна, а са порастом броја таквих предузећа долази до пораста конкурентности на националном нивоу.

Банкарско окружење знатно је измењено услед дејства регулаторних, структурних и технолошких фактора. Промене у банкарском сектору биле су великог интензитета и стога банке морају константно да уче и да се усавршавају како би се на адекватан начин суочиле са променама, како би опстале и оствариле конкурентску предност. Измењени услови пословања приморали су банке да из корена промене своје пословање и прилагоде га новонасталој ситуацији.

Банкарски сектор Србије није остао имун на рапидне и турбулентне промене које су се дешавале на светском финансијском тржишту, чак се може рећи да је карактер промена са којима се суочило наше финансијско тржиште био револуционаран, с обзиром да су промене биле драстичне и захтевале су од менаџмента банака да веома брзо реагује и прилагоди се новонасталој ситуацији. То је и један од разлога због ког постоје бројне специфичности у примени маркетинг концепта и у примени система квалитета које су уочене путем истраживања.

Истраживање ставова менаџера је показало да је у банкама које послују на територији Србије препознат значај тржишне оријентације и унапређења квалитета услуга у складу са захтевима потрошача, да су предузети одређени кораци на подручју преласка на тржишне принципе пословања, али с друге стране резултати истраживања задовољства потрошача указују да на том пољу и даље треба интензивно да се ради, с обзиром да је у узорку највише клијената који су делимично задовољни. То је јасан показатељ да постоји доста простора за стицање конкурентске предности кроз претварање тих делимично задовољних у задовољне и веома задовољне клијенте, који ће бити лојални банци, чак и ако дође до промене услова.

Банкарски сектор Србије је и даље под снажним ударима процеса глобализације и развоја технологије, који са собом доносе и бројне друге процесе попут дерегулације, преузимања, либерализације, синхронизације и слично, а у прилог овога сведочи и

чињеница да је у току реализовања истраживања дошло до низа преузимања и структурних промена. Ти процеси условљени су интензивирањем конкуренције (која сада долази и из других области које шире своју мрежу пословања у циљу придобијања клијената), захтевима за снижавањем трошкова, уштедом ресурса и јачањем тржишне позиције и економске снаге у циљу што бољег наступа на тржишту и већих шанси за опстанак у неизвесним условима.

Овакви услови захтевају и промену маркетинг филозофије, тако да се сада од масовног маркетинга прелази на интерактивни маркетинг који подразумева тржишну оријентацију, усмереност на испитивање потреба и захтева клијената ради бољег увида у њихове потребе и захтеве препознајући значај и вредност која се остварује од успостављања и неговања дугорочних односа са сваким појединачним клијентом.

Што се тиче банака у Србији истраживање ставова менаџера потврдило је да су они свесни тога да је тржишна оријентација кључ за испоруку услуга чији ће квалитет бити усклађен са захтевима потрошача. Анализа ставова клијената такође је потврдила постојање тржишне оријентисаности, али и *хипотезу 1. да– „Тржишна оријентација услужних организација позитивно утиче на унапређење квалитета услуга“*, јер је доказано да тренутни ниво тржишне оријентисаности није на највишем нивоу и да постоје могућности унапређивања у циљу подизања задовољства клијената кроз испоруку супериорне вредности и врхунског квалитета.

Постојање ИСО стандарда квалитета својеврсна је гаранција квалитета у очима потрошача, а то је изузетно битно за услужни сектор, пре свега због неопипљивости услуга. Предузећа која желе да опстану свесна су значаја који квалитет услуга има за потрошаче и препознају неоподност примене ИСО стандарда. ИСО стандарди утемељени су на елементима који су кључни показатељи тржишне оријентисаности и сама њихова примена од стране банака је доказ да су оне тржишно оријентисане, чиме је потврђена и *хипотеза 2. – „Примена ИСО стандарда квалитета је показатељ тржишне оријентације“*. С друге стране предузећа, у овом случају банке које су успоставиле ИСО стандарде имају бољи одговор на конкуренцију у односу на оне које не послују по овим стандардима. Што се тиче успешности примене ИСО стандарда, менаџери се слажу да је она задовољавајућа, с тим да постоји и знатан простор за даље унапређивање.

Квалитетом се мора управљати како би се остварили жељени резултати на пољу подизања сатисфакције и лојалности потрошача. Квалитет оцењују потрошачи, а да ли

ће услугу сматрати квалитетном или не зависи од способности предузећа да на минимум сведе разлику између очекивања и перцепције о квалитету. Управљање квалитетом је сложен и свеобухватан процес који захтева укљученост и максималну посвећеност свих запослених. Да би се то постигло неопходно је да постоји адекватано маркетинг управљање у циљу координације свих активности на унапређењу укупног квалитета. Резултати реализованог емпиријског истраживања потврђују да је улога маркетинга у унапређењу квалитета услуга од кључног значаја, с обзиром да је унапређење квалитета истакнуто као највећи приоритет у односу на остале маркетинг циљеве (средња оцена 4,7778), док је велика пажња такође усмерена и на одржавање дугорочних односа са потрошачима и подизање њихове сатисфакције и лојалности.

Подизање квалитета услуга кроз адекватно маркетинг управљање, усклађивањем очекивања и перцепције, пружањем услуга врхунског квалитета предуслов је подизања сатисфакције и изградње дугорочних односа који се базирају на поверењу и лојалности потрошача, па се на бази свега претходно изложеног може закључити да је ***хипотеза 3. – „Улога коју маркетинг има у управљању квалитетом услуга од кључног је значаја за задржавање потрошача и подизање њихове лојалности“*** потврђена.

Теоријски осврт на однос између сатисфакције и лојалности са једне и квалитета са друге стране потврдио је постојање позитивне везе између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга, али је такође и евидентиран проблем утврђивања врсте и нивоа повезаности, с обзиром да на овај однос утиче још мноштво других фактора који значајно могу да искриве резултате истраживања уколико се не узму у обзир. Резултати истраживања ставова менаџера по питању односа који постоји између сатисфакције и лојалности са једне и квалитета услуга са друге стране показују да они сматрају да постоји позитивна корелација, с обзиром да је просечна оцена менаџера за овај став доста висока 4,22. На основу резултата истраживања може се сматрати да је ***хипотеза 4. – „Између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга постоји позитивна корелација“*** потврђена. Укрштање ставова менаџера и клијената по питању одређених елемената квалитета услуга открило је да је за потрошаче најважнија сигурност трансакција и квалитет, најзадовољнији су савременошћу опреме, а најмање задовољни пажњом која им се поклања, мада ни та оцена није сувише ниска и налази се на нивоу средњег задовољства услугом. С обзиром да су испитаници навели да је најчешће средство комуницирања са банком службеник банке, то је још једно подручје на ком банке треба да пораде како би подигле ниво задовољства клијената, јер је за њих пресудан лични контакт, чему сведочи и огроман

број клијената који готовину и даље узима на шалтеру, а не на банкомату. Позитивна корелација у ставовима менаџера и клијената примећена је код оцене разумевања за клијенте, адекватности услуге, тачности података, брзине услуге.

С обзиром на значај који има утврђивање правог нивоа очекивања потрошача смањење разлике између перцепције, очекивања потрошача и квалитета услуга требало би да резултира повећањем вредности за потрошаче и организацију. Менаџери банака се делимично слажу са овим ставом, јер је средња вредност оцена за ово мишљење $3,78 \pm 0,66$ (од могућих 5). С друге стране велики број клијената који су навели да пружене услуге нису близу идеалним наводи на закључак да менаџери треба више пажње да посвете смањењу разлике у нивоима између очекиване и пружене услуге по питању квалитета, јер је то један од кључних извора незадовољства клијената и овакви резултати *потврђују хипотезу 5. – „Смањење разлике између перцепције, очекивања потрошача и квалитета услуга резултира повећањем вредности за потрошаче и организацију“*, с тим да је неопходно продубити ово истраживање у циљу унапређивања сазнања о овом изузетно битном елементу у пословању услужних предузећа. Уколико потрошачи не сматрају да су њихова очекивања по питању квалитета испуњена, то значи да нису задовољни и да им није испоручена вредност која им је претходно обећана, што истовремено утиче негативно и на перформансе организације, јер незадовољан потрошач неће наставити куповину, уколико га на то не приморавају услови на тржишту, а може постати и извор негативне пропаганде кроз комуникацију од уста до уста. Од нивоа успостављених очекивања зависи и степен оствареног задовољства, односно незадовољства клијената, па се може закључити да је у смањењу разлике између очекивања и перцепције о квалитету кључ успеха и то је подручје ком менаџери, али и истраживачи треба да посвете максималну пажњу.

Маркетинг односа са потрошачима је од великог значаја за организацију, с обзиром на то да задржавање постојећих потрошача много мање кошта него придобијање нових, поготово у условима изражене конкуренције, где је борба за потрошаче евидентна. Због тога предузећа чији је циљ задржавање потрошача интензивно раде на унапређењу квалитета својих услуга, чиме задржавају постојеће и захваљујући њима привлаче нове потрошаче и на тај начин повећавају своју конкурентност на тржишту. Истраживање је показало да су менаџери свесни значаја који има успостављање и неговање дугорочних односа са потрошачима. С једне стране позитивни ефекти огледају се у унапређењу квалитета услуга на бази приснијих односа са клијентима, ближем познавању њихових потреба и захтева и разумевањем за клијенте, а са друге

стране одржавање дугорочних односа је кључ за постизање конкурентности организације, јер у условима интензивних промена и бројних притисака конкуренције, везивање потрошача за предузеће је изазов и неопходно је континуирано радити на изградњи што квалитетнијих односа. На бази тога може се закључити да је хипотеза 6. – **„Креирање дугорочних односа са потрошачима позитивно утиче на унапређење квалитета услуга и конкурентност организације“** потврђена. Задовољни потрошачи штите предузеће од притисака конкуренције, обезбеђују му сигурност и напредовање, али на њиховом задржавању и везивању за треба континуирано радити, треба ценити њихов значај и не сме се дозволити да напусте предузеће, јер се на тај начин отвара простор за нападе од стране конкуренције која је у данашњим условима немилосрдна и не прашта грешке.

Допринос маркетинга унапређењу квалитета услуга огледа се у тржишној оријентисаности предузећа која подразумева фокус на потрошаче, препознавање њихових потреба и очекивања, уз испоруку вредности кроз услугу која испуњава стандарде квалитета са аспекта потрошача и води њиховом задовољству. Адекватан маркетинг односа поспешује њихово везивање за предузеће и стварање базе лојалних потрошача који својом позитивном пропагандом привлаче нове и штите предузеће од конкуренције обезбеђујући му опстанак и раст на турбулентном тржишту.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аћамовић, Н. (1995), *Квалитет у маркетингу*, Европа Југоинспект, Центар за системен квалитета, Qualitass International, Београд
2. Akbar, M.M., Parvez, N. (2009), „Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customers loyalty“, *ABAC Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 24-38
3. Allred, A.T., Addams, H.L. (2000), „Service quality at banks and credit unions: what do their customers say?“, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 10, No.1, pp. 52-60
4. Alsakit, A.M., Janičić, R., Filipović, V., Gligorijević, M. (2011), „Merenje kvaliteta bankarskih usluga u bankarskom poslovanju u Libiji“, *Management: Journal of Theory and Practice Management*, FON, Beograd, Vol. 16, No. 59, str. 25-33
5. Alipour, M., Darabi, E. (2011), „The role of service marketing mix and its impact on marketing audit in engineering and technical service corporations“, *Global Journal of Management and Business Research*, Global Journals Inc., Vol. 11, Issue 6, pp. 69-77
6. Andreassen, T.W., Lindestad, B. (1998), „Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise“, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 7-23
7. Anderson, J., Douglas, M. (2002), „Insecurity and the pattern of trade: an empirical investigation“, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 84, Issue. 2, pp. 342-352
8. Angur, M.G., Natarajan, R., Jahera, J.S. (1999), „Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, No. 3, pp. 116-125
9. Ansah, M.A., Chinomona, R. (2017), „Analysis of market orientation on business performance in the multinational service industries“, *Journal of Social Sciences*, Vol. 13, Issue 1, pp. 40-52
10. Armstrong, G., Adam, S., Denise, S., Kotler, P. (2014), *Principles of Marketing*, 6th edition, Pearson Education

11. Arnold, J. M., Javorick, B., Mattoo, A. (2011), „Does services liberalisation benefit manufacturing firms? – evidence from the Czech Republic“, *Journal of International Economics*, Vol. 85, Issue. 1, pp. 136-146
12. Arnold, J.M., Javorick, B., Lipscomb, M., Mattoo, A. (2015), „Services Reform and Manufacturing Performance: Evidence from India“, *The Economic Journal*, Vol. 126, No. 590, pp. 1-39, online from 2016
13. Asubonteg, P., McCleary, K.G., Swan, J.E. (1996), „SERVQUAL revisited: a critical review of service quality“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 10, No. 6, pp. 62-81
14. Бајић, М. (2009), „Утицај маркетинг концепције на профитабилност услужних компанија“, *Пословна економија*, Вол. 3, Бр. 2, стр. 403-412
15. Barnes, B.R., Fox, M.T., Morris, D.S. (2004), „Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization“, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, No. 5/6, pp. 593-601
16. Bas, M. (2014), „Does services liberalisation affect manufacturing firms – export performance – Evidence from India?“, *Journal of Comparative Economics*, Vol. 42, No. 3, pp. 569-589
17. Bateson, J. (2002), „Consumer performance and quality in services“, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 206-209
18. Baverelli, C., Fiorini, M., Hoekman, B. (2017), „Services trade policy and manufacturing productivity: the role of institutions“, *Journal of International Economics*, Vol. 104, pp. 166-182
19. Bebeko, C.P. (2000), „Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 1, pp. 9-26
20. Behara, R.S., Gundersen, D.E. (2001), „Analysis of quality management practices in services“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 6, pp. 584-604
21. Bell, S.J., Menguc, B. (2002), „The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality“, *Journal of Retailing*, Vol. 78, No. 2, pp. 131-146
22. Bell, S.J., Menguc, B., Stefani, S.L. (2004), „When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 32, No. 2, pp. 112-126

23. Berry, L.L., Yadav, M.S. (1996), „Capture and Communicate Value in the Pricing of Services“, *The Journal of Professional Pricing, Sloan Management Review*, Cambridge, Mass, Vol. 37, Issue 4, pp. 42-51
24. Berry, L.L., Parasuraman, A. (2012), *Marketing Services: Competing Through Quality*, Free Press Simon and Schuster, Inc, USA, New York
25. Бешлин, М. (2000), „Примена маркетинга у банкарству“, *Финансије*, Вол. 55, Бр. 5-6, стр. 382-418
26. Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., Fahy, J. (1993), „Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions“, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4, pp. 83-99
27. Bitner, M.J. (1992), „Servicesapes: The impact of Physical Surroundings on Customers and Empolyees“, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, pp. 57-71
28. Bloemer, J., Ruyter, K., Peeters, P. (1998), „Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 276-286
29. Boone, L.E., Kurtz, D.L. (2015), *Contemporary Marketing*, 17 edition, Cengage Learning, Boston, USA
30. Bowen, J.T., Chen, S.L. (2001), „The relationship between customer loyalty and customer satisfaction“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 213-217
31. Bradley, G.T., Chapman, R.W. (1994), *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customer Can See*, Macmillan, New York
32. Brown, S.W., Gummesson, E., Edvardsson, B., Gustavsson, B. (1991), *Service Quality: multidisciplinary and multinational perspective*, Lexington Books, An inprint of Macmillan, Inc., New York
33. Bugdol, M., Jedyinak, P. (2014), *Integrated Management Systems*, Springer International Publishing, London
34. Buttle, F., Maklan, S. (2015), *Customer Relationship Management: Concepts & Technologies*, 3rd edition, Routledge Taylor & Francis Group, London, New York
35. Buzzel, R.D., Gale, B. (1987), *The PIMS principles: linking strategy to performance*, Simon and Schuster, Free Press, New York
36. Calisir, F. (2007), „Factors affecting service companies satisfaction with ISO 9000“, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 17, No. 5, pp. 579-593

37. Caro, L.M., Garcia, A.M. (2009), „Does ISO 9000 certification affect consumer perceptions of the service provider?“, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 140-161
38. Caruana, A., Money, A.H, Berthon, P.R. (2000), „Service quality and satisfaction: the moderating role of value“, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 11/12, pp. 1338-1353
39. Caruana, A., Pitt, L. (1997), „INTQUAL – an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance“, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 8, pp. 604-616
40. Caruana, A. (2002), „Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction“, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 7/8, pp. 811-828
41. Chenet, P., Dagger, T.S., O’Sullivan, D. (2010), „Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relations“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 5, pp. 336-346
42. Chingang, N.D., Lukong, P.B. (2010), „Using the SERVQUAL model to assess service quality and customer satisfaction“, *master thesis*, Umea universitet, Umea School of business, dostupno na:
<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A327600&dswid=-925>
43. Chiou, J.S., Droge, C. (2006), „Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 4, pp. 613-627
44. Chowhan, S.S. (2015), *Marketing of Services*, Lulu, India
45. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (2013), *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Taylor & Francis, Butterworth Heinemann
46. Churchill, G.A., Surprenant, C. (1982), „An investigation into the determinants of customer satisfaction“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 491-504
47. Cronin, J.J., Brady, M.K., Hult, G.T. (2000), „Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments“, *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, pp. 193-218
48. Culiberg, B., Rojšek, I. (2010), „Identifying service quality dimensions as antecedentes to customer satisfaction in retail banking“, *Economic and Business Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 151-166

49. Cvetković, Lj.V. (2001), „Mutual dependence of management and quality“, *Facta Universitatis*, Niš, Vol. 1, Бр. 9, pp. 59-63
50. Ђирић, М. (2011), „Фактори који детерминишу лојалност потрошача“, *Економија: теорија и пракса*, Вол. 4, Бр. 1, стр. 15-26
51. Dale, G. B., Bamford, D., Wiele, T. (2016), *Managing quality: an essential guide and resource Gateway*, 6th edition, John Wiley & Sons
52. Dehghan, A. (2006), „Relationship between service quality and customer satisfaction in the case of CCG (Customer Centric Group) CO“, *master thesis*, Lulea University of Technology, dostupno na:
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1020291/FULLTEXT01.pdf>
53. Dollar, D., Driemeier, M.H., Mengistae, T. (2005), „Investment climate and firm performance in developing economies“, *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 54, Issue. 1, pp. 1-31
54. Dort, T., Meon, P.G., Sekkat, K. (2014), „Does investment spur growth everywhere – not where institutions are weak“, *Kyklos*, Vol. 67, No. 4, pp. 482-505
55. Duggan, V., Rahardja, S., Varela, G. (2013), „Service sector reform manufacturing productivity – evidence from Indonesia“, *Policy Research Working Paper*, Vol. 1, No. 6349
56. Ђорђевић, Б.С. (2011), *Банкарски менаџмент и маркетинг*, Мегатренд универзитет Београд, Факултет за менаџмент Зејечар, Терција, Бор
57. Ђукић, М.С. (2006), „Управљање маркетингом односа са потрошачима“, *докторска дисертација*, Економски факултет универзитета у Нишу, Ниш
58. Ђукић, С., Кијевањин, В. (2012), „Service quality as determinant of customer satisfaction“, *Facta Universitatis*, Vol. 9, No. 3, pp. 311-325
59. Ђурчић, У.Н. (1992), *Маркетинг пословне банке*, Удружење банака у Београду, Београд
60. Edvardsson, B. (1997), „Quality in new service development: key concepts and a frame of reference“, *International Journal of Production Economics*, Vol. 52, No.1-2, pp. 31-46
61. Esteban, A., Milan, A., Molina, A., Consuegra, D.M. (2002), „Marketing orientation in service: a review and analysis“, *European Journal of Marketing*, Vol.36, No. 9/10, pp. 1003-1021
62. Etgar, M., Fuchs, G. (2009), „Why and how service quality perceptions impact customer responses“, *Managing Service Quality*, Vol. 19, No. 4, pp. 474-485

63. Evans, J.R. (2016), *Quality and Performance Excellence: management, organization and strategy*, 8th, South-Western Pub, UK
64. Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2016), *Managing for Quality and Performance Excellence*, Cengage Learning, 10th edition, Boston, USA
65. Fahrnich, K.P., Spath, D. (2006), *Advances in Services Innovations*, Springer Science & Business Media, Berlin
66. Fernandes, A., Paunov, C. (2012), „Foreign direct investment in services manufacturing productivity: evidence for Chile“, *Journal of Development Economics*, Vol. 97., No. 2, pp. 305-321
67. Fiorini, M., Hoekman, B. (2017), “Services Trade Policy, Domestic Regulation and Economic Governance“, *European economy - discussion paper 058*, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Brussels, pp. 1-32
68. Forlani, E. (2012), „Competition in the service sector and the performances of manufacturing firms: does liberalisation matter?“, *LICOS discussion paper series 31112*, LICOS center for institutions and economic performance, Leuven, Belgium, pp. 1-45
69. Fornel, C., Johnson, M.D., Anderson, J.C., Bryant, B.E. (1996),“The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings“, *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, pp. 7-18
70. Ghobadian, A., Speller, S., Jones, M. (1994), „Service quality: concepts and models“, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 11, No. 9, pp. 43-66
71. Gradinaru, C., Toma, S.G., Marinescu, P. (2016), „Marketing mix in services“, „Ovidius“ *University Annals, Economic Sciences Series*, Vol. 16, Issue 1, pp. 311-314
72. Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2009), *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer Science – Business Media, New York
73. Gronroos, C. (2007), *Service management and marketing – customer management in service competition*, 3rd edition, John Wiley & Sons, Chichester, England
74. Gronroos, C. (2000), *Service management and marketing – a customer relationship management approach*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Chichester, England
75. Gronroos, C. (2001), „The perceived service quality concept – a mistake?“, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 150-152

76. Gronroos, C. (1984), „A Service quality model and its marketing implication“, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44
77. Gronroos, C. (1982), „An applied service marketing theory“, *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 30-41
78. Groucutt, J., Leadley, P., Forsyth, P. (2004), *Marketing: Essential Principles, New Realities*, Kogan Page Business Books
79. Грубор, А. (2010), „Маркетинг и услужна економија“, *Економске теме*, Вол. Бр. 4, стр. 531-545
80. Грубор, А. (2011), „Очекивања, сатисфакција и лојалност потрошача у маркетингу услуга“, *Анали економског факултета у Суботици*, Вол. 47, Бр. 26, стр. 23-32
81. Грубор, А. (2011), „Односи са потрошачима у маркетингу услуга“, *Пословна економија*, Вол. 5, Бр. 1, стр. 319-334
82. Gummesson, E. (1998), „Productivity, quality and relationship marketing in service operations“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 4-15
83. Gupta, A., McDaniel, J.C., Herath, K.S. (2005), „Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service“, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 389-402
84. Gupta, S.N., Valarmathi, B. (2009), *Total Quality Management*, 2nd edition, McGraw-Hill
85. Hamer, L.O. (2006), „A confirmation perspective on perceived service quality“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp. 219-232
86. Ханић, Х.М, Домазет, И.С, Драшковић, Б.М. (2011), „Развој и управљање односима са клијентима у индустрији финансијских услуга“, *Пословна економија*, Вол. 9, Бр. 2, стр. 131-154
87. Hansen, E., Bush, R.J. (1999), „Understanding customer quality requirements: model and application“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 119-130
88. Hoekman, B., Shepherd, B. (2017), „Services productivity, trade policy, and manufacturing exports“, *The World Economy*, Vol. 40, Issue. 3, pp. 499-516, first published 2015
89. Hoffman, D.K., Bateson, J.E.G. (2010), *Services marketing: concepts, strategies & cases*, South-Western Cengage learning, USA

90. Hoffman, D.K, Bateson, J.E.G. (2016), *Services marketing: concepts, strategies & cases*, 5th ed., Cengage Learning, USA
91. Hoyle, D. (2018), *ISO 9000 Quality Systems Handbook – Updated for the ISO 9001:2015 Standard: Increasing the Quality of an Organisations Outputs*, Routledge Taylor & Francise, 7th London and New York
92. Hudson, S., Hudson, L. (2017), *Marketing for Tourism, Hospitality and Events: A Global & Digital Approach*, 1st Sage Publication Ltd
93. Hudson, L. (2012), *Customer Service for Hospitality and Tourism*, Goodfellow Publishers Ltd, Oxford
94. Ilić, M., Radnović, B. (2010), „Implementacija marketing koncepta u poslovnoj praksi domaćih banaka sa posebnim osvrtom na Vojvođansku banku, a.d. Novi Sad“, *Bankarstvo*, Vol. 39, No.5-6, pp. 44-55
95. Jain, S.K., Gupta, G. (2004), „Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales“, *The Journal for decision makers-Vikalpa*, Vol. 29, No. 2, pp. 25-37
96. Jain, D., Gaur, P. (2012), „Perception of customers towards the quality of services provided by the banking sector – an empirical study“, *International Journal of management sciences*, Vol. 1, No. 3, pp. 1-21
97. Jevtić, M., Mančević, Z., Radmanovac, M. (2006), „Kvalitet kao komponenta marketing usluga“, *International Journal – Total Quality management & Excellence*, Vol. 34, No. 2, Beograd, pp. 483-486
98. Jiang, Y., Wang, C.L. (2006), „The impact of affect on service quality and satisfaction: the moderation of service contexts“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp. 211-218
99. Johnston, R., Clark, G., Shulver, M. (2012), *Service Operations Management: improving service delivery*, 4th edition, Pearson education limited, Harlow, England
100. Jones, T.O., Sasser, W.E. (1995), „Why satisfied Customers Defect“, *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 6, November-december, pp. 88-99
101. Juneja, D., Ahmad, S., Kumar, S. (2011), „Adaptibility of total quality management to service sector“, *International Journal of Computer Science & Management Studies*, Vol. 11, No. 2, pp. 93-98
102. Канцир, Р. (2007), *Маркетинг услуга*, Београдска пословна школа, Београд

103. Kang, G.D. (2006), „The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality“, *Managing Service Quality*, Vol. 16, No. 1, pp. 37-50
104. Kang, G.D., James, J. (2004), „Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model“, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 4, pp. 266-277
105. Kaplan, D.I., Rieser, C. (1994), *Service success-lessons from a leader on how to turn around a service business*, John Wiley & Sons, New York
106. Kapoor, R., Paul, J., Halder, B. (2011), *Services marketing: concepts & practices*, Tata McGraw Hill education
107. Karaosmanoglu, Elif. (2006), „Determinants of corporate image formation: a consumer-level model incorporating corporate identity, miks elements and unplanned communication“, *PhD thesis*, University of Warwick, dostupno na: <http://wrap.warwick.ac.uk/2452/>
108. Kim, Y., Lee, S., Yun, D. (2004), „Integrating current and competitive service-quality level analyses for service-quality improvement programs“, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 4, pp. 288-296
109. Kitchen, P.J., Pelsmacker, P. (2004), *Integrated Marketing Communications*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York
110. Kitchen, P.J. (1999), *Marketing Communications: Principles and Practices*, Cengage Learning
111. Класенс, Р. (2007), *Маркетинг у финансијским услугама*, Удружење банака Србије, Београд
112. Kotler, F. (2006), *Marketing pojmovnik od A do Z*, Asee books, Adizes, Novi Sad
113. Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, 4. evropsko izdanje, Mate, Beograd
114. Kotler, F. (1999), *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asee books, Adizes, Novi Sad
115. Kotler, P., Keller, K. L. (2008), *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Mate, Zagreb
116. Kovač, R.Ž., Marić, D., Grubor, A. (2009), „Consumer evaluation of the service quality“, *Economic themes*, Niš, No 4, pp. 169-185

117. Kox. H.L.M., Rubalcaba, L. (2007), „Analysing the contribution of business services to European economic growth“, *Bruges European Economic Research Paper -Beer paper*, No. 9, pp. 1-59
118. Kumar, P. (2010), *Marketing of Hospitality and Tourism Services*, Tata McGraw Hill Education Private Limited
119. Kuzmin, O., Pyrog, O., Melnik, L. (2014), „Transformation of development model of national economies at conditions of postindustrial countries“, *Econtechmod – An international Quarterly Journal*, Vol. 3, No. 2, pp. 42
120. Ladhari, R. (2008), „Alternative measures of service quality: a review“, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 65-86
121. Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2013), *MKTG7*, 7th edition, South Western, Cengage Learning
122. Lancaster, G., Massingham, (2010), *Essentials of Marketing Management*, Routledge, 1st edition, Taylor and Francis group
123. Laroche, M., Ueltschy, L.C., Abe, S., Cleveland, M., Yannopoulos, P.P. (2004), „Service quality perceptions and customer satisfaction: evaluating the role of culture“, *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp. 58-85
124. Lassar, W.M., Manolis, C., Winsor, R.D. (2000), „Service quality perspectives and satisfaction in private banking“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 3, pp. 244-271
125. Lee, H., Lee, Y., Yoo, D. (2000), „The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 3, pp. 217-231
126. Levitt, T. (1976), „The industrialization of service“, *Harvard Business Review*, pp. 63-74
127. Lopes, T.S., Duguid, P. (2010), *Trademarks, brands, and competitiveness*, Routledge International Studies in Business History, Routledge, Taylor & Francis Group
128. Lovelock, H.C., Wirtz, J. (2011), *Service marketing: people, technology, strategy*, 7th edition, Pearson education, Prentice Hall
129. Lovreta, S., Berman, B., Petković. G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data status, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
130. Љубојевић, Ч. (2002), *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад

131. Љубојевић, Ч. (1995), *Маркетинг услуга: пут ка потпуној сатисфакцији потрошача*, Економски факултет, Суботица
132. Љубојевић, Ч. (1997), „Квалитет банкарске услуге у функцији задржавања клијената“, *Свет финансија*, Нови Сад, Бр. 169, стр. 48-57
133. Љубојевић, Ч. (2000), „Маркетинг изазови савремене банке“, *Свет финансија*, Нови Сад, Бр. 183, стр. 13-20
134. Љубојевић, Ч. (1999), „Изградња конкурентске предности пословне банке“, Зборник радова: Треднови у маркетинг стратегији пословних банака, Бијељина, стр. 71-82
135. Malik, U.S. (2012), „Customer satisfaction, perceived service quality, and mediating role of perceived value“, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4, No. 1, pp. 68-76
136. Manning G.L., Reece B.L. (2008), *Suvremena prodaja-stvaranje vrijednosti za kursa*, Mate, Zagreb
137. Маринковић, С., Станковић, Љ. (2011), „Институционална основа заштите корисника финансијских услуга“, *Маркетинг*, Вол. 42, Бр. 4, стр. 257-267
138. Marinković, V., Senić, V., Kocić, M., Šapić, S. (2011), „Investigating the impact of SERVQUAL Dimensions on Satisfaction and Loyalty: the lessons learnt from Serbian Travel Agencies“, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 184-196
139. Маринковић, В. (2010), „Ефекти лојалности потрошача на стварање дугорочне профитабилности предузећа“, *Пословна економија*, Вол. 4, Бр. 2, стр. 633-649
140. Маринковић, В. (2010), „Маркетиншки концепти сатисфакције и лојалности у банкарству“, *докторска дисертација*, Економски факултет у Београду
141. Martin, C.L. (1999), „The history, evolution and principles of services marketing: poised for the new millennium“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, No. 7, pp. 324-328
142. McDougall, H.G., Levesque, T. (2000), „Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 5, pp. 392-410
143. McDonald, M., Frow, P., Payne, A. (2011), *Marketing Plans for Services: A complete Guide*, 3rd revised edition, John Willey & Sons

144. McNaughton, R.B., Osborne, P., Imrie, B.C. (2002), „Market-oriented value creation in service firms“, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 990-1002
145. Mele, C. (2007), „The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value“, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 3, pp. 240-258
146. Милисављевић, М. (2003), *Маркетинг*, 21. издање, Савремена администрација, Београд
147. Милисављевић, М. (2015), *Стратегијски маркетинг*, 2. допуњено и измењено издање, ЦИД Економски факултет Београд
148. Милисављевић, М. (2013), „Вредносна оријентација стратегијског маркетинга“, *Маркетинг*, Вол. 44, Бр. 4, стр. 299-309
149. Millot, V. (2009), „Trademarks as an Indicator of Product and Marketing innovations“, *OECD Science technology and Industry Working Papers*, OECD publishing, 2009/6, pp.1-49
150. Момировић, Д. (2008), „Детерминанте цене новца на финансијском тржишту Србије“, *Банкарство*, Вол. 37, Бр. 1-2. стр. 66-74
151. Moorman, C., Rust, R.T. (1999), „The role of marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 180-197
152. Morfaw, J.N. (2009), *Total Quality Management (TQM): A Model for the Sustainability of Projects and Programs in Africa*, University Press of America
153. Mohammad, M.R., Abdullah, M., Aatur, R. (2011), „Measuring service quality using SERVQUAL model: a study on PCBs (private commercial banks) in Bangladesh“, *Business management dynamics*, Vol. 1, No. 1, pp. 01-11
154. Mohsin, Z., Sana, Z., Aasia, A., Ahmed, I.H., Mushtaq, A. (2012), „Service quality, customer satisfaction and loyalty: an empirical analysis of banking sector in Pakistan“, *Information management and business review*, Vol. 4, No. 3, pp. 159-167
155. Muhammad, E.M., Basharat, N., Zoune, A. (2011), „Impact of perceived service quality on banking customers loyalty“, *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*, Vol. 3, No. 8, pp. 637-645
156. Mukherjee, A., Nath, P. (2005), „An empirical assessment of comparative approaches to service quality measurement“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 3, pp. 174-184
157. Народна банка Србије (2017), „Банкарски сектор у Србији“, Сектор за контролу пословања банака, *Извештај за I тромесечје 2017. године*, стр. 1-37

158. Nankervis, A., Miyamoto, Y., Taylor, R., Smith, J.M. (2005), *Managing Services*, Cambridge University Press
159. O'Brien, J. (2013), *Construction Inspection Handbook: Quality Assurance/Quality Control*, 3rd edition, Springer Science & Business Media, York, pp 21-30
160. OECD, Policy brief (2000), „Small and medium sized enterprises: local strength, global reach“, *OECD Observer*, Organisation for economic Co-operation and Development
161. Oliver, L.R. (1999), „Whence customer loyalty?“, *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, pp. 33-44
162. Olsen, S.O. (2002), „Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction and repurchase loyalty“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 30, No. 3, pp. 240-249
163. Ooi, K.B., Lin, B., Tan, B.I., Chong, A.Y.L. (2011), „Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality?“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, No. 6, pp. 410-419
164. Palmatier, R., Stern, L., Ansary, A.E., Adersan, E. (2016), *Marketing Channel Strategy*, 8th edition, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York
165. Palmer, A. (2014), *Principles of Services Marketing*, 7th edition, McGraw-Hill Publishing Company, Berkshire
166. Palmer, A. (2011), *Principles of Services Marketing*, 6th edition, McGraw-Hill education Publishing Company, Berkshire
167. Panda, T.K. (2009), *Marketing management: text and cases*, 2nd edition, Excel books
168. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985), „A conceptual model of service quality and its implications for the future research“, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50
169. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1994), „Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria“, *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 3, pp. 201-230
170. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1994), „Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implication for further research“, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 111-124
171. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988), „SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality“, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40

172. Payne, A., Holt, S. (2001), „Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing“, *British Journal of Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 159-182
173. Петровић, П.Б., Живковић, А.Ј. (2011), *Маркетинг у банкарској индустрији*, Чигоја штампа, Београд
174. Pollack, B.L. (2008), „The nature of the service quality and satisfaction relationship: empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfiers“, *Managing Services Quality*, Vol. 18, No. 6, pp. 537-558
175. Поповић, А. (2016), „Специфичности примене маркетинг концепта у високошколским установама“, *докторска дисертација*, Универзитет у Нишу, Економски факултет
176. Powpaka, S. (1996), „The role of outcome quality as a determinant of overall service quality in different categories of services industries: an empirical investigation“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 5-25
177. Pride, W.M., Ferrell, O.C. (2014), *Marketing*, South Western Cengage Learning, 17 edition
178. Priya, R., Lee, J. Y. (2007), „Contract enforcement and international trade“, *Economics & Politics*, Vol. 19, Issue. 2, pp. 191-218
179. Радојевић, П., Марјановић, Д. (2011), „Квалитет услуга у банкарству: несагласности, одреднице и истраживачке технике за унапређење квалитета“, *Банкарство*, Вол. 40, Бр. 7-8, стр. 34-59
180. Rahim, A.G., Ignatius, I.U., Adeoti, O.E. (2012), „Is customer satisfaction an indicator of customer loyalty?“, *Australian Journal of business and management research*, Vol. 2, No. 7, pp. 14-20
181. Rahman, Z. (2004), „Developing customer oriented service: a case study“, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 5, pp. 426-435
182. Rajkot, M.M. (2014), „A perspective on service quality and closing service quality gaps“, *Indian Journal of Research - Management*, Vol. 3, Issue 8, pp. 83-84
183. Ree, H.J. (2009), „Service quality indicators for business support services“, *doctoral thesis*, University College London, dostupno na: <http://discovery.ucl.ac.uk/19902/>
184. Reynoso, J., Moores, B. (1995), „Towards the measurement of internal service quality“, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 64-83

185. Roberts, S., Rowley, J. (2004), *Managing Information Services*, Facet Publishing, London
186. Robledo, M.A. (2001), „Measuring and managing service quality: integrating customer expectations“, *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 1, pp. 22-31
187. Rolnicki, K. (1998), *Managing Channels of Distribution – The Marketing Executives Complete Guide*, AMACOM Div American Mgmt Assn, USA
188. Rust, R.T., Oliver, R.L. (1994), „Service quality: insight and managerial implications from the frontier“, in Rust, R.T., Oliver, R.L. *Service Quality: new directions in Theory and Practice*, SAGE Publications, pp. 1-19
189. Rust, R.T., Huang, M.H. (2014), *Handbook of Service Marketing Research*, Edward Elgar Publishing, USA
190. Ruyter, K., Bloemer, J., Peeters, P. (1997), „Merging service quality and service satisfaction: an empirical test of an integrative model“, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18, No. 4, pp. 387-406
191. Samat, N., Ramayah, T., Saad, N.M. (2006), „TQM practices, service quality, and market orientation: some empirical evidence from a developing country“, *Management Research News*, Vol. 29, No. 11, pp. 713-728
192. Самарџић, С., Гавриловић, Г. С.(2015), „Спољнотрговинска размена услуга Србије према ВРМ6“, *Тржиште, Новац, Капитал*, Привредна комора Србије, Центар за економске анализе, стр. 47-60
193. Samraz, H., Bakhtiar, M. (2012), „The impact of service quality, customer satisfaction and loyalty programs on customers loyalty: evidence from banking sector of Pakistan“, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 16. (special issue), pp. 200-209
194. Schembri, S., Sandberg, J. (2002), „Service quality and consumers experience: towards an interpretive approach“, *Marketing Theory*, Sage Journals, Vol. 2, No. 2, pp. 189-205
195. Сенић, Р. (2000), *Маркетинг менаџмент*, треће измењено и допуњено издање, Економски факултет у Крагујевцу, Призма, Крагујевац
196. Сенић, Р., Сенић, В. (2008), *Менаџмент и маркетинг услуга*, Призма, Крагујевац
197. Сенић, Р. (1999), „Задржавање купаца (ретенциони маркетинг)“, *Економски хоризонти*, Вол. 1, Бр. 1-2, стр. 9-29

198. Сенић, В. (2006), „Стратегијски приступ менаџменту услуга“, *докторска дисертација*, Економски факултет Крагујевац
199. Seth, N., Deshmukh, S.G., Vrat, P. (2005), „Service quality models: a review“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 9, pp. 913-949
200. Shahin, A. (2006), „SERVQUAL and model of service quality gaps“ in *Service Quality: an introduction*, ICFAI University Press
201. Shostack, L. (1977), „Breaking free from product marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 2, pp. 73-80
202. Sood, T. (2017), *Strategic Marketing Management and Tactics in the Service Industry*, IGI Global, Hershey PA, USA
203. Spreng, R.A., Mackoy, R.D. (1996), „An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction“, *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 2, pp. 201-214
204. Stamatīs, D.H. (2003), *Six sigma for financial professionals*, John Wiley & Sons, New Jersey
205. Станковић, Љ., Ђукић, С. (2002), „Развијање маркетинг стратегије банкарских организација“, *Стратегијски менаџмент*, Вол. 6, Бр. 1, стр. 58-63
206. Станковић, Љ. (2002), *Међузависни маркетинг*, Економски факултет у Нишу, Петрограф, Ниш
207. Станковић, Љ. (2003), „Анализа вредности потрошача“, *Економске теме*, Економски факултет у Нишу, Бр. 3, стр. 55-63
208. Станковић Љ., Ђукић, С. (2006), *Маркетинг истраживања-студије случаја*, Економски факултет у Нишу, Петрограф, Ниш
209. Станковић, Љ. (2006), „Оријентација на вредност – основа за унапређење конкурентске предности“, *Економске теме*, Економски факултет у Нишу, Бр. 4/5, стр. 181-192
210. Станковић, Љ., Јоцић, Д.Р., Ђукић, С. (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, Петрограф, Ниш
211. Станковић, Љ., Ђукић, С. (2013), *Маркетинг*, друго издање, Економски факултет Универзитета у Нишу, Атлантис, Ниш
212. Станковић, Љ., Ђукић, С. (2014), *Маркетинг комуницирање*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Атлантис, Ниш

213. Станковић, Љ., Ђукић, С. (2009), „Маркетинг стратегија оријентисана на вредност“, *Маркетинг*, Vol. 40, Бр. 2, стр. 73-79
214. Станковић, Љ. (2009), „Усклађивање маркетинг стратегије са променама у окружењу“, *Теме*, Вол. 33, Бр. 2, 727-738
215. Станковић, Љ., Ђукић, С. (2011), „Унапређење конкурентности развојем маркетинг способности предузећа“ у Зборнику: Унапређење конкурентности јавног и приватног сектора умрежавањем компетенција у процесу европских интеграција Србије, Економски факултет Ниш, стр. 267-284
216. Strombeck, S.D., Wakefield, K.L. (2008), „Situational influences on service quality evaluations“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22, No. 5, pp. 409-419
217. Suarez, G.J. (1992), „Three experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran“, *Department of the Navy, TQLO Publication*, Arlington, No. 92-02, july, pp. 1-19
218. Sureshchandar, G.S., Rajendran, C., Anantharaman, R.N. (2002), „The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 4, pp. 363-379
219. Swan, J.E., Bowers, M.R. (1998), „Service quality and satisfaction: the process of people doing things together“, *Journal of services marketing*, Vol 12, No. 1, pp. 59-72
220. Шимоковић, А. (2000), „Маркетинг у банкама“, *Анали економског факултета у Суботици*, Бр. 5, стр. 205-210
221. Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N. (2010), „Pareto analysis of total quality management factors critical to success for service industries“, *International Journal for Quality Research*, Vol. 4, No.2, pp. 155-168
222. Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N. (2012), „Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector“, *Journal of Telecommunications System & Management*, OMICS Publish Group, Vol. 1, Issue 2, pp. 1-5
223. Tam, J.L.M. (2004), „Customer satisfaction, service quality and perceived value: an integrative model“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, No. 7/8, pp. 287-917
224. Taylor, S.A., Baker, T.L. (1994), „An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers purchase intentions“, *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, pp. 163-178
225. Thai, V.V. (2015), „Determinants of customer expectations of service: implications for fostering customer satisfaction“, *International Journal of Management and Applied Science*, Vol.1, Issue 4, pp. 146-151

226. Traut, Dž. (2003), Kako je generalni direktor postao marketing ekspert“, Adizes, Asee books, Novi Sad
227. Ueno, A. (2010), „What are the fundamental features supporting service quality?“, *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 1, pp. 74-86
228. Valenzuela, F. (2013), *Marketing: A Snapshot*, 1st edition, Pearson Higher Education
229. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004), „The four service marketing myths – remnants of a goods-based, manufacturing model“, *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 324-335
230. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2008), „Why service?“, *Journal of the Academic Marketing Science*, No. 36, No.1, pp. 25-38
231. Васиљев, С. (2004), *Маркетинг принципи*, Бирографика, Суботица
232. Veljković, J. (2008), „Finansijska industrija prema ISO standardima“, *master rad*, Univerzitet Singidunum
233. Вељковић, С. (2009), *Маркетинг услуга*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд
234. Venetis, K.A., Ghauri, P.N. (2004) „Service quality and customer retention: building long term relationships“, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 11/12, pp. 1577-1598
235. Verma, H.V. (2012), *Services Marketing: Text and Cases*, 2nd edition, Pearson Education
236. Вигњевић, Ђ.Н. (2008), *Маркетинг услуга*, Europress, Београд
237. Vokurka, R.J., Stading, G.L., Brazeal, J. (2000), „A comparative analysis of National and Regional Quality Awards“, *Quality Progress*, pp. 41-49
238. Вукосављевић, Д., Радуловић, М., Вукосављевић, Д. (2011), „Фактори који утичу на неопходност маркетиншке усмерености банака“, *Економија:теорија и пракса*, Вол. 4, Бр. 4, стр. 27-39
239. Wirtz, J. (2016), *Winning In Service Markets: Success Through People, Technology And Strategy*, World Scientific, London
240. Wu, L.W., Wang, C.Y. (2012), „Satisfaction and zone of tolerance: the moderating roles of elaboration and loyalty programs“, *Managing Service Quality*, Vol. 22, No. 1, pp. 38-57
241. Yang, C.C. (2003), „Establishment and applications of the integrated model of service quality measurement“, *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 4, pp. 310-324

242. Yu, Y.T., Dean, A. (2001), „The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty“, *International Journal of Service, Industry management*, Vol. 12, No. 3, pp. 234-250
243. Zeithaml, V.A. (1996), „Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What we Know and what we Need to Learn“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 67-85
244. Зеленовић, В. (2008), Маркетинг у банкарству, Копи комерц, Каћ, Нови Сад

Интернет извори:

www.dataworldbank.org

<https://asq.org>

<https://www.wto.org>

<https://www.iso.org>

<http://www.nbs.rs>

<http://www.diva-portal.org>

<http://wrap.warwick.ac.uk>

<http://discovery.ucl.ac.uk>

ПРИЛОЗИ

Прилог 1. Анкетни упитник за менаџере и запослене у банкама

Основни циљ овог упитника јесте прикупљање релевантних информација за оцену ефикасности примене система обезбеђења квалитета услуга и програма подизања сатисфакције и лојалности потрошача, а у циљу израде докторске дисертације на тему „Допринос маркетинга унапређењу квалитета услуга“. Информације добијене на бази овог истраживања послужиће за сагледавање положаја банака на тржишту, њихове тржишне оријентације и искустава које имају у погледу развијања и примене система квалитета, успостављања и неговања дугорочних односа са потрошачима, за упоредну анализу праксе домаћих и иностраних банака у овој области, као и за теоријска уопштавања која ће помоћи конкретним предузећима да одаберу адекватан систем обезбеђења квалитета услуга за потрошаче и у креирању програма за подизање сатисфакције и лојалности потрошача.

Молим Вас да као представници банака у којима сте запослени попуните овај упитник уписивањем одговарајућих одговора (знакова) на означеним местима, као и заокруживањем броја (или болдирањем уколико електронски попуњавате упитник) испред понуђених одговора.

Захваљујем на издвојеном времену и сарадњи у реализацији овог истраживања.

1. ОСНОВИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ

*(одговорити тако што ћете дописати тражене податке или заокружити број опције која је по Вашем мишљењу исправна)

1. Назив предузећа: _____
2. Седиште и адреса предузећа: _____
3. Грана _____ Групација _____
4. Облик власништва: _____
5. Порекло капитала:
 - 1) Домаћи капитал
 - 2) Страни капитал
 - 3) Већински домаћи капитал
 - 4) Већински страни капитал
6. Број запослених у предузећу у 2012. години:
 - 1) 1-50
 - 2) 51-250
 - 3) преко 250
7. Функција анкетираног лица у предузећу: _____

2. ПОДАЦИ О ТРЖИШНОЈ ОРИЈЕНТАЦИЈИ ПРЕДУЗЕЋА, ПРИМЕНИ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА, СИСТЕМА КВАЛИТЕТА И ПРОГРАМА ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ КВАЛИТЕТА И САТИСФАКЦИЈЕ КЛИЈЕНАТА

*(одговорити тако што ћете дописати тражене податке или заокружити број опције која је по Вашем мишљењу исправна)

1. Оцените успешност пословања Вашег предузећа у претходној години:
 - 1) Предузеће је пословало са губитком
 - 2) Предузеће је успешно пословало и остварило добит
2. Оцените ниво утицаја наведених фактора оценама од 1 до 5 у доношењу пословних одлука:
(1 – не утиче; 2 – мали утицај; 3 – значајно утиче; 4 – веома утиче; 5 – највећи утицај)

Пословни положај банке	_____
Потребе и захтеви клијената	_____
Активности конкурената.....	_____
Држава	_____
Народна банка Србије.....	_____
Остало (наведите шта)	_____

3. Да ли у организационој структури постоје следећа одељења/сектори:

- 1) Одељење за маркетинг
- 2) Одељење продаје
- 3) Одељење за истраживање тржишта
- 4) Одељење за односе са клијентима
- 5) Одељење за пропаганду
- 6) Одељење за контролу и унапређење квалитета услуга

4. Које од наведених активности обавља Ваша банка:

- 1) Планирање и развој производа/услуга
- 2) Истраживање тржишта
- 3) Анализа конкуренције
- 4) Промотивне активности
- 5) Успостављање односа са кључним клијентима

5. Исажите степен слагања или неслагања са наведеним тврдњама у вези са Вашом банком на скали од 1 до 5

*(1 – апсолутно се не слажем; 2 – донекле се слажем; 3 – углавном се слажем; 4 – слажем се; 5 – апсолутно се слажем)

Уредно се спроводи прикупљање информација о потребама и захтевима клијената	1	2	3	4	5
Постоји развијена тржишна оријентација банке и усмереност на разумевање потреба и захтева потрошача	1	2	3	4	5
Тржишна оријентација позитивно утиче на унапређење квалитета услуга	1	2	3	4	5
Постоји адекватан програм за креирање, праћење и унапређење сатисфакције и лојалности потрошача	1	2	3	4	5
Постоји брза и ефикасна реакција на жалбе клијената	1	2	3	4	5
Између сатисфакције и лојалности потрошача и квалитета услуга постоји позитивна корелација	1	2	3	4	5
Смањивање разлика између перцепције, очекивања и квалитета пружене услуга резултира вредношћу за потрошаче и организацију	1	2	3	4	5
Понуда се усклађује према потребама и захтевима различитих клијената	1	2	3	4	5
Адекватно управљање квалитетом услуга као резултат маркетинг активности предузећа повећава сатисфакцију и лојалност потрошача	1	2	3	4	5
Прате се активности конкурената и прикупљају информације од значаја за пословање банке	1	2	3	4	5
Редовно се врши поређење понуде банке у односу на понуде кључних конкурената	1	2	3	4	5
Постоји брз и адекватан одговор на потезе конкурената у циљу очувања и јачања сопствене позиције на тржишту	1	2	3	4	5
Већи значај се придаје остварењу дугорочног профита у односу на краткорочни	1	2	3	4	5
Већи значај се придаје побољшању тржишних перформанси, него побољшању интерне ефикасности	1	2	3	4	5
Обезбеђен је брз и адекватан проток информација о клијентима до свих запослених у организацији у циљу	1	2	3	4	5

правовременог реаговања на захтеве потрошача					
Креирање дугорочних односа са потрошачима позитивно утиче на унапређење квалитета услуга	1	2	3	4	5
Креирање дугорочних односа са потрошачима позитивно утиче на конкурентност организације	1	2	3	4	5
Сви организациони делови подједнако су посвећени унапређењу квалитета услуга и подизању сатисфакције и лојалности клијената	1	2	3	4	5
Постоје механизми награђивања запослених који су повезани са тржишним перформансама и нивоом сатисфакције клијената	1	2	3	4	5
Постоји систем квалитета који је у складу са ИСО стандардима о квалитету услуга у банкарском сектору	1	2	3	4	5

6. Оцените значај наведених маркетинг циљева оценама од 1 до 5:

(1 – минималан значај; 2 – мали значај; 3 – ни велики ни мали значај; 4 – велики значај; 5 – највећи значај)

Сатисфакција и лојалност клијената	1	2	3	4	5
Квалитет услуга	1	2	3	4	5
Тржишно учешће	1	2	3	4	5
Учешће у продаји	1	2	3	4	5
Профитабилност	1	2	3	4	5
Обим продаје	1	2	3	4	5
Успостављање и неговање дугорочних односа са клијентима	1	2	3	4	5
Освајање нових тржишта/клијената	1	2	3	4	5
Увођење нових производа/услуга	1	2	3	4	5

7. Да ли је мисија и визија Ваше банке јасно дефинисана:

- 1) Да
- 2) Не

8. Оцените ниво конкуренције на домаћем тржишту:

- 1) Висок
- 2) Средњи
- 3) Низак

9. Оцените ефикасност наведених начина конкурисања на домаћем тржишту од 1 до 5

*(1 – потпуно неефикасан, 2 – неефикасан; 3 – донекле ефикасан; 4 – углавном ефикасан; 5 – најефикаснији)

Конкурисати нижом ценом услуга	1	2	3	4	5
Конкурисати вишим квалитетом пружених услуга	1	2	3	4	5
Конкурисати адекватном промотивном кампањом у циљу ширења мреже клијената	1	2	3	4	5
Нешто друго (наведите шта) _____	1	2	3	4	5

10. Оцените конкурентност појединих елемената Ваше понуде и Ваших кључних конкурената оценама од 1 до 5:

*(упишите оцене од: 1 – лоше; 2 – слабо; 3 – задовољавајуће; 4 – добро; 5 – одлично)

Елементи понуде	Понуда ваше банке	Понуда конкурента А	Понуда конкурента Б
Квалитет пружених услуга			
Сигурност трансакција			
Брзина пружања услуге			
Лични контакт са клијентима			
Имиџ банке			
Прилагођеност времена			
Ефективна каматна стопа			
Провизија			
Амбијент банке			
Знање, вештине и оспособљеност запослених			
Остали услови продаје (хипотека, рок отплате)			

11. Исажите оценама од 1 до 5 интензитет слагања са наведеним тврдњама:

*(1 – апсолутно се не слажем, 2 – не слажем се; 3 – донекле се слажем; 4 – слажем се; 5 – апсолутно се слажем)

Банка је опремљена најсавременијом опремом	1	2	3	4	5
Амбијентални елементи у банци су визелно привлачни	1	2	3	4	5
Радни простор је уредан и чист	1	2	3	4	5
Запослени у банци изгледају уредно	1	2	3	4	5
Ресурси везани за услугу су визуелно привлачни	1	2	3	4	5
Банка одржава обећања по питању рокова за извршење одређених послова	1	2	3	4	5
Када клијенти имају одређени проблем банка има пуно разумевања и покушава да исти реши у корист клијента	1	2	3	4	5
Банка пружа адекватну услугу први, али и сваки следећи пут	1	2	3	4	5
Банка поштује уговорено време за испоруку услуге	1	2	3	4	5
Банка користи тачне и поуздане податке	1	2	3	4	5
Запослени у банци обавештавају клијенте о услугама које им стоје на располагању	1	2	3	4	5
Запослени су способни да пруже брзу услугу	1	2	3	4	5
Запослени су спремни да помогну клијенту у сваком тренутку и да одговоре на постављена питања	1	2	3	4	5
Клијенти имају поверења у запослене службенике у банци	1	2	3	4	5
Клијенти осећају сигурност приликом обављања трансакција	1	2	3	4	5
Запослени имају подршку од стране руководства банке	1	2	3	4	5
Запослени су љубазни и учтиви према клијентима	1	2	3	4	5
Запослени располажу адекватним знањем и у стању су да одговоре на сва питања клијената	1	2	3	4	5
Запослени посвећују личну пажњу својим клијентима	1	2	3	4	5

Радно време банке је погодно и прилагођено је свим клијентима	1	2	3	4	5
Запослени у банци увек имају у фокусу оно што је најбоље за њихове клијенте	1	2	3	4	5
Запослени разумеју специфичне потребе и захтеве својих клијената	1	2	3	4	5
Квалитет пружених услуга је на завидном нивоу	1	2	3	4	5

12. Наведите колики удео у пласманима Ваше банке имају поједини клијенти:

- а) Индивидуални клијенти _____
 %
 б) Предузећа _____
 %

13. Да ли Ваша банка има јасно дефинисану стратегију за поједине тржишне сегменте?

- а) да
 б) не

14. Да ли Ваша банка има јасно дефинисану стратегију обезбеђења квалитета услуга које пружа својим клијентима?

- а) да
 б) не

15. Да ли је систем менаџмента квалитетом успостављен, документован, одржаван и континуирано унапређиван у складу са захтевима ИСО 9001?

- а) да
 б) не

16. Оцените ниво Ваше успешности у испуњавању захтева стандарда ИСО 9001 оценама од 1 до 5:

*(1-неуспешно, 2-мали успех, 3-делимично успешно, 4-веома успешно, 5-у потпуности успешно)

- а) Захтеви који се односе на систем менаџмента квалитетом _____
 б) Захтеви који се односе на одговорност руководства _____
 ц) Захтеви који се односе на менаџмент ресурсима _____
 д) Захтеви који се односе на реализацију производа _____
 е) Захтеви који се односе на мерења, анализе и побољшања _____

17. Процените дужину сарадње са најзначајнијим клијентима:

- а) 5 година
 б) 5-10 година
 ц) више од 10 година

18. У којој мери су заступљени, по Вашој процени поједини облици промоције у Вашем предузећу:

- а) Привредна пропаганда _____ %
 б) Лична продаја _____ %
 ц) Унапређење продаја (наградне игре, попусти, поклони) _____ %
 д) Директно комуницирање (директна пошта, телефон, маил) _____ %
 е) Публицитет и односи са јавношћу _____ %

19. Оцените ефикасност појединих средстава за комуницирање са појединим клијентима:

*(1 – потпуно неефикасан; 2 – неефикасно; 3 – донекле ефикасно; 4 – ефикасно; 5 – потпуно ефикасно)

а) Индивидуални клијенти					
Телефон	1	2	3	4	5
Посета клијенту	1	2	3	4	5
Е-маил	1	2	3	4	5
Пошта	1	2	3	4	5
Телевизија	1	2	3	4	5
Новине	1	2	3	4	5
Часописи	1	2	3	4	5
Интернет (web sajt)	1	2	3	4	5
Радио	1	2	3	4	5
Спољна средства (билборди, панои)	1	2	3	4	5
б) Предузећа					
Телефон	1	2	3	4	5
Посета клијенту	1	2	3	4	5
Е-маил	1	2	3	4	5
Пошта	1	2	3	4	5
Телевизија	1	2	3	4	5
Новине	1	2	3	4	5
Часописи	1	2	3	4	5
Интернет (web sajt)	1	2	3	4	5
Радио	1	2	3	4	5
Спољна средства (билборди, панои)	1	2	3	4	5

20. Који је најчешћи облик награђивања најзначајнијих клијената у Вашој банци?

а) Индивидуални клијенти: _____

б) Предузећа: _____

21. Контролу маркетинг активности обављате:

- а) Редовно
- б) Повремено

22. Коју врсту контроле маркетинг активности обавља Ваша банка:

- а) Контролу годишњег плана
- б) Контролу профитабилности клијената
- ц) Контролу профитабилности појединих врста банкарског производа

23. Рангирајте од 1 до 7 значај појединих мерила маркетинг контроле:

*(растући значај идући од 1 до 7; 1 – најмањи значај, 7 – највећи значај)

- а) обим продаје _____
- б) профит _____
- в) тржишно учешће _____
- г) ликвидност _____
- д) солвентност _____
- ђ) учешће у продаји индивидуалном клијенту _____
- е) трошкови маркетинга _____

Прилог 2: Анкетни упитник за кориснике банкарских услуга

Основни циљ овог упитника јесте прикупљање релевантних информација за оцену ефикасности примене система обезбеђења квалитета услуга и програма подизања сатисфакције и лојалности потрошача, а у циљу израде докторске дисертације на тему „Допринос маркетинга унапређењу квалитета услуга“. Информације добијене на бази овог истраживања послужиће за сагледавање положаја банака на тржишту, њихове тржишне оријентације и искустава које имају у погледу развијања и примене система квалитета, успостављања и неговања дугорочних односа са потрошачима, за упоредну анализу праксе домаћих и иностраних банака у овој области, као и за теоријска уопштавања која ће помоћи конкретним предузећима да одаберу адекватан систем обезбеђења квалитета услуга за потрошаче и у креирању програма за подизање сатисфакције и лојалности потрошача.

Молим Вас да као корисници услуга које пружају банке попуните овај упитник уписивањем одговарајућих одговора (знакова) на означеним местима, као и заокруживајем броја испред понуђених одговора.

Захваљујем на издвојеном времену и сарадњи.

1. ОСНОВИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ

*(одговорити тако што ћете дописати тражене податке или заокружити број опције која је по Вашем мишљењу исправна)

1. Пол

- 1) Мушки
- 2) Женски

2. Године старости

- 1) 18-27
- 2) 28-37
- 3) 38-47
- 4) 48-57
- 5) 58-67
- 6) преко 67

3. Град: _____

4. Школска спрема

- 1) Висока
- 2) Виша
- 3) Средња
- 4) Нижа

5. Статус

- 1) Стално запослен
- 2) Хонорарно запослен
- 3) Незапослен
- 4) Студент
- 5) Пензионер

6. Да ли имате сопствене изворе прихода?

- 1) да
- 2) не

7. Месечни приходи по домаћинству износе:

- 1) до 30.000 динара
- 2) 30.001-50.000 динара
- 3) 50.001-70.000 динара
- 4) 70.001-100.000 динара
- 5) преко 100.000 динара

8. У којој делатности радите:

- 1) Трговина
- 2) Банкарство
- 3) Индустрија
- 4) Угоститељство

- 5) Просвета
- 6) Јавни сектор
- 7) Друго (наведите које) _____

2. ПОСЕБНА ПИТАЊА КОЈА СЕ ОДНОСЕ НА ИСПИТИВАЊЕ САТИСФАКЦИЈЕ КЛИЈЕНАТА И ЗАДОВОЉСТВА КВАЛИТЕТОМ УСЛУГА КОЈЕ ПРУЖАЈУ БАНКЕ

*(одговорити тако што ћете дописати тражене податке или заокружити број опције која је по Вашем мишљењу исправна)

1. **Да ли користите банкарске услуге?**
 - 1) да
 - 2) не

2. **Заокружите које врсте банкарских услуга користите?**
 - 1) Текући рачун
 - 2) Платна картица
 - 3) Кредит
 - 4) Подизање готовине на банкомату
 - 5) Подизање готовине на шалтеру
 - 6) Штедња
 - 7) Куповина девиза
 - 8) Платни промет
 - 9) Електронско банкарство
 - 10) Трансфер новца

3. **Да ли имате више поверења у:**
 - 1) домаће банке
 - 2) стране банке

4. **Наведите назив банке чије услуге највише користите ?**

5. **У којој мери сте задовољни услугама банке у којој имате текући рачун?**
 - 1) Уопште нисам задовољан
 - 2) Нисам задовољан
 - 3) Донекле задовољан
 - 4) Задовољан
 - 5) Веома задовољан

6. **У случају промене услова за коришћење услуга постојеће банке ћете?**
 - 1) Променити банку
 - 2) Остати у истој банци, јер вам пружа сигурност
 - 3) Информисаћете се о условима које нуде остале банке и тек онда донети одлуку

7. **Рангирајте по нивоу значаја од 1 до 9 следеће факторе за коришћење банкарских услуга?**
*(1 – нема значаја до 9 – највећи значај)

Сигурност трансакција	
Квалитет пружених услуга	
Брзина пружања услуга клијентима	
Лични контакт са потрошачем	
Радно време	
Амбијент банке	
Ефективна каматна стопа	
Провизија	
Остали услови (рок отплате кредита, хипотека)	
Нешто друго (наведите шта)	

8. Исажите степен слагања или неслагања са наведеним тврдњама везаним за банку чије услуге користите

*(1 – апсолутно се не слажем, 2 – не слажем се; 3 – донекле се слажем; 4 – слажем се; 5 – апсолутно се слажем)

Банка је опремљена најсавременијом опремом	1	2	3	4	5
Амбијентални елементи у банци су визелно привлачни	1	2	3	4	5
Радни простор је уредан и чист	1	2	3	4	5
Запослени у банци изгледају уредно	1	2	3	4	5
Ресурси везани за услугу су визуелно привлачни	1	2	3	4	5
Банка одржава обећања по питању рокова за извршење одређених послова	1	2	3	4	5
Када клијенти имају одређени проблем банка има пуно разумевања и покушава да исти реши у корист клијента	1	2	3	4	5
Банка пружа адекватну услугу први, али и сваки следећи пут	1	2	3	4	5
Банка поштује уговорено време за испоруку услуге	1	2	3	4	5
Банка користи тачне и поуздане податке	1	2	3	4	5
Запослени у банци обавештавају клијенте о услугама које им стоје на располагању	1	2	3	4	5
Запослени су способни да пруже брзу услугу	1	2	3	4	5
Запослени су спремни да помогну клијенту у сваком тренутку и да одговоре на постављена питања	1	2	3	4	5
Клијенти имају поверења у запослене службенике у банци	1	2	3	4	5
Клијенти осећају сигурност приликом обављања трансакција	1	2	3	4	5
Запослени су љубазни и учтиви према клијентима	1	2	3	4	5
Запослени располажу адекватним знањем и у стању су да одговоре на сва питања клијената	1	2	3	4	5
Запослени посвећују личну пажњу својим клијентима	1	2	3	4	5
Радно време банке је погодно и прилагођено је свим клијентима	1	2	3	4	5
Запослени у банци увек имају у фокусу оно што је најбоље за њихове клијенте	1	2	3	4	5
Запослени разумеју специфичне потребе и захтеве својих клијената	1	2	3	4	5
Квалитет пружених услуга је на завидном нивоу	1	2	3	4	5

9. Приликом избора банке неопходне информације прикупљате на основу:

- 1) Огласа на телевизији, радију, новинама, интернету
- 2) Рапитивања код пријатеља, рођака, познаника
- 3) Одласком у банку

10. Преко којих средстава комуницирате са Вашом банком?

- 1) Телефон
- 2) Службеник банке
- 3) Е-маил
- 4) Директна пошта

11. Да ли сте запазили пропагандне активности Ваше банке?

- 1) Да
- 2) Не

12. Наведите банке за које сте запазили пропагандне поруке и означите преко којих средстава информисања?

Банка	Телевизија	Дневна штампа	Радио	Интернет	Остало

13. Замислите услуге банке које су по Вама идеалне и онда оцените од 1 до 5 колико су услуге Ваше банке близу идеалним:

- 1) уопште нису ни близу идеалним
- 2) имају само неке елементе идеалних услуга
- 3) донекле се подударају са идеалним услугама
- 4) у великој мери одговарају мојем схватању идеалних услуга
- 5) у потпуности су у складу са мојим схватањем идеалних услуга

14. У којој мери су услуге Ваше банке испуниле или чак превазишле Ваша очекивања по питању квалитета?

- 1) Уопште нису испуниле моја очекивања
- 2) Испуниле су само нека од мојих очекивања
- 3) Донекле су испунила моја очекивања
- 4) У великој су мери испуниле моја очекивања
- 5) У потпуности су испуниле моја очекивања
- 6) Превазишле су моја очекивања

15. Изразите степен задовољства реакцијом запослених у ситуацији када сте им се обратили како би решили одређени проблем:

- 1) Уопште нисам задовољан
- 2) Нисам задовољан
- 3) Донекле сам задовољан
- 4) У суштини сам задовољан
- 5) Задовољан сам
- 6) Веома сам задовољан

16. Да ли би банку чије услуге користите препоручили својим пословним партнерима/рођацима/пријатељима?

- 1) Уопште не бих
- 2) Неодлучан сам
- 3) Препоручио бих

17. Да ли намеравате да наставите са коришћењем услуга банке чији сте тренутно клијент?

- 1) Не
- 2) У потрази сам за повољнијом банком
- 3) Намеравам, уколико побољшају квалитет својих услуга
- 4) Намеравам, јер сам изузетно задовољан

Прилог 3. Врсте банкарских услуга које користе испитаници

Текући рачун					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	800	99,8	100,0	100,0
Missing	System	2	,2		
Total		802	100,0		
Платна картица					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	230	28,7	28,8	28,8
	1,00	570	71,1	71,3	100,0
	Total	800	99,8	100,0	
Missing	System	2	,2		
Total		802	100,0		
Кредит					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	314	39,2	39,3	39,3
	1,00	486	60,6	60,8	100,0
	Total	800	99,8	100,0	
Missing	System	2	,2		
Total		802	100,0		
Готовина банкомат					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	174	21,7	21,8	21,8
	1,00	626	78,1	78,3	100,0
	Total	800	99,8	100,0	
Missing	System	2	,2		
Total		802	100,0		
Готовина шалтер					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	2	,2	,3	,3
	1,00	798	99,5	99,8	100,0
	Total	800	99,8	100,0	
Missing	System	2	,2		
Total		802	100,0		
Штедња					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	550	68,6	68,8	68,8
	1,00	250	31,2	31,3	100,0
	Total	800	99,8	100,0	
Missing	System	2	,2		
Куповина девиза					

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	741	92,4	92,6	92,6
	1,00	59	7,4	7,4	100,0
	Total	800	99,8	100,0	
Missing	System	2	,2		
Total		802	100,0		
Платни промет					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	527	65,7	65,9	65,9
	1,00	273	34,0	34,1	100,0
	Total	800	99,8	100,0	
Missing	System	2	,2		
Total		802	100,0		
Електронско банкарство					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	683	85,2	85,4	85,4
	1,00	117	14,6	14,6	100,0
	Total	800	99,8	100,0	
Missing	System	2	,2		
Total		802	100,0		
Трансфер новца					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	595	74,2	74,4	74,4
	1,00	205	25,6	25,6	100,0
	Total	800	99,8	100,0	
Missing	System	2	,2		
Total		802	100,0		

Velida Zimonjić
Državni univerzitet u Novom Pazaru
vkijevcanin@np.ac.rs

Velida J. Zimonjić was born in Novi Pazar on 22 July 1981. She began her career as an associate at State University of Novi Pazar in 2007 and conducted lessons of practice in Management in Higher Education in master specialised study and undergraduate study programmes on Department of Economy. She was promoted to the position of assistant in teaching process on department of Economy 2010. She had a number papers published in domestic and foreign collections and journals. Since 2008 she works as associate at the Quality Assurance office at the same University.

Velida J. Zimonjić rođena je 22.07.1981. godine u Novom Pazaru. Kao saradnik na Državnom univerzitetu u Novom Pazaru počela je da radi 2007. godine, izvodila je vežbe na master specijalizovanim studijama: Upravljanje u visokom obrazovanju i na osnovnim studijama na departmanu za Ekonomiju. U zvanje asistenta na studijskom programu Ekonomija izabrana je 2010. godine. Objavila je više radova u domaćim i stranim zbornicima i časopisima. Od 2008. godine radi i kao saradnik u Kancelariji za kontrolu kvaliteta na pomenutom univerzitetu.



Универзитет у Нишу
Економски факултет

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом „Допринос маркетинга унапређењу квалитета услуга, која је одбрањена на Економском факултету Универзитета у Нишу:

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да ову дисертацију, ни у целини, нити у деловима, нисам пријављивао/ла на другим факултетима, нити универзитетима;
- да нисам повредио/ла ауторска права, нити злоупотребио/ла интелектуалну својину других лица.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са ауторством и добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Новом Пазару, 10/01/2019. године

Аутор дисертације: Велида Зимоњић

Потпис аутора дисертације

Велида Зимоњић



Универзитет у Нишу
Економски факултет

ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да, у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, унесе моју докторску дисертацију, под насловом: „Допринос маркетинга унапређењу квалитета услуга.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском облику, погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
- 3. Ауторство – некомерцијално – без прераде (CC BY-NC-ND)**
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прераде (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да подвучете само једну од шест понуђених лиценци; опис лиценци дат је у наставку текста).

У Новом Пазару, 10.01.2019. године

Аутор дисертације: Велида Зимоњић

Потпис аутора дисертације

Велида Зимоњић



Универзитет у Нишу
Економски факултет

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Име и презиме аутора: Велида Зимоњић

Наслов дисертације: „Допринос маркетинга унапређењу квалитета услуга“

Ментор: Др Љиљана Станковић, редовни професор, Универзитет у Нишу, Економски факултет Универзитета у Нишу

Изјављујем да је штампани облик моје докторске дисертације истоветан електронском облику, који сам предао/ла за уношење у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу.

У Новом Пазару, 10.01.2019. године

Аутор дисертације: Велида Зимоњић

Потпис аутора дисертације Велида Зимоњић