



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ СКОПЈЕ
ДОКТОРСКИ СТУДИИ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА НА ТЕМА:

**МАРКЕТИНГ-ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА КВАЛИТЕТ НА УСЛУГИТЕ ВО
БАНКАРСТВОТО**

Изработил:

М-р Светлана Штерјова

Ментор:

Проф. д-р Нада Секуловска

Скопје, мај 2018 г.



Ss. CYRIL AND METHODIUS UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS IN SKOPJE



DOCTORAL STUDIES

PhD THESIS:

MARKETING RESEARCH FOR QUALITY OF SERVICES IN BANKING

Candidate:

Svetlana Shterjova, M.Sc.

Mentor:

Prof. Nada Sekulovska, Ph.D.

Skopje, May 2018

На мајка ми Блага и татко ми Киро
чи соништа за мене се поголеми од моите.

На сопругот Мишко, синот Адам и ќерката Ана
за кои сонувам со длабока љубов
повеќе од нив самите.

СОДРЖИНА

Апстракт / Abstract	4/5
Вовед	6
Актуелност на проблематиката	6
Предмет и цели на трудот	7
Методологија на истражувањето	8
План на презентирање на материјалот	9
Очекувани резултати	17
1. Улогата на квалитетот на услугите во банкарското работење	20
1.1. Квалитет на услугите и интегриран маркетиншки пристап	22
1.2. Аспекти на квалитет на услугите во банкарството	34
1.3. Значење на мерењето на квалитетот на услугите	47
1.4. Квалитет на услугите во банкарството	57
2. Алатки за ефикасни маркетинг-истражувања за квалитет на услугите во банкарството	67
2.1. Студии за квалитативни маркетинг-истражувања во банкарството	68
2.2. Видови на екстерни и интерни маркетинг-истражувања за квалитет на услугите во банкарството	83
2.3. Истражување на степенот на задоволство на клиентите и сервис за односи со корисниците	93
2.4. Истражување на квалитетот на услугите врз основа на тајни купувачи	107
3. Управување со истражувањата за квалитет на услугите во банкарската индустрија	120
3.1. Стратешко планирање и организација на маркетинг-истражувања за квалитет на услугите во банкарството	120
3.2. TQM (Total Quality Management)	130
3.3. ИСО-сертификација	141
3.4. Процес на управување со поплаки	153
4. Студии за контрола и квалитет на услугите во Охридска банка и во групацијата Сосиете женерал	165
4.1. Пристап за квалитет на услугите во групацијата Сосиете женерал	165
4.2. Применети техники за маркетинг-истражување, следење и контрола на квалитетот на услугите	175
4.3. Промоција и имплементација на извештаите од маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите	191
4.4. Резултати од истражување во Охридска банка	198
Заклучок	239
Референции	246
Прилози	273

Апстракт

Овој труд претставува обид да се поврзе проблематиката од областа на маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите со современите трендови во банкарството. Трудот се базира на концепти што се поставени во литературата од областа на маркетингот, како квалитетот на услугата, задоволството на потрошувачите и лојалноста на корисниците, потоа од областа на маркетинг-истражувањето, услужниот маркетинг и од областа на управување со квалитет и управување со човечки ресурси. Оттука, опфатено е пошироко подрачјето на конкурентска предност, со вклучување на маркетиншките истражувања во контекст на квалитетот на услугите, за да се креира подлабоко сознание кон кое е потребно да се ориентираат банките како даватели на услуги. Управувањето и мерењето на корисничкото искуство претставува предизвик со кој се соочуваат банките со цел да ја оптимизираат својата позиција на пазарот. Поради тоа, сервисот за услуги кон потрошувачите прераснува во двигател на конкурентската предност во услови на речиси изедначена понуда помеѓу банките. Оттука, целта на овој труд е да се систематизира улогата на квалитетот во корелација со алатките за ефикасни маркетинг-истражувања и со процесите на управување за унапредување на квалитетот на услугите во банкарството. Преку обработката на системите за квалитет се сугерира дека сертификацијата на македонските банки и услужни компании претставува клуч за унификација на услугите. Докторската дисертација прикажува нова рамка за услужните организации што овозможува подобри финансиски перформанси, зголемено задоволство на клиентите и зајакната конкурентност. Трудот го премостува јазот помеѓу теоријата и практиката преку емпириската студија спроведена помеѓу банките во Р. Македонија за маркетинг-истражувањата за квалитет на услугата што ги применуваат тие. Дополнително се елаборираат и ефектите на квалитетот на услугата врз задоволството на потрошувачите, промотивниот нето-скор и лојалноста на клиентите. Врз основа на елаборираните теоретски концепции, успешно е развиена емпириската рамка на овој труд во која се анализира важноста на истражувањата за квалитет, принципите за квалитет, аспектите на лидерство, стратешко планирање, улогата на клиентите и вработените за квалитетот на услугата на банките.

Клучни зборови: маркетинг-истражување, квалитет на услугите, услужен маркетинг, корисничко искуство, интерен и екстерен квалитет, управување со квалитет.

Abstract

This paper is an attempt to link the issues in the field of marketing research for the quality of service with the modern trends in banking. The paper is based on the concepts set forth in the literature in the field of marketing, such as quality of service, customer satisfaction and loyalty, then in the field of marketing research, services marketing and in the field of quality management and human resources. Hence, it covers wider area of competitive advantage by including marketing research regarding the quality of services to create a deeper insight to what is necessary to orient the banks as service providers. Management and measurement of consumer experience is a challenge the banks are facing with in order to optimize its market position. Therefore, the customer service becomes a driver of competitive advantage in terms of almost equal offer created by the banks. As a result, the purpose of this paper is to systematize the role of quality in correlation with the tools for effective marketing research and with the management processes to improve the quality of services in banking. The analysis of the quality systems suggests that certification of the Macedonian banks and the service companies is the key to unification of services. This PhD thesis demonstrates new framework for service organizations enabling improved financial performance, increased customer satisfaction and enhanced competitiveness. This paper bridges the gap between theory and practice through empirical study conducted among the banks in the Republic of Macedonia regarding the marketing research for quality of service which they apply. Furthermore it elaborates the effects of service quality on customer satisfaction, net promoter score and customer loyalty. Based on the elaborated theoretical concepts the empirical framework of this paper has been developed which analyzes the importance of research for the quality, quality principles, the aspects of leadership, strategic planning, the role of customers and employees on service quality within the banks.

Keywords: marketing research, quality of service, service marketing, customer experience, internal and external quality, quality management.

Вовед

Актуелност на проблематиката

Квалитетот не може да се дефинира – се препознава кога постои. Речиси е невидлив кога е присутен, но лесно се забележува кога недостига. Се наметнува прашањето „Зошто квалитет?“ кога целиот свет говори за постфинансиска, должничка и економска криза, банкарскиот систем се соочува со проблеми со ликвидноста, деловните планови и маркетинг-плановите се редефинираат... Одговорот е едноставен: Квалитетот овозможува компаративна предност, квалитетот им овозможува на клиентите да имаат доверба во конкретната банка.

Квалитетот не претставува едноставен збор или концепт. Квалитетот подразбира квалитетно управување на односите со клиентите и нивно одржување, квалитет на производите и услугите, квалитет на процесите, квалитет во комуникацијата, односно, наједноставно кажано, квалитет на сите нивоа. Во фокусот на квалитетот е клиентот, па она што банката го создава како производ, услуга, комбинација на каматни стапки и тарифи (цени), етичка промоција и квалитет на сервисот преку каналите на дистрибуција со коишто допира до клиентот (експозитури, вработени, електронско и мобилно банкарство, банкомати итн.) е во насока на создавање на висок квалитет што треба да се одрази преку задоволниот корисник.

Корисниците на услугите во банкарството се иднината на банките како институции. Кога станува збор за квалитет во односите со клиентите се мисли на ресурсите со коишто банката располага во смисла на човечки ресурси, процеси, процедури за управување со поплаките, техники и алатки со цел да ги подобри своите услуги. Поради тоа, целта на банките е постојано да го оптимизираат степенот на задоволство на клиентите, настојувајќи не само да ги направат лојални туку исто така и да доведат нови клиенти. Поради тоа, целокупната продажна сила е суштински важна за пристапот на квалитет и за процесот на негово подобрување во банките. Ефикасните комуникација и промоција помеѓу вработените и клиентите на банката, со порака фокусирана на квалитетот, во комбинација со обуки за квалитет и желба да се биде активен чинител во процесот на квалитет, претставуваат нова одговорност за банките.

Оттука, квалитетот, иновацијата и одржливиот развој се три подрачја што меѓусебно се преплетуваат и се надополнуваат кога станува збор за софистициран развој на

банките во маркетиншка смисла. Загарантирано ниво на стандардизирана услуга е ветување за задоволство на клиентите. Преку поставување индикатори за квалитет се мери степенот на квалитет испорачан кон клиентите, преку поплаките се вреднува повратната информација (фидбек) од клиентите, интерниот квалитет е мерило за екстерниот квалитет, бидејќи без задоволни вработени не може да има задоволни корисници, иновативните идеи генерираат прогрес и ја прават посигурна иднината и овозможуваат одржлив развој на банката.

Квалитетот има мултидисциплинарен карактер и поради тоа најчесто е составен дел на стратешкиот и оперативниот маркетинг, бидејќи во комбинација со креативноста, комуникацијата и иновацијата е составен дел од процесот на изградба на *менаџмент на целосен квалитет* (Total Quality Management = TQM). Во контекст на растечка конкуренција, каде што производите и услугите што им се нудат на клиентите се слични, а зголеменото пазарно учество е врвен приоритет на сите банки, квалитетот на услугата игра мошне значајна улога.

Предмет и цели на трудот

Оттука, **предмет** и **цели** на овој труд се разработка на маркетинг-истражувањето и студиите за квалитет на услугите што се применуваат за подобрување на квалитетот на услуги во банкарството; концептот на квалитет во финансиските дејности, односно во банкарската индустрија, специфичностите на дејноста во глобални рамки и локално, како и презентирање на искуствата на банките со маркетиншките истражувања на подрачјето на квалитет и нивната примена во нашата земја. Трудот има цел да ја отслика моменталната состојба и да ги посочи трендовите во маркетинг-истражувањата за квалитет во банкарството, како менаџерска алатка во процесите на управување со клиентите и перформансите на банката, што банките во Европа, во регионот и во Македонија почнуваат да ги следат со особен интерес и да ги имплементираат во своето работење. Значењето на овој труд е уште поголемо и поради фактот што банкарскиот сектор во Македонија е во доминантна странска сопственост, а за банките во Македонија и во регионот во континуитет особен интерес пројавуваат странски банки, што се потврдува со влезот на неколку банки со странски капитал во Р. Македонија во изминатите десет години. Нивната намера е да го освојат и да го развиваат овој сè уште неисцрпен пазар за нив, имајќи предвид дека тој се карактеризира со неискористен потенцијал. Тоа придонесува и за издигнување на

степенот на квалитет на едно пософистицирано ниво гледано од аспект на пристапот кон корисниците на услугите и задоволување на нивните потреби. Влезот на квалитетен странски капитал во банкарскиот сектор во Македонија со себе повлекува интензивирање на конкуренцијата помеѓу банките, што значи уште понагласена борба за освојување на целните клиенти – нивно привлекување и наоѓање начини да се задржат, а квалитативните студии и маркетиншките истражувања за степенот на задоволство, анализата на поплаките, стапката на одлив на клиенти и истражувањето на причините за тоа со цел преземање на корективна акција се само дел од маркетиншките анализи што се прават на перманентна основа за да се изгради „емотивна врска“ со клиентите и тие да ѝ останат лојални на банката што ја избрале.

Цели на докторската дисертација се:

- Да ја дефинира улогата на квалитетот на услугите во банкарството како дел од интегрираниот маркетиншки пристап на банките;
- Да ги елаборира видовите на маркетинг-истражувања за квалитет на услугите во банкарството;
- Да го диференцира процесот на управување со студиите за квалитет во банкарството како менаџерска алатка за донесување на стратешки одлуки; и
- Да ја опфати конкретната примена на маркетинг-истражувањата и студиите за квалитет на услугите во банките.

Методологија на истражувањето

Посочениот предмет на истражување досега е скудно опфатен во постојната домашна литература од областа на маркетингот, на менаџментот и во доменот на банкарското работење, а претставува релативно интересно подрачје и во светски рамки. Според тоа и трудот претставува неконвенционален обид за поврзување на проблематиката од областа на маркетинг-истражувањата за квалитет со современите трендови во банкарското работење.

При истражувањето за разработка на овој труд се применува историски метод со користење на секундарни извори на податоци, односно е користена современа и актуелна домашна и странска литература за маркетинг и маркетинг-истражување, оперативна ефикасност, однесување на потрошувачите, промоција и економска

пропаганда, литература од областа на банкарството, комуникациите, програмска литература од стручни семинари и специјализирани школи за квалитет и иновација, публикации на банки и финансиски институции, трудови објавени во домашни и странски списанија и содржини од компаниски, финансиски, банкарски и стручни интернет-страници.

Во истражувањето се користени квалитативни и квантитативни методи. Квалитативните се засновани на оценки, ставови и мислења на професионални индивидуи и групи од подрачјето на квалитет. Овие методи се субјективни и се засноваат на искуство, знаење и способности за расудување преку анкетирање на стручни лица и експерти за квалитет во банкарството. За релевантност на истражувањето се спроведе институционална анкета на избран примерок од банки активни на територијата на Р. Македонија со цел да се добијат показатели за примена на квалитет и пристапот кон квалитетот во работењето во банките во Р. Македонија. Исто така, се користат резултати и спроведени истражувања од страна на специјализирани агенции за истражување на пазарот реализирани врз репрезентативен примерок што се однесуваат на конкретни маркетинг-истражувања за квалитет на услугите во банкарството во банки во Р. Македонија.

Како комплементарни методи се користат и математичко-статистички методи, СВОТ-анализа, хронолошки, дескриптивен, историски и компаративен метод.

Тематски, трудот е поврзан и со петнаесетгодишен професионален ангажман на авторот во банки во Р. Македонија, од коишто десет години на раководни позиции за стратешки маркетинг, комуникации, развој на производи и иновации, при што се користени и применети искуства, проследени со извештаи, квалитативни анализи, пазарни истражувања и анкети како податоци добиени од примарни извори за аргументирање на тезите.

План на презентирање на материјалот

Трудот е структуриран во четири глави. Првите три глави ја претставуваат теоретската рамка за маркетинг-истражувања за квалитет на услугите во банкарството, а последната глава ја прикажува применливата компонента преку осврт на најголемата меѓународна банкарска групација во Р. Македонија, Сосиете женерал, и преку емпириско истражување за практиките во македонските банки што се однесуваат на маркетинг-истражувањата за квалитет.

Во **првата глава**, *Улогата на квалитетот на услугите во банкарското работење*, се елаборира значењето на квалитетот во банките како услужни компании. Тука се презентира квалитетот на услугите како составен елемент на севкупната маркетинг-стратегија на банката. **Квалитетот на услугите и интегрираниот маркетиншки пристап** не можат да се разгледуваат одвоено, туку само преку нивна заемна интеракција можат да се мерат, да се следат и да се евалуираат постигнатите резултати и да се поставуваат цели. Интегрираниот маркетинг-пристап (ИМП) е процес за управување на односите со клиентите кои придонесуваат за вредноста на брендот примарно преку напорите на маркетингот. Таквите напори честопати се однесуваат на меѓуфункционални процеси, преку коишто се создаваат и се негуваат профитабилни односи со корисниците и со другите стејкхолдери. ИМП вклучува координација и интеграција на квалитетот во сите маркетиншки алатки, со цел да се максимира влијанието врз крајните корисници со минимални трошоци. На тој начин, преку оптимизација, квалитетот на услугите се надоврзува на маркетинг-процесите во банкарството. Таквата интеграција, помеѓу квалитетот на услугите и ИМП, ги зајакнува релациите бизнис-кон-бизнис, маркетинг-каналите и ја поттикнува ориентираноста кон клиентите. Значи, квалитетот на услугите во банкарството во корелација со ИМП се провлекува низ четирите „P“, односно четирите „C“: производ (**p**roduct), цена (**p**rice), промоција (**p**romotion), дистрибуција (**p**lace), т.е. корисник (**c**onsumer), трошок (**c**ost), комуникација (**c**ommunication), погодност (**c**onvenience).

Понатаму, се разработуваат **аспектите на квалитетот на услугите во банкарското работење**. Тие почнуваат уште со првиот состанок со клиентот, што претставува почеток на релацијата со клиентот, се провлекуваат во фазата на сослушување на клиентот, продолжуваат во фазата на оптимизација на процесите и се заокружуваат со анимација. Централна оска за аспектите на квалитет на услугите во банкарството е фазата на сослушување на клиентот. Тоа е така бидејќи преку анкетите за задоволство на клиентите, преку квалитативните студии, анализи и постапувањето со поплаките можат да се идентификуваат, а понекогаш дури и да се антиципираат, одредени очекувања на корисниците. Оттука произлегува и логично се надоврзува обработката на **значењето на мерење на квалитетот на услугите во банкарството**. Имено, банките што навистина се обидуваат да ги задржат и постојано да ги надградуваат односите со постојните клиенти, редовно, на годишна основа, спроведуваат истражувања за квалитет на услугите, најмалку кај трите носечки пазарни сегменти: население, претпријатија и професионалци. Мерењето на квалитетот на услугите е

многу важна алатка, бидејќи овозможува: да се идентификуваат предностите во понудената услуга, да се откријат слабостите, односно недостатоците, да се утврди листа на препораки што произлегуваат од извршеното мерење на квалитетот на услугите што треба да се имплементираат во понатамошното работење со цел да се подигне квалитетот на услугите на посакуваното или на одредено стандардно ниво. Мерењето на квалитетот на услугите го открива опсегот, во процент, индекс или друг показател за степенот на квалитет на понудената банкарска услуга и отстапувањето во однос на поставен стандард или поставено очекување. Оттука, иако квалитетот на услугите вклучува одредена субјективна димензија, сепак тој може да се дефинира и да се измери. Квантификацијата на квалитетот на услугите е единствена мерка за успешноста на воспоставениот систем на односи со клиентите и дава насоки дали тој треба да се одржи, да се подобри или, пак, да се менува.

Квалитетот на услугите во банкарството кулминира со воспоставување систем на квалитет што во својата софистицирана форма подразбира имплементација на ИСО-стандарди и ИСО-сертификација или креација на сопствени стандарди за конкретната банка и прифатлив степен на контрола над процесите. Квалитетот на услугите во банкарството исто така подразбира и добар квалитет на внатрешниот сервис, односно постоење на т.н. договори за услуга помеѓу организациските единици (*service-level-agreements, SLA*). Затоа квалитетот на услугите во банкарството претставува синергија помеѓу надворешниот и внатрешниот квалитет на услугата. Односно, невозможно е да се постигне надворешен квалитет на услугите кон крајните корисници, доколку не постои внатрешен квалитет на услугите и обратно.

Трите носечки столба на банките се експанзија на деловната мрежа, иновативни производи по мерка на корисникот и квалитет на услугата. Во последниот дел од првата глава се става фокус на квалитетот на услугите во банкарството што треба суштински да се развива како составен дел на банкарската култура. Супериорниот степен на услуга, меѓународниот имиџ на банката (овозможен преку интернационализација на банките со припадност во меѓународни групации) и примената на современи стандарди во работењето претставуваат компаративна предност во банкарската индустрија. Секоја банка на пазарот се стреми да биде препознаена како банка со најдобар квалитет на услуга, односно референтна на пазарот на којшто дејствува. За да се достигне таква извонредност во квалитетот на услугата, пристапот на квалитет треба да биде применуван на сите нивоа во банката.

Во **втората глава** од докторската дисертација, насловена *Алатки за ефикасни маркетинг-истражувања за квалитет на услугите*, се обработени механизмите што на банките им стојат на располагање за спроведување на маркетинг-истражувања за квалитет во своето работење. Се разгледуваат многубројните **студии за квалитативни маркетинг-истражувања во банкарството**. Позитивна надворешна карактеристика на кризата врз модерниот бизнис е тоа што акцентот се пренасочи од квантитет кон квалитет. Наместо очекуваните кредитни пласмани, што стагнираа во време на кризата поради намалената економска активност, банките не ја пропуштија можноста да се концентрираат на прашањата поврзани со квалитет на услугите, односно кон консолидација на интерните процеси со екстерен аутпут на квалитетна услуга. Помеѓу поистакнатите студии за маркетинг-истражување во банкарството што се разгледани се: студиите за пречек на клиентите (welcoming of customers); студиите „запознај го својот клиент“ и студиите за квалитет на клиентската база на податоци; студиите за квалитет на методите; студиите за адаптирање на производите и услугите кон потребите на клиентите; студиите за квалитет на комуникацијата со клиентите и студиите за постапување по поплаките од клиентите, сè со цел да се излезе во пресрет на нивните основни очекувања.

За имплементација на студиите за квалитативни истражувања, во банкарството се применуваат **екстерни и интерни маркетинг-истражувања** елаборирани во вториот дел од оваа глава. Со екстерните маркетинг-истражувања за квалитет се утврдуваат детерминантите помеѓу надворешните фактори што влијаат врз квалитетот на услугите на банката, додека, пак, со интерните истражувања се анализираат внатрешните фактори што се одразуваат врз степенот на квалитетот на услугите во банката. Екстерните истражувања во фокусот најчесто го поставуваат клиентот, односно неговите очекувања, барања и потреби. Преку екстерните истражувања за квалитет на услугите во банкарството се испитува степенот на задоволство на клиентите, перцепцијата за производите и услугите на банката, степенот на свесност за банката, се откриваат ефектите од промотивните активности на банката, степенот на соработка на клиентите со банката и бројот на користени услуги по корисник, бројот на банки со коишто соработува еден клиент, производите и услугите што ги користи клиентот, најпосакуваната банка за клиентите, банката со најголема доверба помеѓу клиентите итн. Интерните истражувања во фокусот ги поставуваат човечките ресурси и човечкиот капитал на банката, од којшто произлегуваат ефикасноста на квалитетот на услугата понудена кон клиентите, ефикасноста на интерните процеси, оптимизацијата на

процесите, т.е. оперативната ефикасност, оптимизацијата на трошоците, пристапот на продажната сила, степенот на задоволство на вработените, интерната евалуација за квалитетот на услуга помеѓу организациските единици како интерни клиенти итн. Резултатите од екстерните и интерните маркетинг-истражувања имаат цел да придонесат кон подобар квалитет по пониска цена на услугата што им се обезбедува на крајните корисници, односно на клиентите.

Истражувањето за степенот на задоволство на клиентите е често применувано во маркетинг-програмите на банките и се разгледува во третиот дел од втората глава. Со него се овозможува да се процени и да се следи задоволството на клиентите кај секој пазарен сегмент; да се спореди степенот на задоволство со клучните конкуренти; да се идентификуваат причинителите на (не)задоволство преку оценка на придонесот на секој елемент во банкарските релации; да се набљудува и да се анализира еволуцијата преку подвлекување на најзначајните фактори; да се идентификуваат причините за (не)лојалност на клиентите и да се процени значењето што го има задоволството при донесувањето одлуки на клиентите. Овие студии се состојат од квалитативна и квантитативна фаза, што меѓусебно се надополнуваат при верификација на претпоставките во конечни сознанија.

За крај, во оваа глава се дава осврт на подобрување на задоволството на клиентите и зголемување на нивната лојалност кон банките преку осврт на **истражување на квалитет на услугите врз основа на тајни купувачи** (т.н. Mystery Shopping). Овие истражувања вообичаено се спроведуваат во експозитурите на банките и во центрите за односи со корисници (кол-центри). Мистери-шопинг претставува одамна воспоставена техника за истражување што користи купувачи кои според дадени насоки анонимно ја евалуираат и ја надгледуваат услугата кон купувачите, операциите, интегритетот на вработените, како и квалитетот на услугите. Мистери-шопингот ги пополнува празнините на критични информации помеѓу оперативата и маркетингот. Мистери-шопинг се користи со цел да се соберат податоци што помагаат да се одреди што им се случува на клиентите кога ќе ја посетат банката или кога телефонски ќе се јават во неа. Маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите во банкарството овозможуваат да се имплементираат стандарди за очекувано ниво на квалитет на услуга. Исто така, овозможуваат да се стандардизира однесувањето на вработените на степен што ќе потврди дека *вработените се лицето на банката*.

Во **третата глава** се пристапува кон дескрипција на менаџментот, односно *Управувањето со процесот на истражувањата за квалитет на услугите во*

банкарството. Истражувањата за квалитет на услугите во банкарската индустрија се разработуваат како составен дел од севкупната стратегија на банката. Со маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите се управува како и со сите други банкарски активности и тие треба да бидат компатибилни со поставените оперативни цели на банката, односно да бидат во корист на нивно исполнување. **Стратешкото планирање и организацијата на маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите во банкарството** можат да претставуваат самостоен сегмент во работењето на банката или, пак, да се јавуваат како составен дел од програмата за стратешки и оперативен маркетинг на банката. И во двата случаја, активностите поврзани со маркетинг-истражувањата за квалитет подразбираат поставување на клучни индикатори за перформанс (КПИ) врз основа на коишто се мери отстапувањето во нагорна или во надолна линија на добиените резултати, а потоа се преземаат корективни акции за подобрување на квалитетот на услугата, односно за негово одржување. Меѓусебната поврзаност на секторот за квалитет со другите сектори го издигнува значењето на квалитетот на пошироко институционално ниво во банкарството, односно на степен на **менаџмент на целосен квалитет (TQM)**, што понатаму се разгледува во оваа глава. TQM претставува нова филозофија и нов модел на организациска култура ориентирана кон клиентот, кон неговите активности и процеси, со цел тие да се оптимизираат на долг рок. Фундаменталните вредности на TQM се: клиентот е главен приоритет за банката; тимската работа и соработката се суштински; еднакво е значаен и внатрешниот (интерен) клиент; задоволството на клиентите е предуслов; преференција кон долгорочното, наспроти краткорочното подобрување; секогаш е неопходно тезите да се аргументираат врз основа на податоци од коишто произлегуваат решенија; ги засега сите вработени и неопходни се поддршка и посветеност од врвниот менаџмент за интерна промоција на системот на менаџмент на целосен квалитет во банката. Од наведените принципи јасно произлегува тесната врска помеѓу маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите и менаџментот на целосен квалитет во банкарството, како предуслов и неизбежен дел за негова имплементација.

Неизоставен дел од системот за управување со квалитетот е **ИСО-сертификација**, што се анализира во третиот дел од третата глава. Преку ИСО-квалитетот на услугите и односите со клиентите во банкарството се издигнуваат на меѓународно ниво, исполнувајќи ги нормативните постулати дефинирани од страна на Меѓународната организација за стандардизација (ИСО). ИСО 9000 се однесува на управувањето со квалитет и има цел да ги исполни очекувањата на клиентите преку примена на

регулаторните барања во настојување да се поттикне задоволството на клиентите и да се постигне континуирано подобрување на перформансот во насока на поставените цели. Сертификацијата претставува доказ и обврска за нивото на квалитет на услугите што ги нуди банката, посветеност на заштита на природната околина и корпоративна општествена одговорност, овозможува структурирање, надгледување и подобрување на процесите со методи како системот Лин (Lean Six Sigma) и овозможува евалуација на перформансот од пристапот на квалитет применет во банката.

И како последно, но не и најмалку важно, во процесот на маркетиншките анализи спаѓа и **процесот на управување со поплаки** во банката. Дури и во локалната регулатива со одлуката на НБРМ за управување со ризици, менаџирањето на поплаките претставува важен дел од управувањето со репутациониот ризик на банките. Поплаките претставуваат спонтана, брза и корисна повратна информација од клиентите до банката. Преку периодично следење и анализа на поплаките се добиваат значајни сознанија за квалитетот на производите и услугите на банката и (не)задоволството на клиентите. Тоа е корисен инпут за слабостите и предностите на банката и подрачјата што треба да претрпат промени. Доброто управување со поплаките ја подобрува лојалноста на клиентите и може да ја зајакне понатамошната соработка. Поплаките овозможуваат корекција и превенција од грешки на банките, што резултираат со подобар квалитет на услугата за крајните корисници.

Во **последната глава** се пристапува кон практична примена на маркетинг-истражувањата за квалитет во банкарството преку анализа на *Студиите за контрола и квалитет на услугите во Охридска банка и групацијата Сосиете женерал*. Групацијата Сосиете женерал во својата стратешка определба има поставено цел банките-членки на Групацијата да прераснат во референтни банки на пазарот на којшто дејствуваат, препознаени според квалитетот на услугата. Таквата унификација подразбира дека во секоја земја банките од групацијата Сосиете женерал, вклучително и Охридска банка, треба да бидат клиентски ориентирани, со фокус кон корисниците, кон услугите и кон квалитетот.

Во репрезентативна студија на случај, за студии за контрола и квалитет на услугите се земени искуствата на македонските банки и на Охридска банка како членка на групацијата Сосиете женерал. Во прикажувањето на маркетинг-истражувањата за квалитет во применетата банкарска практика, воведно се дава пресек и се разгледува **пристапот за квалитет на услугите** во групацијата Сосиете женерал. Тоа подразбира опис и практична примена на елементите опишани во претходните глави. Односно,

преку конкретни примери се анализираат улогата на квалитетот на услугите во рамките на Групацијата, применетите алатки за маркетинг-истражување на квалитетот на услугите, аспектите значајни за квалитетот на услугите во Групацијата и врската помеѓу квалитетот и другите оперативни подрачја: маркетинг, комерција, комуникации, човечки ресурси, информатичка технологија и оперативна ефикасност.

Во понатамошната анализа се разработуваат **применетите техники за маркетинг-истражување, следење и контрола на квалитетот на услугите** имплементирани во банки на групацијата Сосиете женерал. Во таа насока, образложени се конкретни примери за проекти водени од страна на секторите за квалитет во рамките на банките од Групацијата, како и централно на ниво на Групација, архитектурата на организација на тие проекти, нивното значење и размената на најдобри практики за квалитет. Исто така, се прави и СВОТ-анализа, со којашто се дава осврт на предностите, слабостите, предизвиците и опасностите со коишто се соочуваат банките при имплементацијата на маркетинг-истражувањата и контролата на квалитетот на услугите.

Како надоврзување на применетите маркетинг-истражувања и анализи за квалитет е обработено и подрачјето за квалитет на комуникација, односно **промоцијата и имплементацијата на извештаите од маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите** помеѓу внатрешната јавност (вработените) и надворешната јавност (клиентите и стејкхолдерите) на банки-членки на групацијата Сосиете женерал. Во тој контекст, презентирани се прирачници за квалитет на услугите и брошури за квалитет што произлегуваат од наодите на спроведените маркетинг-истражувања за квалитет.

Во последниот дел се дава преглед на **резултатите од истражување во Охридска банка** преку:

- спроведено истражување за маркетинг-истражувања за квалитет на услугите кај македонските банки, како и конкретно во Охридска банка преку:
 - преглед на маркетинг-истражувањата за квалитет спроведени во Охридска банка,
 - извештај за квалитет на услугата по пат на тајни купувачи (мистери-шопинг),
 - наоди од студии FMDS (Financial Market Data Service),
 - управување со поплаки,
 - истражување за задоволство на клиентите како дел од проект на групацијата Сосиете женерал.

Во тој контекст, презентирани се резултати од теренски истражувања за квалитетот на услугата, задоволството на корисниците, како и од теренско квалитативно истражување за вредноста и позиционираноста на банките кај целните пазарни сегменти. Преку студијата на случај се потврдуваат образложените тези во претходните глави со аргументи од практиката и се заокружува проблематиката на маркетинг-истражувањето за квалитет на услугите во банкарството.

Очекувани резултати

Во трката за квалитет нема конечна линија на целта. Затоа и проблематиката за квалитет се актуализира постојано. Стандардите постојано се поставуваат на повисоко ниво, а тоа подразбира постојано усовршување на квалитетот, наоѓање на нови методи на интерен и екстерен квалитет, постојано подобрување во смисла на оперативна ефикасност. Предизвикот да се подобри квалитетот на производите и услугите бара сигурна имплементација на квалитативен пристап, а со цел да се промовира квалитетот на производите и услугите за клиентите.

Квалитетот во банкарството се интерпретира како избегнување на инфериорност, односно стремеж кон супериорност. Квалитетот претставува перцептивен, условен и, донекаде, субјективен атрибут поради што може да биде разбран на различни начини. Корисниците можат да се фокусираат на спецификација на карактеристиките на производот/услугата или тоа за нив да претставува начин на којшто ги споредуваат конкурентите на пазарот. Во фокусот на банките е квалитетот на услугата. Квалитетот на услуга подразбира споредба на очекувањата со перформансот, па тој претставува и мерка за тоа до кој степен испорачаната услуга им излегува во пресрет на очекувањата на клиентот. Оттука, за банките е актуелна проблематиката за маркетинг-истражување на квалитетот на услугите, бидејќи главниот предизвик е да се исполнат очекувањата на корисниците, а притоа истовремено да се остане економски конкурентен. Тоа значи дека задоволувањето на потребите на клиентите е многу важно за опстанокот на банката. Важноста на квалитетот произлегува од крајниот резултат со којшто се стекнува банката при негова примена, а тоа е:

- разбирање и подобрување на оперативните процеси,
- идентификување на проблемите брзо и систематично,
- воспоставување на значајни и веродостојни мерки за перформансите,

- мерење на задоволството на корисниците и други излезни перформанси.

И додека автоматизираните процеси даваат брзи резултати, услугите сè уште се трудоинтензивни. И покрај подемот на електронското банкарство, нема замена за висококвалитетен персонал кој ја креира интеракцијата на услугата што се одвива помеѓу вработениот и клиентот. Ова е уште една причина банките како провајдери на услуги да му дадат приоритет на квалитетот.

Оттука произлегува и придонесот на трудот за научни и практични цели. Се очекува разработката на оваа проблематика во банкарството финално да придонесе кон комплексно презентирање на потребата и важноста на правилна примена на студиите за квалитет во банките, како една од алките кон крајната цел – одржлив развој и остварување профит на долг рок. Со трудот се анализираат теоретските основи од областа на квалитетот на услугата. Исто така, трудот се очекува да поттикне научни дискусии и понатамошни истражувања во оваа област, што во иднина ќе резултираат во унапредување на предметот на истражување.

Суштината на оваа докторската дисертација е да прикаже нова рамка за финансиските организации со којашто ќе се овозможи конкурентност. Докторската дисертација сугерира нова перспектива за услужните организации на којашто треба да се фокусираат, за да стекнат подобри финансиски резултати и долгорочен раст. Со овој труд се пополнува празнината помеѓу теориите за маркетинг и управување со квалитет на тој начин што се поврзуваат многуте маркетиншки студии со литературата од менаџмент со квалитет. Постојат многубројни студии за маркетинг-истражувања, но релативно мало внимание е посветено од аспект на квалитетот на услугите. За да се постигнат целите на дисертацијата, се спроведе истражување помеѓу банките во Р. Македонија за аспектите на маркетинг-истражувањата за квалитет на услугата.

Во согласност со димензиите презентирани во теоретската рамка, се предлагаат седум истражувачки хипотези поврзани со маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите во банкарството. Тие се:

X1: Истражувањата за квалитет на услугата играат критична улога во формирањето на задоволството на клиентите и врз корисничките искуства.

X2: Постои позитивна корелација помеѓу примената на маркетинг-истражувањата за квалитет и начинот на формална организација и управување со квалитетот во банките.

X3: Истражувањата за квалитетот на услугите претставуваат значајна инвестиција за долгорочната стратегија и ориентираноста кон клиентите на банките.

X4: Постои позитивна корелација помеѓу примената на системите и стандардите за квалитет врз позитивните кориснички искуства и севкупната конкурентност на банките.

X5: Менаџментот и вработените во банките имаат клучна улога во креирањето средина што поддржува висок квалитет на услугите преку примена на маркетинг-истражувања.

X6: Странскиот капитал е главен двигател за поставување стандарди за квалитет во банкарскиот систем.

X7: Следењето и антиципирањето на потребите и очекувањата на клиентите се во основата на квалитативните аспекти на банките, што води кон аспирација на висок позитивен промотивен нето-скор.

Придонесот од ова истражување се резултатите од анализата, каде што рамката е направена врз основа на веќе применети искуства, претходни студии и истражувања и врз основа на ова истражување. Со студијата се настојува да се реши нивото на квалитетна услуга со којашто се поттикнува лојалност кон финансиските организации. Според тоа, со емпириските резултати ќе се подвлечат постојни теории и практики и ќе се презентираат нови елементи, во што, всушност, и се состои придонесот на оваа студија.

1. Улогата на квалитетот на услугите во банкарското работење

Квалитетот претставува двигател на долгорочните релации со клиентите во банкарството. Односите во банкарството се како кои било други релации во животот – ги сочинуваат мали парчиња што се спојуваат во мозаик и се основа за клучни настани од коишто профитираат двете вклучени страни. Само доколку таквите релации се темелат на квалитетно воспоставени врски и клиентот и банката ќе можат да се потпрат еден на друг. А, на тој начин се гради меѓусебната доверба и се стекнува лојалност од страна на клиентите. Довербата е столб на успехот кога станува збор за услугите во банкарството, а за да се постигне потребно е да се темели на квалитет во релациите од секој аспект, па произлегува дека квалитетот на услугите има мошне значајна улога во банкарското работење. Оттука, разбирањето на улогата на квалитетот на услугите во банкарското работење претставува неопходен предуслов за разбирање и анализа на маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите во банкарството.

Фокусот на квалитетот е важен со цел подобро да се разберат корисниците, нивните барања, да се дефинираат нивните потреби и да се понуди најдобар производ или најдобра услуга. А, за да се постигне тоа, потребно е да се исполнат одредени услови и да се преземат одредени акции. Условите се обврска на сите хиерархиски нивоа, за да се подобрува квалитетот со поддршка на сите вработени. Акциите што е потребно да се имплементираат се дефинирање на потребите на клиентите, мерење на неусогласеност, елиминирање на причините за несогласување и евалуација на резултатите. До сите нив се доаѓа преку процесот на маркетинг-истражување за квалитет на услугите.

Банкарската индустрија во секоја земја игра значајна улога за економскиот раст и развој на земјата. Всушност, тоа колку е здрав банкарскиот систем на земјата ќе ја предодреди придобивката на нацијата. Банкарската индустрија денес се соочува со драматично агресивна конкуренција во нова (де)регулирана средина со присуство на многубројни инвеститори во бизнис-арената, како национални, така и интернационални, кои инјектираат директни инвестиции, вршат трансфер на менаџментот, учествуваат во удели на акции, преземања и спојувања. Сите овие дејства се познати во блиската историја на банкарскиот систем во Македонија, период од 1999 година, па наваму, кога банкарскиот сектор доживеа значајна транзиција и стабилизација.

Паралелно, банкарските клиенти очекуваат подобар избор кога е оперативноста во прашање, со зајакнати човечки и материјални ресурси што ќе ја подобрат услугата и ќе

изградат силна лојалност со длабока посветеност за повторно купување или конзистентно употребување на преференцијални производ/услуга во иднина. Исто така, истражувањата потврдуваат дека лојалноста на потрошувачите е битен елемент во банкарскиот успех во денешната растечки конкурентна средина. Parasuraman et al. (1990, 1994), потенцираат дека клучна стратегија за успехот и за опстанокот на секоја деловна институција е испорака на квалитетни услуги кон потрошувачите. Ravichandran et al. (2010), мислат дека степенот на квалитет на услугата ќе ги предодреди задоволството на потрошувачите и личната лојалност.

Со цел да се задржи импулсот на лојалноста на потрошувачите за опстанок на компанијата, банките постојано бараат начини да придобијат клиенти, да ја задржат и да ја зголемат базата на клиенти, имајќи ги на ум трошоците од загуба на клиенти. Исто така, студиите укажуваат на тоа дека неуспехот да се испорача висококвалитетна услуга при корисничкото искуство може да резултира во изненадувачка ерозија на клиентската база на компанијата, бидејќи клиентите еволуираат (Mukhidin et al., 2012). На традиционалниот купувач му се придружуваат дигитално ориентирани, мултиканални корисници, социјални медиуми и онлајн-истражувања што ги поттикнуваат продажните активности. Според конвенционалната мудрост, незадоволниот корисник на десет луѓе може да им пренесе за сопственото негативно искуство. Денес, социјалните медиуми овозможуваат истиот корисник да опфати илјадници само со неколку удари на тастатурата. Затоа треба да се преземат неопходни чекори од организациите за да се адресираат овие предизвици што имаат веројатност да ги засенат идните проекции на менаџментот во банкарството и секој модел или пристап што ќе биде усвоен мора да се приспособи на овие предизвици.

Затоа, која било банкарска институција мора да развие соодветни стратегии што ќе можат да ги координираат сите интерни и екстерни варијабли што ќе резултираат со испорака на квалитетна услуга кон целната група во пресрет на нивните различни потреби со уверување за подобрување на лојалноста и довербата преку емпатично однесување. Тенденцијата за понуда на квалитетна услуга на потрошувачите зависи од видувањата на поединецот кој одлучува за услугата и оттука е јасно зошто човечкиот елемент никогаш не може да биде пренагласен кога се во прашање банкарските услуги.

1.1. Квалитет на услугите и интегриран маркетиншки пристап

Истражувањето во сферата на квалитетот на услугите не би било комплетно доколку не се разгледува во рамките на интегрираниот маркетиншки пристап (ИМП). Анализата на маркетиншките текови на која било локација и на кој било пазар во современи услови се врши низ спектарот на оваа парадигма, за којашто едни сметаат дека е релативно нова во маркетингот, а други се согласуваат дека и покрај тоа што називот е нов, концептот егзистира и се применува веќе подолго време (Hutton, 1996).

Помеѓу различните дефиниции на ИМП во современата и поновата економска литература, постои консензус дека „интегрираниот маркетиншки пристап претставува координација и интеграција на сите маркетиншки средства, приоди и извори на едно претпријатие во хомогена програма што го максимира ефектот врз корисниците со минимални трошоци. Оваа интеграција влијае врз сите деловни односи, партнерства, врз дистрибуцијата, маркетиншките аспекти, потрошувачката ориентираност и внатрешните комуникации на претпријатието“ (Clow and Baack, 2008, стр. 33).

Терминот „интегриран маркетиншки пристап“ подразбира холистичко поимање на маркетингот. ИМП е процес за управување на односите со клиентите кои придонесуваат за вредноста на брендот примарно преку напорите на маркетингот (Kokemuller, 2013). Таквите напори честопати се однесуваат на меѓуфункционалните процеси во рамките на коишто неизбежно се создаваат и се негуваат такви односи со корисниците и со стејкхолдерите, што резултираат со профит. Квалитетот е составен дел од ИМП.

ИМП вклучува координација и интеграција на квалитетот во сите маркетиншки алатки, со цел да се максимира влијанието врз крајните корисници со минимални трошоци. Ваквата корелација помеѓу квалитетот и ИМП е особено истакнат кај услугите.

Причините за значењето на квалитетот и ИМП во банкарството се повеќеслојни. Глобалните движења и светските економски текови предизвикуваат промени врз банкарските процеси. Корисникот останува крал во напорите за развој и покрај строгите редукции на трошоци, што наметнува ограничена понуда и иновативност на банките, а тоа, пак, резултира со намалено задоволство на корисниците, т.е. доведува до намален квалитет. Ова укажува на обратнопропорционална насока помеѓу современите тенденции во банкарството и квалитетот како составен дел од ИМП на банките. Секое намалување на трошоците, особено во делот за ИМП, истражување и развој, не значи дека е разумно решение, бидејќи води кон намален квалитет на услугите. Ваквиот

пристап за банките е опасен, бидејќи ја намалува довербата на корисниците и крајно може да резултира со губење на клиентите. Ваквите тенденции доведуваат до тоа банките во новите услови да се преориентираат од масовен кон сегментиран маркетинг. Друга причина за растечкото значење на ИМП е брзото усовршување на информатичката технологија (Kotler et al., 2005). Денешната технологија, особено на банките, бидејќи имаат расположлива база на податоци за клиентите, им помага на одговорните за маркетинг и квалитет непосредно да ги следат потрошувачките потреби на корисниците преку многубројните информации што им стојат на располагање. Новите технологии обезбедуваат и нови комуникациски решенија за пренесување на специфични пораки наменети за помали и тесни потрошувачки сегменти (Јаќоска Н., 2012).

Одредени промени и движења во севкупниот начин на живеење и на работење се во причинско-последична врска со развојот на ИМП во примарната стратегија на одговорните за маркетинг. Таквите измени овозможуваат повеќеслојни активности и модели таму каде што се применувале само еднонасочни и традиционални аспекти. Променливиот маркетинг-пејзаж се должи на дигиталната технологија каде што клучна алатка е интернетот, потоа паметните телефони, дигитализацијата, социјалните мрежи и, секако, рапидната глобализација што наметнува специфични познавања на корисниците (Kotler and Armstrong, 2010).

Банките што ја развиваат својата стратегија врз ИМП, всушност, ги напуштаат класичните ставови за улогата на маркетингот со фокус на промоција на производите и услугите. Наместо тоа, се фокусираат на интеграција на алатките на (Slow and Vaack, 2008): маркетинг-истражување и анализа за потенцијалите на пазарот, воведување на иновативни производи и унапредување на постојните, промена на тарифите за конкурентност како дел од ценовната стратегија, олеснување на пристапот до производите преку осовременување на каналите на дистрибуција и личната продажба и, конечно, усовршување на институционалната и продуктната комуникација.

На ИМП се надоврзуваат и интегрираните маркетиншки комуникации (ИМК) што целиот процес во банкарството успешно го заокружуваат во единствена целина. Со интегрираните маркетиншки комуникации „се овозможува остварување на синергетски ефект од интегрираната и координираната употреба на одделните промотивни алатки, пренесувајќи јасна, конзистентна и ефективна порака за компанијата и за нејзините производи“ (Ристевска-Јовановска С., 2010). Сите маркетиншки алатки заедно во рамките на ИМП и на ИМК го вклучуваат квалитетот како составна компонента.

Интеракцијата на секој од нив поединечно и збирно води до оптимизација на тој начин што квалитетот на услугите се надоврзува на маркетинг-процесите во банкарството. Таквата интеграција помеѓу алатките на маркетингот и квалитетот преку ИМП ги зајакнува релациите бизнис-кон-бизнис, маркетинг-каналите и ја поттикнува ориентираноста кон клиентите. Значи, квалитетот се провлекува низ четирите „P“, односно четирите „C“ (Јаковски и Р. Јовановска, 2007): производ (**p**roduct), цена (**p**rice), промоција (**p**romotion), дистрибуција (**p**lace), т.е. корисник (**c**onsumer), трошок (**c**ost), комуникација (**c**ommunication), погодност (**c**onvenience).

Од друга страна, квалитетот сам по себе не е доволен за да создаде институционална лојалност или лојалност кон брендот. Наведуваме дека корисниците бараат квалитет и веродостојност, без да дознаеме како тие, всушност, ги влечат и ги признаваат квалитетот и веродостојноста (Iacobucci and Cadler, 2003). Всушност, корисникот и корисничкото искуство се сврзано ткиво помеѓу квалитетот и ИМП. Од корисникот и од неговото искуство зависи успешноста на квалитетот во сите аспекти на интегрираниот маркетинг-пристап. Поради тоа, корисниците се основа во истражувачките студии за квалитет. Овие корисници неопходно треба да бидат самосвесни, подложни на самоанализа, да бидат доволно артикулирани да кажат што мислат и да сакаат да помогнат за сознанијата. Само преку анализа врз таков примерок на корисници можат да се постават темелите за квалитет во интегрираниот маркетинг-пристап на банките.

Квалитетот претставува комплексен пристап што има влијание врз сите актери во банката и интеракција со нив: клиентите, вработените, процесите, техниките и алатките. Со интегрирање на квалитетот во маркетиншкиот пристап во банките, главната цел е да се елаборира разбирлив систем што ќе придонесе за константно подобрување на задоволството на клиентите преку соодветен квалитет на услугите (Grönroos, 2001).

Во банкарството, ситуацијата е поспецифична. Кога станува збор за пристап на квалитет со клиентите како дел од интегрираниот маркетинг, неопходно е да се земат предвид и ресурсите со коишто се располага (човечки ресурси, ИТ-ресурси, бази на податоци, систем на процесирање на поплаки, расположливи техники и алатки за поттикнување на сервисите што им се нудат на клиентите), со цел да се оптимизираат така што постојано ќе се поттикнува степенот на задоволство на клиентите и ќе се гради лојалност кај постојните клиенти, а секако ќе се придобиваат и нови.

И покрај тоа што не се составен дел на интегрираниот маркетиншки пристап, човечките ресурси имаат значајна улога во ефикасноста за квалитетот како дополнување на интегрираниот маркетинг, бидејќи припаѓаат на дополнително **p = people** (луѓе). Човечките ресурси се можеби и клучен елемент кога станува збор за квалитет кај услужните дејности, како што е банкарството. Во крајна инстанција, од луѓето зависи како ќе се имплементира, како ќе се унапредува квалитетот и тие се одговорни за неговата успешност. Без реално вклучување на актерите, теоријата не може да се стави во практика. За да го реши изедначувањето помеѓу квалитет и квантитет, топ-менаџментот треба да одигра клучна улога во инволвираноста и поддршката на вработените како дел од пристапот за квалитет. Ефективната комуникација со вработените, обуката на вработените во делот за квалитет и желбата да се вклучат во процесот се одговорност на секој менаџер, раководител на експозитура, тим-лидер и на членовите на управниот одбор. Секако, суштинска е повратната информација (фидбек) што доаѓа од клиентите. Начинот на којшто клиентите го даваат фидбекот може да биде различен: поплаки, пофалби, индикатори за задоволство, тајни купувачи, едукација и познавање на клиентите. Сите овие алатки ќе бидат елаборирани во рамките на овој истражувачки труд (Wirtz and Christopher Lovelock, 2016).

За да се разбере интегрираниот маркетинг-пристап, потребно е да се утврди што подразбира **интегрираната маркетинг-стратегија**. Ако го дефинираме секој збор поединечно, ќе дојдеме до општата идеја за дефиниција на интегрирана маркетинг-стратегија (Brandw!se, 2017):

Интеграција:

Подразбира да се спојат поединечните делови, да се комбинираат или да се инкорпорираат во една целина за подобри перформанси на сите (и на деловите и на целината). Комбинирање и координирање на одделните елементи за да се создаде хармонична меѓусебно поврзана целина, односно организација на единките да функционираат во заедништво.

Маркетинг:

Подразбира акт на промоција и продажба на пазарот. Процес на создавање, комуницирање, дистрибуција на понуда со одредена вредност за потрошувачите/клиентите. Претставува тактика што се користи за да се промовира и да се почне со процес на продажба преку генерирање сознанија со маркетинг-

истражување, развој на стратегија, продажни техники, деловна комуникација и деловен развој. Маркетингот се користи за да се открие и да се дефинира целниот потрошувач, да се задоволи корисникот и да се задржи преку изградба на свесност за брендот и лојалност кон брендот по пат на маркетинг-комуникација. Ова може да вклучува рекламирање, директна пошта, изложби, настани, интернет-присуство и промоција на социјални медиуми.

Стратегија:

Се однесува на план на активности дизајнирани за да се постигне одредена цел или одреден резултат. Стратегијата е листа на акции што треба да се направат, што претставува рамка на потребните тактики и редослед на сите задачи што треба да се постигнат во одреден временски период.

Интегрираниот маркетинг-пристап е фокусиран на организирање на елементите и создавање на временска оска за испорака на специфични маркетиншки елементи за одредена цел или за одредена причина. Ова претставува проактивен наместо реактивен пристап. Сведоци сме на адвертајзинг-кампањи на банки што се институционални или продуктно-ориентирани, што притоа го промовираат институционалниот или продуктниот бренд без притоа да комуницираат одредена предност или корист за клиентите. Овие кампањи имаат цел да создадат емотивна врска со клиентите, да поттикнат свесност за брендот или да искомунцираат одредена придобивка (на пример, награда). Ваквиот пристап е пасивен, реактивен. Проактивниот маркетинг-пристап е содржан во маркетинг-кампања за наградна игра. За илустрација, при организирање на наградна игра за кредитни картички, банката стимулира ниво на издавање (посета на експозитура за аплицирање за картичка – дистрибуција), нивна употреба (консумација, користење на производот), комуникација преку можноста да се освои награда (промоција на картичките), одредена ценовна предност на производот (на пример, без членарина за време на периодот на наградната игра) и, секако, карактеристиките на производот (можноста за плаќање на рати без камата, револвинг-процент на отплата и слично). Ваквиот проактивен пристап подразбира интеграција на маркетинг-елементите во кохезиска целина што ќе овозможи функционирање на поединечните делови, но и на целината, за да се постигне поставената цел, односно посакуваниот резултат со предвидената маркетиншка активност. Од тој аспект, во опишаниот пример, беспрекорно поединечно треба да функционираат: производот

(картичката со нејзините функционалности), дистрибуцијата (продажната мрежа и достапноста за да се аплицира за картичка), ценовната политика (одреден ценовен стимул за привлечност на производот кај корисниците) и комуникацијата, односно промоцијата (претставување на карактеристиките на производот преку масовна комуникација и медиуми со организирање на наградна игра).

Притоа, во еден ваков контекст, квалитетот се провлекува низ секоја алка на интегрираниот маркетинг-пристап. Односно, проактивниот интегриран маркетинг подразбира инволвираност на квалитетот во производот, во начинот на дистрибуција, корелација на квалитетот со ценовната политика, квалитет на комуникација и промоција на производот. Доколку квалитетот изостане во која било од алките на интегрираниот маркетинг-пристап, во тој случај изостанува и квалитетот на целината. Односно, не можеме да говориме за квалитет само на поединечните делови, без притоа да го имаме предвид целосниот квалитет што произлегува од квалитетот на интегрираниот маркетинг-пристап.

За илустрација, претходно споменатата наградна игра би била неуспешна доколку банката има недоволен број банкомати или тие се дистрибуирани несоодветно. Банката може да развие картичка со извонредни карактеристики и ценовно привлечна во однос на конкуренцијата, да организира привлечна наградна игра за поттикнување продажба и користење, но ако нема доволно инвестирано во инфраструктура, како банкомати и ПОС-терминали, корисничкото искуство на крајот ќе резултира со незадоволство. На тој начин, квалитетот на поединечните делови е во директна корелација со квалитетот на ИМП.

Во продолжение се елаборираат меѓузависностите помеѓу квалитетот и елементите на маркетингот, вклучително и интегрираниот маркетинг-пристап.

Теоријата од дамнина ја дебатира природата на услугите. Некои од најраните обиди да се дефинираат услугите се фокусираат на тоа што ги прави различни од производите. Дефинициите од крајот на осумнаесеттиот и почетокот на дваесеттиот век ги подвлекуваат сопственоста и создавањето богатство, при што сопственоста подразбира поседување на конкретни предмети стекнати по пат на купување, размена или подарок од производителот или од претходен сопственик и може правно да се идентификува како сопственост. Историски гледано, Адам Смит, во капиталното дело „Богатството на народите“ (1776), прави разлика помеѓу аутпутот на она што го нарекува продуктивен и непродуктивен труд. Според него, продуктивниот труд може да се складира по производството и соодветно да се размени за пари или за други вредносни предмети.

Но, непродуктивниот труд, колку и да е вреден, корисен или неопходен, создава услуги во текот на производството и поради тоа не придонесува за богатството. Францускиот економист Жан-Батист Сај (1803) аргументира дека производството и потрошувачката се неразделиви преку услугите, за коишто, со цел да ги опише, го користи терминот *нематеријални производи*. Во дваесеттите години на дваесеттиот век, Алфред Маршал и понатаму ја применува идејата за услугите како *нематеријални производи*. Во средината на деветнаесеттиот век, Џон Стјуарт Мил напишал дека услугите се корисности што не се фиксирани ниту вметнати во ниту еден предмет, туку се состојат од издвоени услуги без да извршат трајно инкорпорирање (Mill, 1852).

Во осумдесеттите години на дваесеттиот век доаѓа до протест против доминацијата на производно-ориентираните теории. Во шеесеттите години на минатиот век економијата на САД почна да се менува со тоа што повеќе луѓе беа работени во услужниот сектор, отколку во производството. Другите развиени нации го следеа трендот така што набргу се преориентираа кон услужно базирана економија (Bell, 1999). Теоретичарите во овој тренд набргу забележуваат дека услугите веќе не претставуваат нуспроизвод, туку се значајни сами по себе, што поттикнува промена во начинот на нивно дефинирање според нивните специфични карактеристики, отколку само преку споредба со производите (Furrer, O. и Sollberger, 2006). Ова се дел од дефинициите што демонстрираат развој на дефинициите за услугите. Според Rathmell (1966), производите се создадени, а услугите се извршени. Lehtinen (1983) ги дефинира услугите како серија активности што се одвиваат преку интеракција на човек или машини за да се стекне задоволство на потрошувачите. Bateson (1992) истакнува дека во срцето на услугите е искуството на потрошувачот што го стекнува во реално време преку интерактивен процес што создава корисности што се посакувани од потрошувачот. Услугите се активности, процеси и дејства (Zeithmal and Bitner, 1996). Услугите се процеси и економски активности што овозможуваат вредност во вид на време, место, форма, решавање проблем или искуствена вредност за примателот (Lovelock et al., 2007). Gummesson (2008) вели дека поимот *услуга* е синоним со поимот *вредност*. Притоа, снабдувачот предлага вредност, но вредноста се актуализира во текот на процесот на употреба и консумација од страна на потрошувачот.

Доколку се разгледува како современ концепт, квалитетот на услугата претставува функција помеѓу перципираните очекувања за услугата и перципираните перформанси од услугата (Schneider and White, 2004). Parasuraman et al. (1991) го утврдуваат квалитетот на услугата и како очекување од минати искуства, маркетинг-комуникации

и пренос на референции од уста-до-уста (word of mout), при што потрошувачите се разочарани доколку очекуваната услуга е неспоредлива со перципираната услуга. Бизнисот со висок квалитет на услуга им излегува во пресрет или ги надминува очекувањата на потрошувачите и притоа е конкурентен. Емпириските студии посочуваат дека подобриот квалитет на услуга придонесува за зголемена профитабилност на долг рок во рамките на економската конкурентност (Golder et al., 2012). Според Caruana (2002), квалитетот на услуга подразбира подобрени оперативни процеси, систематско и брзо идентификување на проблемите, воспоставување на соодветни мерки за перформансите на услугата и мерење на задоволството на потрошувачите. Од аспект на бизнис-администрацијата, под квалитет на услугата се подразбира да се постигне услуга за потрошувачите што се одразува на секој услужен процес (Kenzelmann, 2008). Квалитетот на услугата се поврзува и со услужниот потенцијал, како што се квалификациите на работната сила, со услужниот процес, како што е брзината на услугата и услужниот резултат, како што е задоволството на потрошувачите (Tezcan and Yildiz, 2013). Притоа, во таквиот контекст на набљудување на квалитетот на услугата постои дискрепанца помеѓу начинот на којшто вработените гледаат на квалитетот на услугата од начинот на којшто потрошувачите го перципираат квалитетот на услугата.

Имајќи ги предвид развојот и значењето на е-трговијата, истражувачите со еднаква важност го дефинираат и квалитетот на е-услугите. Parasuraman et al. (2005, стр. 5) го дефинираат квалитетот на е-услугата како „степен до којшто интернет-страницата овозможува ефикасен и ефективен шопинг, набавка и испорака“. Wolfinbarger и Gilly (2003, стр. 183) го дефинираат квалитетот на е-услугата како „тек на трансакциите од почеток до крај, вклучително со пребарување информации, навигација на интернет-страницата, распоред, интеракција со услугата за потрошувачите, испорака и задоволство со користената услуга“.

Од наведената еволуција на дефиниции за услугите и за квалитетот на услугите произлегува и потребата за нивно разграничување од производите. Главната разлика помеѓу производите и услугите најчесто се поврзува со четири карактеристики според коишто се разликуваат, а тие се (Hoffman and Bateson, 2011): недопирливост, неодвоивост, хетерогеност и минливост.

Недопирливоста подразбира дека на услугите им недостига физичка супстанција и затоа не можат опишливо да се евалуираат како производите (Berry and A. Parasuraman, 2004). Предизвиците што произлегуваат од неконкретноста од аспект на маркетингот се

однесуваат на тешкотии во комуницирање на услугите, на ценовната политика, заштита на патенти и складирање на услугите за идна употреба.

Неодвоивоста се одразува на поврзаноста на давателите на услуги со нивните потрошувачи (Gummesson, 2008). За разлика од производите, давателите на услуги стапуваат во интеракции лице-в-лице со нивните потрошувачи, кои се директно вклучени во процесот на создавање на услугата.

Хетерогеноста влијае врз варијабилноста карактеристична за процесот на испорака на услугата (Egan and Harker, 2005). Оттука, примарен маркетиншки проблем што се поврзува со хетерогеноста се стандардизацијата и контролата на квалитетот што услужните компании мораат да ги обезбедуваат на редовна основа. Услужните компании реагираат на два начина во однос на хетерогеноста. Некои компании настојуваат да ги стандардизираат перформансите преку интензивни обуки или преку замена на луѓето со машини. Други фирми, пак, ја користат придобивката на варијабилноста преку понуда на приспособени услуги што им излегуваат во пресрет на индивидуалните потреби на потрошувачите. Не постои универзално прифатлива стратегија бидејќи стратегијата на приспособување наспроти стратегијата за стандардизација зависи од цената, брзината на испорака и конзистентноста на перформансите (Smith and Chung, 2006).

Минливоста се однесува на неможноста на давателот на услугата да ги складира услугите и да создава инвентар. Услугите не можат да се попишат, па ретко се случува да се совпаднаат понудата и побарувачката. Услугите што не се користат во даден момент престануваат да постојат. Од тие причини, се развиваат ценовни стратегии, поттикнување на партиципацијата на потрошувачите, системи на награди и дополнување со комплементарни услуги со цел поттик на побарувачката во дадено време (Moeller, 2010).

Квалитетот и производите се меѓусебно зависни. Ако го дефинираме квалитетот како карактеристика на производот или на услугата со оптимална можност да ги задоволи потребите на клиентите при најниски трошоци (Граматиќов, 2004), едноставно ќе ја согледаме врската помеѓу квалитетот и производот како дел од интегрираниот маркетинг-пристап на компанијата. Квалитетот претставува стратешка компонента на компанијата и нејзиниот фокус е кон клиентот. Но, кога станува збор за квалитетот на производите и на услугите, не се мисли само на производствениот квалитет. Во денешни услови, услужните и производствените дејности се усовршуваат до степен на

софистицираност да ги пласираат сопствените производи и услуги така што ќе ги направат конкурентни и препознатливи.

Според Kemp (2006), квалитетот е променлива, комплексна и понекогаш апстрактна категорија. Дефинициите во речниците не се од голема помош (на пример: „стандард на нешто измерено во споредба со нешто од сличен вид: степен на извонредност на нештото“). Квалитетот на производите е променлива категорија не заради себеси, туку поради тоа што се менуваат трендовите – порастот на популацијата, вкусовите на консументите што се базираат на културни, религиозни и национални разлики. Поради тоа, квалитетот се стреми кон постојано подобрување, што како процес се интензивира со глобалната конкурентност.

Од друга страна, пак, постои разлика помеѓу квалитетот на индустриските производи и квалитетот во услужните дејности. Додека првите бараат задоволување на одредени технички специфики со милиметарска прецизност, другите се темелат на советодавна и едукативна заднина, брзина на одговор, повратна информација, како и постпродажен сервис.

Поради ваквите карактеристики на услугите, пристапот за квалитет се разликува помеѓу услужно-ориентираните организации и оние што произведуваат добра. Филозофијата дека секторот за операции е единствено одговорен за производство на производите, секторот за човечки ресурси само за вработените и маркетингот за теми поврзани единствено со потрошувачите не кореспондира во поглед на услужните фирми. Презентираните четири карактеристики на услугите укажуваат на тоа дека видливите и невидливите делови на организацијата, персоналот, физичката средина и потрошувачите се поврзани преку комплексен сет на релации. Поради тоа, аспектите за маркетинг, а особено маркетинг-истражувањата, се во тесна врска со сите други делови на услужната организација во споредба со традиционалните производители на добра.

Ова е особено изразено во банкарството, каде што производите и услугите честопати се комплексни и не се лесно разбирливи за корисниците. Оттука произлегува и потребата за едуциран кадар во банките, кој на клиентите ќе им ги објасни и ќе им ги приближи за употреба банкарските производи. Со развојот на портфолиото на производи на банките од конзервативно (го сочинува класична понуда на кредитни и депозитни производи) во софистицирано (проширена понуда со картички, електронско банкарство, кредитно осигурување, можности за рефинансирање, деперсонализирано банкарство и слично) се наметнува потреба и за еволуција во начинот на нивна продажба. Токму тука до израз доаѓа интегрираниот маркетинг-пристап, каде што банките формираат пакети на

производи меѓусебно поврзани и компатибилни не само според карактеристиките туку и ценовно, каде што секој од наведените производи има своја цена на чинење, односно клиентот плаќа за нивното користење. Ваквата комбинација на производи и цени најчесто дејствува збунувачки за крајните корисници. Оттука, тие добиваат впечаток дека банките се неуслужливи, со низок степен на квалитет и грижа за корисниците, институции што единствено водат сметка да ги наплатат провизиите и трошоците без притоа да понудат соодветна противуслуга за клиентите.

Од тие причини, тренд кај банките е понуда на производи и услуги што се базира на интегриран маркетинг-пристап во банкарството. Предности на ваквиот пристап се (Huang, 2007):

- Понуда на производи и услуги што е поедноставна за користење и нуди повеќе можности за клиентот, наместо поединечните производи;
- Ценовна привлечност на интегрираната понуда што вообичаено се базира на единствена тарифа за користење (најчесто месечна или годишна);
- Овозможување на поинтересна промоција и комуникација на сите интегрирани компоненти; може да се брендира и да се именува креативно според карактеристиките што ги поседува. Оттука и полесно се перципира кај целните јавности;
- Поедноставување на дистрибуцијата. Интеграцијата овозможува „one stop shop“ за клиентот. Тоа е предност и за банката и за клиентот – банката процесира ефикасно, а клиентот добива комплетна услуга;
- Зголемување на продажбата. Преку интегрирана продажба се зголемува бројот на производи/услуги по корисник. Нивниот збир е секако поголем од поединечната продажба што може, но и не мора, да се случи. Оттука, за комерцијални цели е многу попрактичен вака комбинираниот пристап.

Креативноста на секторите за маркетинг и квалитет резултира токму со напорите да направат интеграции на елементите за маркетинг и да се трансформира понудата од класична во привлечна комбинација за клиентите. Секако, ваквиот приод бара постојана одржливост и системско надградување, беспрекорна техничка поддршка (кај некои сервиси како што се картичките, банкоматите, електронското и мобилното банкарство 24/7), телефон за поддршка на корисници достапен постојано и функционален или едноставно кажано – висок квалитет на интегрирана услуга.

За да се имплементира ваков приод што во себе ги интегрира елементите на маркетингот со висок квалитет на понудата и на услугата, неопходно е да се поврзе целината со маркетинг-истражување на квалитет на услугите во банкарството. Маркетинг-истражувањето ќе ја потврди потребата од имплементација на интегриран пристап, ќе ги евалуира оправданоста за имплементација на дадена понуда и степенот на очекуван квалитет (бидејќи високиот квалитет секогаш не е економски оправдан поради високата цена што за него ќе треба да ја платат потрошувачите). Оттука, маркетинг-истражувањето се поврзува со елементите на интегриран маркетинг за да го надополни степенот на квалитет на производите и на услугите.

Маркетинг-истражувањето се поврзува со секој елемент од интегрираниот маркетинг. Тоа е единствен начин со којшто ќе се гарантира краен квалитет на производот и услугата во целост. Оттука, истражувањата се применуваат на (Б. Ѓорѓиевска и Секуловска, 2004):

- производот за утврдување на неговите карактеристики (преку фокус-групи, тестирање примероци...),
- каналите на дистрибуција (проверка на работно време на експозитури, степен на достапност на банкомати и ПОС-терминали, достапност на интернет-страницата и на дигиталните канали – електронско и мобилно банкарство...),
- испитување на ценовните карактеристики (ценовна анализа во споредба со конкурентните банки, одраз на промена на цените на билансот и приходите на банката, ценовна маргина на профитабилност...), и
- секако на интегрираните комуникации (утврдување на тоа кој начин на промоција и публицитет е најсоодветен за производот, анализа на медиумите преку коишто ќе се пренесе пораката и слично).

Следствено, квалитетот на услугите и интегрираниот маркетиншки пристап, споени со маркетинг-истражувањето, меѓусебно се надополнуваат при утврдување на компонентата на квалитетот на услугите во банкарското работење. Само при една таква поставеност на трите елементи: квалитет, интегриран маркетинг и маркетинг-истражување, може да се утврдува интегралниот настап на пазарот што ќе обезбеди компаративна предност за банката и за нејзините клиенти.

1.2. Аспекти на квалитет на услугите во банкарството

Квалитетот на услугите во банкарството подразбира перфекционизам на сите организациско-технички нивоа во банката. Квалитетот во банкарството не може да се фокусира во дадена област или на неколку подрачја. Квалитетот претставува рамка, чадор над сите други аспекти во банкарството. Оттука, аспектите на квалитет на услугите во банкарството се составен дел од сите категории на извршување на банкарските операции.

Во услужните индустрии како хотелиерството, банкарството, осигурувањето, малопродажбата итн., компаниите оддаваат сè повеќе важност на аспектите за квалитет на услугата за да ги постигнат посакуваниот профит или целите за пазарно учество. Услужните компании усвојуваат пристап ориентиран кон квалитетот за разлика од пристап што е чисто профитно-ориентиран. Во тој контекст, услужните компании оддаваат важност на аспектите на квалитет што ја водат организацијата кон профитабилност во рамките на новата услужна парадигма: инвестирање во кадар, технологија што ги поддржува вработените и работните процеси, организациска поставеност и задоволство на вработените и потрошувачите (Heskett et al., 2015).

Аспектите на квалитет на услугата се едни од критичните фактори за успех што влијаат врз конкурентноста на организациите. Банките можат да се разликуваат од конкурентите преку примена и негување на аспектите на квалитет во работењето. Аспектите за квалитет се едни од најатрактивните подрачја за истражувачите во изминатите дваесет години во секторот банкарство (Avkiran, 1994; Stafford, 1996; Johnston, 1997; Angur et al., 1999; Bahia and Nantel, 2000; Sureshchandar et al., 2002; Gounaris et al., 2003). Во рамките на оваа студија се разгледуваат аспектите на квалитет преку истражување на факторите што им овозможуваат на банките да привлечат и да задржат нови клиенти. Avkiran (1994) ги поврзува аспектите на квалитет во банкарството со задоволството на потрошувачите и смета дека се правопрпорционални со респонзивноста на банките на очекувањата на клиентите. Stafford (1996) спровел истражување за да ги идентификува клучните аспекти на квалитетот на услуга во банкарството и идентификувал седум атрибути при процена на елементите за квалитет:

- Атмосферата во банката – опкружувањето на банката, вклучувајќи го и однесувањето на вработените.

- Релации – се однесува на личните релации помеѓу вработените во банката и помеѓу вработените и клиентите.
- Трошоци и провизии – индивидуалната перцепција за квалитетот на услуга во банкарството е под влијание на трошоците, провизиите и каматните стапки.
- Достапни и конвенционални услуги – се однесува на цел спектар на достапни услуги што се соодветни и лесно применливи.
- Автоматизација – се однесува на достапноста на автоматизираните и деперсонализирани процеси во банкарството.
- Веродостојност/искреност – аспект со којшто се подвлекуваат солиден банкарски рејтинг и доверба.
- Благајници – аспект на квалитетот што подразбира дека ги има во доволен број и секогаш достапни, без големи редици за чекање.

Johnston (1997) спровел истражување за да ги идентификува критичните детерминанти на ефектите од квалитетот на услугите на задоволството на корисниците. Тој открил дека респонзивноста, како еден аспект од квалитетот на услугата, е еден од најзначајните фактори за квалитетот на услугата, што и претходно е поддржано од Avkiran (1994) и Berry et al. (1985). Angur et al. (1999) ги истражуваат аспектите на квалитет во банкарството преку примена на моделот за мерење на севкупниот квалитет на услугата SERVQUAL. Тие откриле дека респонзивноста и конзистентноста се најважни аспекти на квалитетот. Bahia и Nantel (2000) развиле нов пристап за перципираниот квалитет на услугата во банкарството. Тие предлагаат скала од 31 елемент, со којшто се опфаќаат шест аспекти на квалитетот: *ефективност и осигурување, пристап, цена, конкретност, асортиман на понудени услуги, прецизност и доверливост*. Sureshchandar et al. (2002) ги поврзуваат аспектите на квалитет со перципираната услуга од страна на клиентите. Gounaris et al. (2003) настојуваат да го моделираат влијанието на квалитетот кон специфично банкарско (пазарна ориентација) и кон специфично потрошувачко (споредба при купувањето, влијание на комуникација од уста-до-уста и лични релации со вработените во банката), коишто параметри се наоѓаат во перцепцијата на потрошувачите за квалитетот на услуга во банкарството. Последниов е оформен и истражен како мултидимензионален концепт, што го сочинуваат компетенциите на вработените, довербата на банката, иновативноста на банкарските производи, ценовната политика (вредност за парите), физичкото присуство на банката и мрежата на експозитури на банката. Наодите сугерираат дека различни

аспекти на квалитетот на услугите што ги нудат банките не се под влијание на сите наведени фактори под овој концепт.

Друга појдовна основа за аспектите на квалитет е дека квалитетот на услугата се перципира на персонален начин од страна на секој поединечен потрошувач (Gronroos, 2005; Parasuraman et al., 2005). Според Gronroos, искуството од услугата е под влијание на:

- она што потрошувачот го добива како резултат на интеракцијата помеѓу купувачот и продавачот – т.н. „технички квалитет“,
- начинот на којшто купувачот и продавачот се во меѓусебна интеракција во секоја фаза од услужниот процес – т.н. „функционален квалитет“.

Во суштината, „техничкиот квалитет“ претставува резултат на овозможената услуга, а „функционалниот квалитет“ се однесува на интерактивноста на услужниот процес за да се постигне посакуваниот резултат. Дихотомијата помеѓу „техничкиот“ и „функционалниот“ квалитет на услугата е корисна за истражување и утврдување на својството на неконкретност и неопипливост на квалитетот на услугата. Всушност, со нив се става акцентот на фронталните вработени во процесот на услужен маркетинг и укажува на тоа како услужната релација може да се претвори во конкурентска стратегија. Сепак, „функционалните“ и „техничките“ аспекти на квалитетот се јасно меѓузависни. Техничкиот аспект не е само предуслов за вкупниот квалитет на услугата. Од аспект на потрошувачот, техничкиот квалитет честопати се доживува како функционален квалитет. На пример, на вработените можат да им се префрлат „услужните“ проблеми доколку постои интерен проблем во процесирање на податоците или не постои системска поддршка за беспрекорна услуга. Квалитетот мора да биде вграден во целосниот услужен систем; во спротивен случај, варијациите ќе бидат дел од корисничкото искуство во вид на слаба и неконзистентна услуга.

Аспектите на квалитет можат да се разгледуваат и преку четирите димензии на квалитет поред Zeithaml et al. (2009):

- Очекуван квалитет: претставува ниво на квалитет што корисникот посакува да го добие во корелација со неговите потреби;
- Посакуван квалитет: производот или услугата што снабдувачот на таа услуга или на тој сервис-провајдер би сакал да биде, под специфични ценовни услови и по извршена анализа на тоа што има да понуди конкуренцијата;

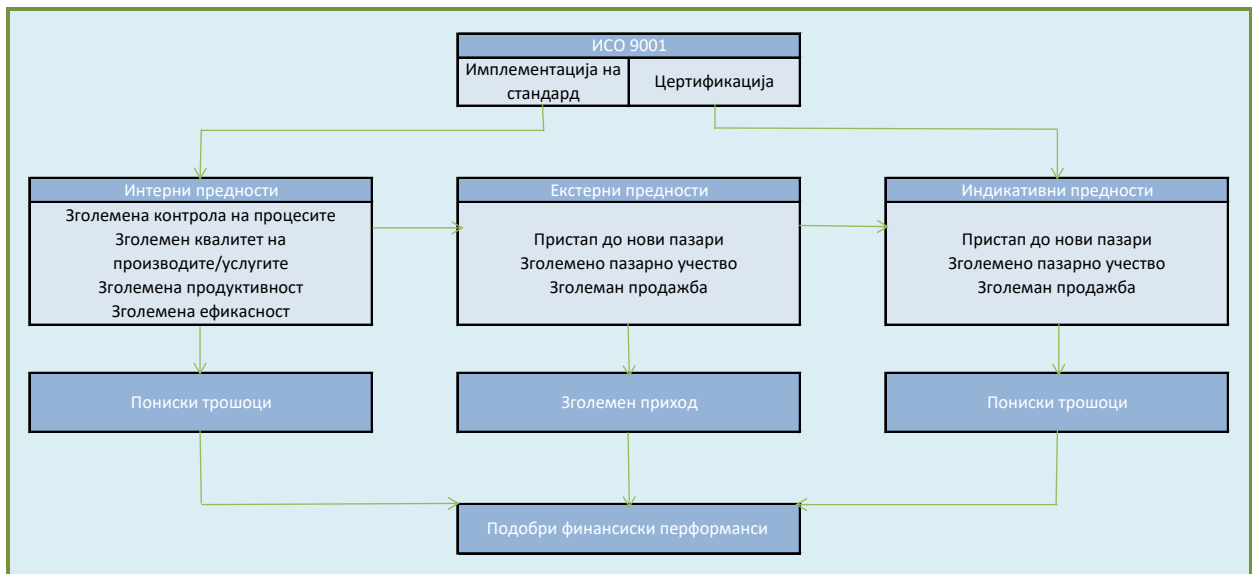
- Испорачан квалитет: претставува ниво на квалитет фактички испорачан од сервис-провајдерот или од снабдувачот на производите;
- Перципиран квалитет: со други зборови, начинот на којшто услугата ја гледаат и ја примаат корисниците.

Системот на квалитет не е стихиен. Денес постои длабоко разработен систем на стандарди поставени од страна на ИСО (Меѓународна организација за стандардизација), TQM – менаџмент на целосен квалитет, L6S – Лин сикс сигма итн., што се детално разработени понатаму во овој труд. Стандардите за квалитет се применуваат на доброволна основа и претставуваат врвно достигнување како потврда за квалитет на субјектот што ги има имплементирано. Од таа гледна точка, системите за квалитет и стандардизацијата претставуваат еден од аспектите на квалитет. Сепак, стремежот за квалитет на компанијата не мора задолжително да се поврзува со формална стандардизација. Доколку банката се стреми кон ефикасност и ефективност, самостојно ќе воспоставува системи на квалитет на сите нивоа. Ваквиот пристап подразбира утврдени чекори за постигнување на аспектите за квалитет (Hau et al., 2012):

- | | |
|-----|--|
| 1. | Одговорност на менаџментот. |
| 2. | Принципи на системот на квалитет. |
| 3. | Внатрешна ревизија на системот на квалитет. |
| 4. | Квалитет на документите и на досиејата на клиентите. |
| 5. | Систем на верификација на производите. |
| 6. | Одбори на управување. |
| 7. | Дефинирани нивоа на одлучување. |
| 8. | Постпродажен сервис. |
| 9. | Ревизорска трага. |
| 10. | Персонал и обуки. |
| 11. | Квалитет на продажбата. |
| 12. | Акциски план и корективна акција. |

Аспектите на квалитет во банкарството се битни доколку како финансиски институции настојуваат да имплементираат софистицирана верзија на квалитет што може да кулминира со имплементација на систем на квалитет. Аспектите на квалитет на банката ѝ овозможуваат зголемени приходи, намалени трошоци и, најважно, долгорочна одржливост со подобрен финансиски перформанс според прикажаното подолу:

Слика 1.1: Врска помеѓу ИСО 9001 и финансиските перформанси



Извор: Does ISO 9001 pay? – Analysis of 42 studies, достапна на:

<http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1665> [пристапено на 15 февруари 2017 година].

При анализа на аспектите на квалитет во банкарството предвид се земаат и други два клучни аспекта: интерните и екстерните аспекти, а тоа е така поради тоа што без интерен квалитет не може да се развива екстерен квалитет и обратно, доколку нема забележлив напредок во развојот на екстерниот квалитет, интерниот квалитет не може да ги даде очекуваните резултати. Поради тоа, интерните и екстерните аспекти на квалитетот коегзистираат во заеднички систем на целосен квалитет (Taguchi and Clausmg, 2002). Дијагностичкиот модел укажува на систематска структура и открива како некои организации им пристапуваат на интерните и на екстерните аспекти на квалитетот, според којшто анализата води кон четири нивоа (Buzzell and B. T. Gale, 2009): *поставеност на опкружувањето, процеси, дизајн на работата и луѓе*. Овие нивоа, опишани подолу, претставуваат составен дел од вкупниот систем, чиишто делови се испреплетуваат. Во тој контекст, интерните и екстерните аспекти на квалитетот не треба меѓусебно да се исклучуваат, туку на нив да се гледа како на испреплетени конци вткаени во платно.

Поставеност на опкружувањето

Опкружувањето во коешто потрошувачот се „соочува“ со давателот на услуги е критично за перципираниот квалитет на услуга. Варијаблите на ситуацијата се превидуваат често. Физичкиот аспект претставува главна компонента на дизајнот на опкружувањето, но постојат и емотивни и психолошки карактеристики (Schneider and

Bowen, 2009). Со други зборови, опкружувањето влијае врз однесувањето преку значењето што потрошувачот го придава на дадената поставеност. Ова подразбира аспекти на ориентација, утврдување на тоа каде се наоѓа, целта што треба да се постигне, како функционираат нештата и какво однесување се очекува од потрошувачот и од давателот на услугата (Wener, 2009).

На пример, секоја посета на клиентите во банката, секој телефонски повик и секој банкарски налог егзистираат во специфичен контекст на луѓе, време и место. Во тој контекст, на секој услужен момент може да му се припише зона на услужна интеракција. Ако се направи споредба помеѓу благајната и одобрување кредит кај менаџерот одговорен за кредитирање, ќе се утврди дека луѓето кои ја посетуваат банката за да депонираат пари на благајна гледаат на банката од различен контекст и имаат различен сет на очекувања од оние што чекаат да се состанат со менаџерот за одобрување кредит. Во секоја услужна организација постојат повеќе зони на услужна интеракција и услужни канали преку коишто услугата се доживува различно од страна на потрошувачите.

Процеси

Процесите се ’рбет на квалитетот на услугата и на маркетинг-перформансот на услужната фирма (Booms and Bitner, 2000). Процесите со коишто се поддржува услугата директно влијаат врз квалитетот и врз корисничкото искуство што ќе го има потрошувачот на приемното место на услужната фирма. Односно, процесите овозможуваат да се уништи или да се зајакне услужното искуство стекнато лице-в-лице.

Аспектите на квалитетот преку процесите влијаат врз тоа да се смени начинот на којшто организацијата ги структурира своите надворешни (интерактивни) процеси и управува со интерните процеси за поддршка на услугата. Развојот на системи за процесирање податоци што се кориснички насочени во изминатата декада е еден таков пример.

Порастот на употребата, продуктивноста и услугата за корисниците не е невозможна мисија (Todd, 2008). Она што на почетокот изгледа како невозможно да се смени честопати се покажува како успешно кога ќе се навлезе во природата и во целите на процесите што ги поддржуваат активноста и квалитетот. Најчесто ваквите подобрувања не се директен резултат на потребите на потрошувачите, туку на технолошки подобрувања. Оттука и предизвикот за промена во пристапот на менаџерите за

намалување на јазот помеѓу новите технологии и нивната примена од страна на потрошувачите при експлоатирањето и развојот на новите процеси како аспект за унапредување на квалитетот (Gummesson, 2006).

Дизајн на работата

Услужните компании ја стекнуваат репутацијата според добрата услуга што постојано им ја испорачуваат на потрошувачите кои ја очекуваат. Со текот на времето, работата се дизајнира стихично со мал фокус на аспектите на потрошувачите. Поради тоа, начинот на којшто е дизајнирана работата влијае врз интерните аспекти на квалитетот, преку продуктивноста, степенот на применета технологија и софистицираноста на услугата, но и на екстерните аспекти на квалитетот преку перцепцијата дека лошо дизајнирана работа ќе резултира со низа дефекти кон крајните потрошувачи.

Луѓе

Преку интеракција помеѓу потрошувачите и вработените, системот на услуги се трансформира од статичен во динамичен. Ова создава предизвици, но и можности за квалитетот и за маркетерите. Услугата сама по себе претставува аспект на квалитетот. И кога прво ќе помислиме на услугата како на постојана продажба, тогаш и потрошувачите и вработените стануваат дел од циклусот на продажба на услугата. Во овој случај, повторно доаѓа до испреплетување на интерните (вработените) и екстерните (потрошувачите) аспекти на квалитетот на услугата (Bowen and E. Lawler, 2004). Услужниот концепт преку „моментот на вистината“ им укажува на вработените дека услужниот циклус претставува серија од критични чекори со потрошувачот (Carlton and Hubendinck, 2000). Понатаму, вработените настојуваат сами да откријат дека квалитетот на услугата претставува мотивација штом целта е да се постигне подобрување на вредноста за потрошувачите, можност да се тестираат нечији лични лимити, а притоа да се придонесе за релациите со потрошувачите и за успех на организацијата. Ваквата активност насочена кон постигнување на целите може значајно да придонесе за успехот на маркетиншките активности на организацијата преку истакнување на аспектите за квалитет.

Како што гледаме, интерните и екстерните аспекти на квалитетот се меѓузависни. Но, тие можат да се разгледуваат и одвоено. Кога станува збор за *интерните аспекти* на квалитет, најзначајна улога имаат токму луѓето, односно квалитетот на работната сила. Секако, оваа категорија е варијабилна и се разликува од земја до земја, зависно од социоекономските, културолошките, технолошките, образовните и други фактори што го детерминираат квалитетот на работната сила. Сепак, во научната литература и во

практиката се утврдени одредени стандарди со коишто можат да се квантифицираат квалитативните аспекти на работната сила како интерен фактор што ги одредува аспектите на квалитет во банкарското работење.

На темата за квалитет на човечките ресурси во комерцијалните банки (Boxall et al., 2011) имаат утврдено дека различни критериуми имаат еволуирано во изминатите две декади, со коишто се мери квалитетот на работната сила. Иако постојат различни истражувања, сепак критериумите не се разликуваат толку многу од една до друга студија. Покрај многубројните критериуми, како основа и како најприфатливи се земаат предвид осумте критериуми на Walton (1975) за мерење на квалитетот на животот на работната сила, односно човечките ресурси претставени во продолжение критично како релевантни за аспектите на квалитет:

- Соодветен и фер надоместок.
- Работни услови за безбедност и здравје при работа.
- Можности за развој на човечките капацитети.
- Можности за развој на кариерата.
- Социјална интеграција на работната сила.
- Конституционализам.
- Работа и квалитет на животот.
- Општествена релевантност на работата.

Соодветен и фер надоместок – компензацијата игра директна улога во задоволството на вработениот, а оттука и во поглед на квалитетот. Особено во земји како Македонија, каде што програмите за вработените се мошне ограничени и скудни, платите и надоместоците се основен фактор на задоволство кај вработениот.

Работни услови за безбедност и здравје при работа – физичките услови за работа се втор најзначаен аспект при утврдување на квалитетот на животот на работната сила. И покрај тоа што овој аспект е можеби порелевантен во индустрии каде што постои опасност по здравјето и безбедноста на работниците (на пример, хемиска индустрија, производни процеси и слично), сепак и во банкарството има значаен придонес, особено во изминатите години, кога поради кризата се зголеми бројот на грабежи, вооружени и организирани напади на банки во земјата. Често, банките применуваат и колективно осигурување на вработените со пакети што се ограничени само во работното време или осигурување и надвор од работното време, односно 24-часовно покривање.

Можности за развој на човечките капацитети – вработениот е најзадоволен кога ќе му се даде можност да ги развива своите капацитети. Според Маслов (1954), луѓето настојуваат да ги задоволат своите повисоки потреби штом ги задоволат базичните потреби, како фер надоместок и физички услови на работното место. Овие повисоки потреби подразбираат признание и општествен статус. Поголема регулатива и контролни механизми од страна на менаџментот можат да го направат вработениот помалку задоволен. Вработениот кому му се овозможува оптимален степен на слобода во работата може да ги подобри личните перформанси на работното место, што ќе резултира со зголемено задоволство. Периодични дискусии со вработените, барање предлози, формирање на работни групи во вид на *кругови за квалитет* помагаат вработените да ги подобрат перформансите на работното место. Проследено со соодветни обуки, континуирано во текот на работниот век ќе резултира со подобрени способности и вештини на вработениот и со зголемено задоволство, а оттука и со подобар квалитет на услугата.

Можности за развој на кариерата – вработените разгледуваат можности за развој на кариерата сè почесто. Вработените настојуваат да ја напуштат организацијата што не им овозможува развој во кариерата. Продолжено вработување на иста позиција кај вработениот може да предизвика да се развие стрес. Поради тоа, сè повеќе претпријатија, вклучително и банки, се обидуваат на вработените да им помогнат при одредување на патот на нивната кариера. Интерниот систем на унапредување добива важност. Секторите за организација и квалитет подготвуваат планови за следни работни позиции на талентираните работници со план за обуки како да се подготват за работните позиции на следното скалило. Исто така, се подготвува и план за замена на врвниот менаџмент како дел од плановите за бекап и редукција на оперативните ризици во работењето.

Социјална интеграција на работната сила – според Collings и Mellahi (2009), задоволството и самодовербата се под влијание на пет карактеристики на работното место: слобода од предрасуди, еднаквост (недискриминација), мобилност нагоре, поддржани работни групи и меѓуперсонална отвореност. Првите три зависат од чекорите преземени од менаџментот, додека последните две се последица на заемна интеракција на менаџментот и вработените. За социјална интеграција на вработените мора да постои клима на заемна поддршка помеѓу менаџментот и вработените. Во спротивен случај, невозможно е да се имплементира социјален прогрес во претпријатието доколку една од овие две сили влече надолу.

Конституционализам – оваа категорија подразбира дека менаџментот не управува според слободната волја и произволноста на луѓето, туку во согласност со правилата: регулативата, прописите и интерните акти. Доколку во рамките на организацијата недостига приватност за вработените, постои несоодветен систем на дисциплина и етика, се провоцира конституционализмот во рамките на таа организација. Конституционализмот претставува „фактор на хигиена“, односно може да не ги исполнува вработените многу, а сепак гарантира функционирање на одреден воспоставен систем на вредности. Иако вработените го сметаат работното место за нивен втор дом, сепак можеби не сакаат да обелоденуваат и да разговараат за нивниот приватен живот на работното место, освен доколку сами не одберат отворено да разговараат за тоа. Сепак, менаџментот мора да обезбеди дека вработените ќе располагаат со еднакви права, без разлика на степенот на приватност и блискост што го применуваат одредени вработени.

Работа и квалитет на животот – основната цел на вработениот поради којашто е на работното место е – работата. Поради тоа, суштината на работата има големо значење. Работата што исполнува може во голема мера да влијае врз квалитетот на животот на работа. Вистински човек на вистинско место е идеал за секој вработен и успех за компанијата.

Општествена релевантност на работата – вработените чувствуваат потреба да се поврзат општествено преку нивната работа. Вработените во услужните и финансиските дејности кои можат директно да ја поврзат својата работа преку социјализација се најзадоволни. Во услови кога вработените се идентификуваат со работата, доколку дојде до ситуација организацијата во којашто работат од кои било причини да биде критикувана или пофалена од страна на владини или независни институции, вработениот кој се идентификува чувствува стрес или гордост, соодветно. Како таква, општествената релевантност за секој вработен е битна за мерење на неговиот придонес кон квалитетот на услугата.

Интерните фактори на квалитет опфаќаат активности во поширок опсег од квалитативните услови за работната сила (иако последниве се особено значајни за комерцијалното банкарско работење). Така, на пример, во банка слабиот сервис може да биде резултат на начинот на којшто службениците ги третираат клиентите. Но, слабата услуга може да произлегува и од застареност или недоволен капацитет на опремата или информативниот систем што службениците во банката ги користат, што е надвор од нивна надлежност. При такви услови и најуслужливиот вработен нема да

биде во можност да го поправи впечатокот за слабата услуга и за нискиот квалитет кај клиентот од банката (Evans and Lindsay, 2008).

Интерните аспекти примарно се однесуваат на ефикасноста, додека надворешните аспекти – каде што постои директна интеракција со клиентот – бараат да се обрне внимание на ефективноста. Многу често вработените кои се инволвирани во внатрешните операции не можат да разберат како нивните перформанси се одразуваат на клиентите со коишто тие немаат контакт и интеракција. Успехот на аспектите на квалитет зависи од сите вработени вклучени во интерните и оние вклучени во екстерните активности на банката. Притоа, сите еднакво треба да создаат дека придонесуваат единствено за едно – додадена вредност за клиентите.

Добро поставени и функционални интерни аспекти се предуслов за развој на *екстерните аспекти на квалитет*, а тоа се (Ghauri et al., 2010):

Конкуренција – банкарството е висококонкурентна индустрија. Тоа што банките нудат слични производи и услуги значително влијае врз маркетингот. Затоа квалитетот треба да се развива така што ќе се постави стратешка конкурентска предност наспроти конкуренцијата, без притоа да ги изгуби од вид сопствените маркетинг-цели. Овој предизвик е поголем за малите и средните банки бидејќи големите банки лесно можат да го надминат во нивните напори да развијат конкурентска предност. Поради тоа, висококонкурентната маркетинг-средина бара исцрпно маркетинг-истражување и внимателно позиционирање на производите и на услугите на начин што ќе ги одвои од толпата. Квалитетот може да се содржи во начинот на којшто се комуницира со целната група (нетипичен дизајн, порака и слично), потоа во начинот на опфат на клиентите (на нетипично место – рекреативен центар, трговски центар и слично, надвор од експозитурите и стандардните канали на дистрибуција, т.е. онаму каде што корисниците не очекуваат дека ќе се „сретнат со банка“) или, пак, во начинот на претставување на карактеристиките на производот и ценовна диференцијација (бесплатна услуга, ослободување од одредена провизија, грејс-период и слично).

Економско-политички фактори

Моменталната економска и политичка состојба во земјата директно се одразува на квалитетот, бидејќи е поврзана со потрошувачката. Квалитетот зависи од потрошувачката и четирите етапи на економски циклус: прогрес, рецесија, депресија и здравување. Потрошувачите се оптимисти и имаат тенденција повеќе да трошат во фазата на прогрес. Обратно, пак, во фазата на депресија песимизмот води до помала потрошувачка. Истото се однесува и за политичкиот контекст. Политичката стабилност

детерминира стабилна потрошувачка. Во спротивен случај, политичката нестабилност води до воздржување и одложена потрошувачка.

За приспособувањата потребни врз квалитетот во дадените околности, повторно како клучни тука доаѓаат сознанијата од спроведени маркетинг-истражувања. Со нив можат да се утврдат и да се антиципираат бихевиоралните компоненти на корисниците и да се создаат нивните очекувања за планирана потрошувачка. Во банкарството, ова е мошне значајно, бидејќи одлуките што се носат се од долгорочен и инвестициски карактер за населението и за компаниите. Затоа резултатите од анкетите за идните очекувања на населението и на компаниите се мошне битни за да знаат банките во која насока да ги планираат понудата и продажбата, а и како да креираат и да стимулираат понуда во услови на воздржаност.

Но, улогата на банките не е само пасивна туку и проактивна во наведениот економско-политички контекст. Банките директно можат да влијаат врз економскиот циклус со стимулирање на потрошувачката преку кредитирање, а сепак во зависност од актуелната монетарна политика.

Социолошко-културни фактори

Промените во социокултурното опкружување исто така можат да влијаат врз квалитетот и да доведат до пропусти доколку маркетерот не е подготвен. Постојат многубројни примери за социокултуролошки фактори, а помеѓу нив како значајни за квалитетот на услугите во банкарството се (Meuer, 2014):

- активизмот за заштита на потрошувачите – во пораст пропорционално со степенот на едукација, со стандардизација на регулативата кон ЕУ, потребата од транспарентност и јасен увид за тоа каква противвредност се добива за она што се плаќа. Особено е изразено во банкарството каде што барањата за транспарентност во условите и цените на производите се влезени во регулаторна рамка на централните банки и во законите за заштита на потрошувачи при договори за потрошувачки кредити,
- културната диверзификација помеѓу различните демографски групи – доколку банката имплементира маркетинг-стратегија на специфична локација, демографските карактеристики на подрачјето значајно ја одредуваат насоката на квалитетот. Поради тоа, истражувањата за демографските карактеристики треба да ја потврдат оправданоста за маркетиншки вложувања соодветни на демографската група. Во тој контекст, според спецификите на македонскиот

пазар би требало маркетиншката анализа да потврди дали е оправдана понуда на албански јазик во предели со доминантно албанско говорно подрачје или можеби специфични штедни производи согласно религиозните убедувања на популацијата. Продукт или услуга наменети за луѓе на возраст помеѓу 50 и 60 години, или за пензионери, не може идентично да таргетира популација на возраст од 25 до 35 години, и

- порастот на користење на социјалните медиуми од страна на т.н. Генерација У (Millennials). Последново во значајна мера го менува начинот на следење на корисничкото искуство и т.н. „пат на потрошувачот“ (customer journey). Бихевиоралните навики на новите генерации се неразделно поврзани со употребата на социјалните медиуми, паметните телефони/таблети и апликации. А, карактеристиките на овие алатки се менуваат со вртоглава брзина, што бара приспособувања во реално време и на банкарската понуда за да им излезе во пресрет на нивните очекувања. Ако од старт е познато дека банкарската индустрија е речиси инертна и на една банка ѝ е потребно време за да направи приспособување во стратегијата (како голем брод на море што треба да ја смени насоката), може да се претпостави каков е предизвикот за банките да им излегуваат во пресрет на очекувањата на новите генерации за коишто промената и инстантноста се императив во однесувањето.

Од наведеното може да се заклучи дека аспектите на квалитет на маркетингот во услугите со акцент на банкарската индустрија не само што се диверзифицирани и разновидни туку се и мошне динамични и променливи. Како такви, претставуваат вистински предизвик за оптимално комбинирање и за донесување одлуки во реално време преку интерните и екстерните аспекти на меѓузависност.

Ова дополнително се усложнува со појавата на таканаречените финтек (FinTech) компании и стартапи што користат современа технологија и иновација со цел да им конкурираат на традиционалните финансиски институции во дедицирани области. Тие ја остваруваат врската со корисниците преку употреба на апликациски програмски интерфејс (API's), т.е. апликации што се многу едноставни и им овозможуваат графичко корисничко искуство на корисниците на банкарските услуги. Во изминатите десет години, финансиските услуги се покажаа значително ранливи кога е во прашање софтверот, бидејќи финансиите се темелат на информации што финтек-компаниите умеат да ги процесираат, а во прилог им оди и приспособувањето на регулативата како Европската директива за платежни услуги при Европската комисија (PSD 1, 2013).

Новите трендови отвораат нови предизвици за банките во Европа и во светот, а несомнено отвораат и нови предизвици за банките во Македонија. Аспектите на квалитет сè повеќе произлегуваат од новитетите и сè поизвесната деперсонализирана банка, т.е. банкарски услуги што ќе се вршат во кое било време и од кое било место или 24/7, без физичка посета во експозитура, туку преку четбот (chatbot), виртуелен персонален банкар или едноставно преку компјутерски програми што го водат разговорот и ја креираат понудата за некој производ (кредит, картичка и слично).

1.3. Значење на мерењето на квалитетот на услугите

Квалитет се појавува како основна конкурентска стратегија на организациите (Zeithaml and Bitner, 2003). До осумдесеттите години, квалитетот примарно бил дефиниран врз основа на концептот на контрола на квалитетот во однос на поставените стандарди, фокусирани целосно кон достигнување квалитет (Lee and Hwan, 2005). Оттогаш, квалитетот претставува начин за креирање на диференцијална предност, што, според Porter (1980), води кон постигнување на повисоко ниво на приходи и профит. Конкуренцијата на компаниите се базира на квалитет, потрошувачите се во постојана потрага по квалитет, а пазарите се трансформираат врз основа на квалитетот (Golder et al., 2012).

Квалитетот на физичките производи може поедноставно да биде измерен преку атрибутите, преку клучните индикатори на перформансите или преку споредба со производствените спецификации, додека, пак, квалитетот на услугата соодветно може да се измери само преку перцепциите на потрошувачите (Rust and Chung, 2006).

Zeithaml et al. (1990, стр. 16) биле меѓу првите истражувачи кои емпириски покажале дека:

- оцената на квалитетот на услугата е покомплексна од оцената на квалитетот на производот,
- при оцена на квалитетот на услугата потрошувачите го земаат предвид и процесот на испорака на услугата,
- основни критериуми за оценување на квалитетот на услугата се оние што се дефинирани од страна на потрошувачите.

Квалитетот на услугите, како што беше разгледано претходно, е неконкретен и апстрактен концепт. Оттука произлегува и комплексноста за негово мерење (Cronin and Taylor, 1992). Тоа произлегува од нематеријалноста на услугата и истовременоста на

создавање и испорака на услугата. Услугите се создаваат и се испорачуваат во „отворени“ процеси во коишто потрошувачите се учесници и, оттука, директно влијаат врз развојот на процесот на давање на услугата (Gronroos, 2006). Сепак, многу производни компании вложуваат големи напори за да го зголемат квалитетот на услугите што го поддржуваат нивниот производ (на пример: доставата, инсталирањето, тренингот на техничкиот персонал, поправките и одржувањето и слично) (Ристевска-Јовановска и други, 2008).

Интересот за квалитетот на услугата расте право пропорционално со порастот на услужниот сектор, како и со растот на вредноста што услугата им ја додава на физичките добра (Cronin, 2003).

Мерењето на квалитетот на услугата претставува мошне обработувана тема во литературата за услужниот маркетинг (Brady and Cronin, 2001). Голем број истражувачи се обидуваат да го дефинираат концептот на квалитет на услугата, разгледувајќи ги неговите различни аспекти. Темата е актуелна од аспект и на тешкотиите со коишто се соочуваат истражувачите при мерење на квалитетот на услугите. Сепак, истражувачите достигнале консензус дека квалитетот на услугата треба да се дефинира и да се мери од аспект на потрошувачите (Паламидовска, 2013).

Во овој контекст, кога мерката за квалитет е тесно поврзана со потрошувачите, поновите аспекти посочуваат дека **вклученоста на корисниците** е во директна корелација со актуелниот и перципиран квалитет на услугата. Резултатите од истражувањата посочуваат дека кога вклученоста на корисниците е висока, ги поттикнува излезните параметри на услугата како задоволството на корисниците, а кога подготвеноста за вклученост на корисниците е на ниско ниво, ефектот на услугата се намалува и станува негативен (Dong et al., 2015).

Вклученоста на корисниците се дефинира како степен за којшто корисникот придонесува со своите напор, преференција, знаење или со други инпути кон создавање на услугата или за нејзина испорака (Chan, Yim and Lam, 2010; Dabholkar, 1990). Со распространување на самоуслужните технологии, корисничкото искуство стана значајна алатка за зголемена продуктивност на компаниите (Vargo and Lusch, 2004). Во екстремни случаи, а како алатка за намалени трошоци, потрошувачите се принудени да партиципираат со висок степен на вклученост. Пример за тоа се онлајн-набавката на авионски билети, особено кај нискобуџетните авиокомпаниии (како „Визер“ во Македонија), самостојното чекирање, што како опција се распространува на повеќето аеродроми, 24/7 експозитури без персонал (примерот на Прокредит банка во

Македонија) и слично. Како што сугерира списанието „Тајм“ (Time Magazine, 2008), крајот на услугата кон потрошувачите се смета за една од десетте идеи што го менуваат светот. Сепак, одговорите на корисниците кон степенот на учество изгледа дека се помалку прифатливи отколку што на тоа се надеваа компаниите. На пример, иритираните корисници многу често споделуваат сугестии онлајн како да се поврзете со човек-оператор во ера кога компаниите користат автоматски телефонски говорни системи. Затоа ќе им биде од корист на менаџерите да научат кога корисничкото искуство преминува во „меч со две острици“ (Chan, Yim and Lam, 2010, стр. 48).

Според Meuter и Bitner (1998), корисничката вклученост се категоризира на три нивоа:

- Ниско ниво – услугата примарно се испорачува од страна на провајдерот. Потрошувачот најчесто е физички присутен (пример за тоа се експозитурите на банките).
- Средно ниво – корисникот и провајдерот на услуга соработуваат и секој придонесува за крајната испорака. Пример за средно ниво на вклученост се онлајн-апликациите за кредит, каде што корисникот преку интернет-страницата на банката иницијално аплицира за кредитен продукт, но потоа мора да ја посети експозитурата за да ги достави сите дополнителни документи за да се комплетира кредитното досие и да се одобри кредитот.
- Високо ниво – корисникот презема примарна одговорност во создавање и испорака на услугата, додека улогата на сервис-провајдерот е ограничена, т.е. се сведува на фасилитирање и поддршка, на пример да овозможи платформа или неопходни алатки. Самоуслужните технологии се пример за високо ниво на вклученост, иако и некои компании што не користат самоуслужни технологии, како составувањето мебел од ИКЕА, спаѓаат во оваа категорија. Во банкарството, пример за ваква вклученост е мобилното банкарство, каде што корисникот ги извршува сите банкарски операции, а банката ја овозможува и ја надградува апликацијата.

Квалитетот на услуга и задоволството на потрошувачите се два често проучувани аутпута на услугата во литературата за корисничка вклученост (Auh et al., 2007; Bendapudi and Leone, 2003; Chan, Yim and Lam, 2010). Можеби најдобар начин за да се истакне значењето на мерењето на квалитетот на услугите е прво да се издвои квалитетот на услугата од задоволството на корисниците. Сè додека постои изедначување на двата поима, значењето на мерењето на квалитетот на услугите нема

да го има заслуженото внимание, особено во банките, а тоа е така поради тоа што повеќето експерти се согласни дека задоволството на корисниците е мерливо на краток рок, додека, пак, квалитетот на услугата претставува однос што се формира на долг рок преку целосна евалуација на перформансот.

Да се испорача конзистентен сет на кориснички искуства со задоволителен степен на задоволство што ќе доведе до тоа квалитетот да се издигне на посакуваното ниво подразбира целата банка да биде фокусирана на таа задача. Потребите на корисниците мораат да се разберат во детали, како што мораат да се разберат и ограничувањата под коишто работи банката. Провајдерите на услуги мораат да бидат фокусирани на квалитетот и системот мора да биде дизајниран да ја поддржи таа мисија така што ќе биде коректно контролиран и ќе испорачува услуги за коишто е креиран да ги опслужува. Таа корекција доаѓа преку анализа на резултатите од мерењето на квалитетот на услугите во банкарството. Оттука и основното значење на мерењето на квалитетот на услугите не само како коректив на работењето туку и на основната мисија на банката – да испорачува висок степен на квалитет на сервис и понуда за корисниците на долг рок, бидејќи банкарските услуги не се еднократни, туку доведуваат до повторени периодични трансакции на долг рок или најчесто на неограничено времетраење (на пример: примање плата преку банка, користење картички, СМС/електронско/мобилно банкарство што се користат во континуитет, односно непрекинато и слично).

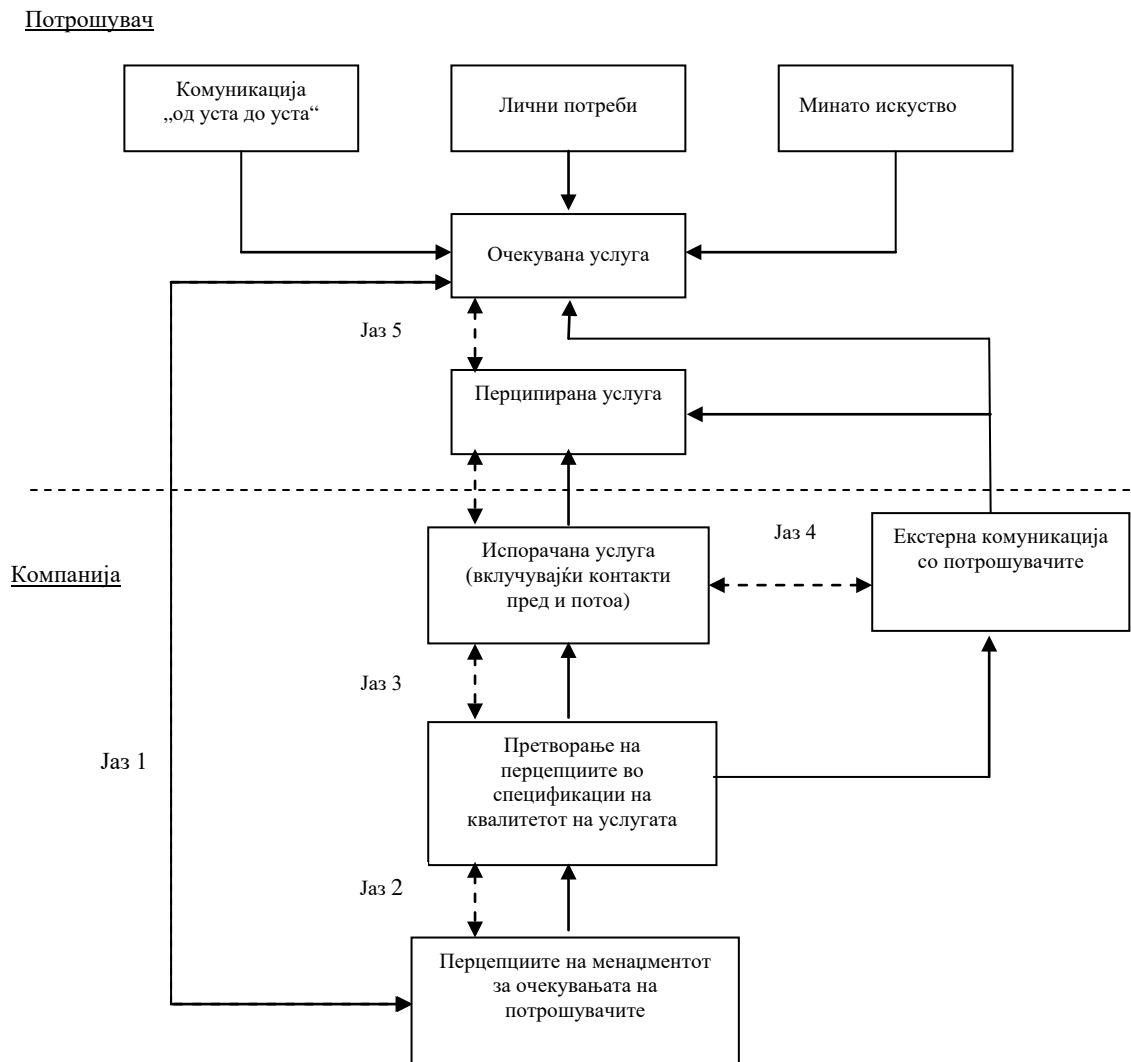
Квалитетот на услуга е начин да се постигне успех во рамките на конкурентните услуги. Онаму каде што мал број компании нудат идентична услуга и си конкурираат на мал пазар, како што е тоа со банкарството во Македонија, воспоставувањето квалитет на услуга е единствен начин за едните да се разликуваат од другите. За разлика, пак, од производствената индустрија, каде што се создава конкретен производ што потоа се продава, банките се зависни од корисникот како учесник во „производствениот процес“ и вообичаените мерки за контрола на квалитет со коишто можат да се елиминираат дефектите пред производот да се пушти во употреба не се на располагање. За да се потврди значењето на квалитетот на услугите, неопходно е тој да се измери. Затоа и значењето на мерењето на квалитетот е есенцијално во фазата пред лансирање на банкарските производи и услуги, преку детално тестирање, пуштање на пилот-сегмент пред масовна понуда. На крајот, квалитетот на услугите е многу повеќе уметност, отколку наука.

Мерењето на квалитетот на услугите подразбира споредба меѓу перцепциите со она што корисниците би го очекувале од банката што испорачува висок квалитет на услуга. За илустрација, задоволството на корисниците подразбира споредба помеѓу перцепцијата на корисникот со она што вообичаено би го очекувал. Значи, разликата е во идеализирањето. Преку мерење на квалитетот на услуги, стремежот е да се достигне идеално ниво на перципиран квалитет. На тој начин, јазот помеѓу очекуваниот, перципираниот, стандардниот, испорачаниот и искомунцираниот квалитет се намалува и банката е блиску да го достигне идеалното ниво на перципиран квалитет.

Во таа насока, повеќето дефиниции во себе содржат заедничка компонента што се однесува на исполнување на очекувањата и барањата на потрошувачите. Така, Американската унија за контрола на квалитетот ја нуди следнава дефиниција насочена кон потрошувачите (кај Kotler и Keller, 2006, стр. 146): „Квалитетот е вкупност на особини и карактеристики на производот/услугата што се однесуваат на неговата способност да ги задоволи утврдените или скриените потреби на потрошувачите“. Секој потрошувач има различни желби и потреби и оние производи/услуги што најдобро ги задоволуваат неговите преференции се смета дека имаат највисок квалитет. Притоа, субјективниот перципиран квалитет се разликува од реалниот или објективен квалитет.

Формулата што се базира на парадигмата на несовпаѓање покажува дека перцепциите што ги надминуваат очекувањата на потрошувачите ќе резултираат со позитивно отстапување и задоволително ниво на квалитет на услугата. Притоа, перцепциите имаат позитивен ефект, додека очекувањата имаат негативен ефект врз перципираниот квалитет на услугата. Меѓутоа, во реалноста, односот помеѓу перцепциите и очекувањата не е толку едноставен. Преку намалување на очекувањата, компанијата може да ги намали и перцепциите на потрошувачите, резултирајќи со пониско ниво на задоволство. Ова се објаснува преку теоријата на асимилација, според којашто поединците сакаат да одржат конзистентност со претходниот став и поради тоа ги приспособуваат своите перцепции врз основа на претходните очекувања (Spreng and MacKenzie, 1996).

Слика 1.2: Модел на јаз – концептуален модел за мерење квалитет на услугата



Извор: Приспособено од Zeithaml V. A., Mary, J. B. and Greiner, D. D. (2009), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, New York, стр. 43.

Со цел подобро да се разбере како компанијата може да го подобри целосниот квалитет на услуга, процесот на квалитет на услуга може да се разгледува од аспект на концептуалниот модел, или модел на јаз, што го сочинуваат пет јаз помеѓу очекувањата и перцепциите од аспект на менаџментот, вработените и потрошувачите (Слика 1.2). Најважниот јаз, **јазот на услугата**, или тука претставен како Јаз 5, го објаснува растојанието помеѓу **очекуваната услуга** од страна на потрошувачите и **испорачаната услуга** од страна на услужната компанија. Најпосле, целта на услужната компанија е да го затвори јазот на услугата или барем да го стесни колку што е можно повеќе. Сепак, треба да се запомни дека квалитетот на услугата се фокусира на

кумулятивното задоволство кон компанијата, што е резултат на многубројни успешни и неуспешни кориснички искуства.

Пред да го елиминира услужниот јаз, компанијата треба да ги затвори или да ги стесни другите четири јаза (Parasuraman et al., 1985):

Јаз 1: Јаз на познавање – разлика помеѓу она што потрошувачите го очекуваат од услугата и она што менаџментот го перципира како очекување на потрошувачите.

Јаз 2: Јаз на стандардите – разлика помеѓу она што менаџментот го перципира како очекување на потрошувачите и поставените спецификации за испорака на услугата како стандард во компанијата или во индустријата.

Јаз 3: Јаз на испорака – разлика помеѓу поставените спецификации за испорака на услугата како стандард во компанијата или во индустријата и реалната испорака на квалитет на услуга. На пример, дали вработените ја испорачуваат услугата онака како што се обучени да го прават тоа?

Јаз 4: Јаз на комуникација – разлика помеѓу реалната испорака на квалитетот на услуга и квалитетот на услуга опишан во екстерните комуникации на компанијата (на пример: реклами, ПОС-материјали, продажни техники итн.).

Според тоа, јазот на услугата е функција од јазот на познавање, јазот на стандардите, јазот на испорака и јазот на комуникација или, со други зборови, $\text{Јаз } 5 = f(\text{Јаз } 1 + \text{Јаз } 2 + \text{Јаз } 3 + \text{Јаз } 4)$.

Како што секој од овие јазови се зголемува или се намалува, јазот на услугата респондира правопрпорционално.

И двете, мерењата за задоволство на потрошувачите и за квалитет на услугата, се стекнуваат со споредување на перцепциите со очекувањата. Често користена и мошне дебатирана мерка за квалитет на услугата е SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988). Според нејзините пронаоѓачи, SERVQUAL е алатка за дијагностицирање на широк спектар на слабости и силни страни на компанијата во доменот на квалитетот на услуга. Оригиналниот прашалник SERVQUAL се состои од 44 прашања со коишто се споредуваат очекувањата на потрошувачите со перцепциите во поглед на пет димензии на квалитетот на услуга, што, пак, се собираат преку длабински интервјуа со фокус-групи од потрошувачи. Петте димензии се однесуваат на *материјални елементи*, *доверливост*, *подготвеност*, *сигурност* и *емпатија* и тие ја сочинуваат основната рамка на квалитетот на услугата (Parasuraman et al., 1991):

- а) Димензија на материјални елементи – поради отсуство на физички производ во финансиската индустрија, честопати потрошувачите се потпираат на конкретните

докази за услугата преку формирање евалуации. Со димензијата на конкретност во SERVQUAL се врши споредба на очекувањата на потрошувачите со перцепциите на потрошувачите за способноста на компанијата да управува со сопствените конкретни, мерливи и допирливи аспекти. А, тие, пак, за една компанија претставуваат широк спектар на објекти, архитектура, дизајн, изглед, екстериер и ентериер, мебел, користени бои, осветлување, секојдневна кореспонденција, користени материјали, изглед и однесување на персоналот итн. Следствено, димензијата на конкретност во SERVQUAL е дводимензионална. Едната димензија се однесува на опремата и на просториите, а другата димензија се однесува на персоналот и на комуникациските материјали.

б) Димензија на доверливост – во суштината, димензијата на веродостојност ги одразува конзистентноста и зависноста во перформансите на компанијата. Дали компанијата испорачува исто ниво на услуга во различни временски периоди или, пак, квалитетот значајно варира при секое мерење; дали компанијата ги одржува ветувањата; дали им наплаќа прецизно на корисниците; дали податоците со коишто располага се ажурирани и дали коректно овозможува достапност на услугата. Неверодостојни провајдери се мошне фрустрирачки за потрошувачите. Врз основа на наодите на многубројни студии при коишто е користен SERVQUAL, потрошувачите ја рангираат димензијата за веродостојност како најважна меѓу петте димензии на SERVQUAL. Крајно, малку нешта се значајни кога веродостојноста е доведена во прашање.

в) Димензија подготвеност – реактивноста се однесува на посветеноста на услужната компанија да ги направи благовремено достапни своите услуги. Како таква, димензијата на реактивност во SERVQUAL се однесува на волјата и на подготвеноста на персоналот да ја направи лесно достапна услугата. Во банкарството тоа подразбира дека потрошувачот секогаш ќе го има првенството и ќе биде во фокусот на вниманието на продажниот референт додека е во експозитурата. Резултатите од истражувањата посочуваат дека повремено потрошувачите можат да се соочат со ситуација во којашто вработените се вклучени во секојдневни меѓусебни разговори, при што ги игнорираат потребите на корисниците, што секако е пример за игнорантност како антипод на реактивноста.

г) Димензија на сигурност – димензијата на уверливост во SERVQUAL се однесува на *компетентноста* на компанијата, *љубезноста* со којашто се доближува до корисниците и *сигурноста* на нејзините оперативни активности.

Компетентноста се однесува на знаењата и вештините на компанијата при услужниот перформанс и дали тие се на задоволително професионално ниво. *Љубезноста* се однесува на учтивоста и услужливоста, на тоа како персоналот комуницира со потрошувачите. Оттука, љубезноста се однесува на учтивост, пријателски прием и услужливост, како и грижа за имотот на потрошувачот.

И *сигурноста* е важна компонента на димензијата на уверливост. Сигурноста се однесува на чувството на потрошувачот дека е ослободен од секакви ризик, штета и сомнеж. Од аспект на менаџментот, за банките ова претставува мошне значајна компонента. Особено по зачестените грабежи во банки и на банкомати, киберкриминал, како и вооружени напади на експозитури во Македонија, што се јасен пример за загрозување на безбедноста и сигурноста на средствата на финансиските институции. Паралелно со постоењето на опасност од физички грабеж, за банките сигурноста како компонента на димензијата за уверливост подразбира и прашања поврзани со финансиските ризици и со доверливоста, т.е. банкарска тајна. Клиентите на банките секогаш се прашуваат: Дали ќе опстане банката? Дали постои можност да банкротира? Дали информациите за финансиска состојба се чуваат со должна дискреција и загарантирана приватност? итн. Ова се аспекти што се сосема недопирливи, за разлика од димензијата на конкретност опишана погоре.

д) Димензија на емпатија – под емпатија се подразбира способноста да се искушат и да се доживеат нечии други чувства како сопствени. Компаниите што применуваат емпатија немаат изгубено допир со реалноста и покрај солидните финансиски резултати што ги реализираат. Тоа значи дека овие компании знаат како е да се биде потрошувач на сопствената фирма. Затоа компаниите со емпатија ги разбираат нивните потрошувачи и клиенти, нивните потреби и ги овозможуваат своите услуги во согласност со нив. Спротивно на тоа, компаниите што се прагматични наместо емпатични не обезбедуваат индивидуално внимание на потрошувачите кога тоа се очекува и во тој случај не демонстрираат емпатија. На пример, доколку банката не го приспособи работното време на експозитурите на потребите и очекувањата на клиентите, во таков случај таа не се однесува со емпатија.

Менаџерите на услужни компании кои користат SERVQUAL за да ги оценат јазовите во квалитетот на услугата треба да го разберат значењето на потрошувачите во секоја од петте димензии за квалитетот на услугата. Ваквата информација е значајна за да се утврдат приоритетите на компанијата при алокација на сопствените ресурси кога се

соочува со подобрување на квалитетот на услугата. На пример, доколку менаџерот идентификува идентичен резултат кај димензијата материјални елементи и кај димензијата емпатија, во тој случај која димензија треба да добие приоритет во акцискиот план на компанијата? Едноставен метод за да се утврдат перцепциите на потрошувачите за важноста на секоја димензија е да се побара испитаниците на SERVQUAL да алоцираат сто поени помеѓу петте димензии. На пример, типична алокација на сто поени би можела да изгледа вака (Hoffman and Bateson, 2011):

Доверливост	30
Подготвеност	20
Материјални елементи	10
Сигурност	20
<u>Емпатија</u>	<u>20</u>
Вкупно	100

Во тој случај, ќе можат да се утврдат рангирањето и значењето на секоја димензија, што на менаџментот ќе му овозможи дополнителен увид во потребите на потрошувачите и во тоа што посакуваат и очекуваат и како тие желби ќе влијаат врз алокацијата на ресурсите и на одлучувањето на компанијата. Како што беше наведено претходно, доверливоста е избрана како најважна димензија. Наспроти неа, материјалните елементи се избрани како најмалку важни. Но, ова не значи дека материјалните и конкретни нешта на компанијата се небитни, туку едноставно помеѓу петте димензии на SERVQUAL, корисниците веруваат дека другите димензии се позначајни.

Според ова, една услужна компанија, а особено една финансиска институција или банка, што е подготвена да инвестира големи износи во нова зграда, добро е претходно да провери преку SERVQUAL како котира во однос на другите квалитативни димензии. Убава и нова зграда на компанија што нуди неверодостојна и неконзистентна услуга веројатно набргу ќе прерасне во зграда соодветна за некој сосема друг бизнис.

Банките што се сериозни во намерите да го подобруваат квалитетот на услугите користат комбинација на многубројни пристапи што формираат **информативен систем за мерење квалитет на услугите** за да ги разберат перцепциите и очекувањата на корисниците. Информативниот систем за мерење квалитет на услугите претставува континуиран процес со којшто се овозможуваат релевантни и навремени податоци на менаџментот, кој потоа може да ги користи во процесот на одлучување (Berry et al., 1994). Попрецизно, информативниот систем за квалитет ги користи квалитетот на

услугите и мерењето на задоволството на корисниците во корелација со други мерки што се стекнати на различни места во рамките на банката за да се оценат целокупните перформанси.

Составни делови на информативниот систем за квалитет се (Hoffman and Bateson, 2011):

1. извештај за поплаки,
2. постпродажни извештаи,
3. фокус-групи со клиенти,
4. резултати од мистери-шопинг,
5. анкети за вработените, и
6. истражувања за квалитет на услугите на пазарот.

Имено, информативните системи за квалитет на услугите се фокусираат на два типа истражување, истражувања што се однесуваат на потрошувачите и истражувања што не се однесуваат на потрошувачите. Истражувањата што се однесуваат на потрошувачите ги испитуваат слабостите и силните страни на компанијата од аспект на потрошувачите, а вклучуваат и следење на поплаките, постпродажни истражувања, интервјуа со фокус-групи и квалитативни истражувања. За разлика од нив, истражувањата што не се однесуваат на потрошувачите се фокусираат на слабостите и на силните страни на компанијата од аспект на вработените и на перформансот на вработените (на пример, анкети за задоволство на вработените и мистери-шопинг). Дополнително, со истражувањата што не се однесуваат на потрошувачите се испитува како конкурентите ги изведуваат услужните аспекти и тие служат како основа за меѓусебна споредба.

1.4. Квалитет на услугите во банкарството

Квалитетот на услугите претставува средство за постигнување успех помеѓу компаниите што нудат слични производи. Потенцијалните придобивки во врска со квалитетот на услугата вклучуваат зголемено пазарно учество, повторени купувања и подобрена профитабилност. Крајно, клучот за испорака на квалитет на услуга е во деталното разбирање на потребите на потрошувачите, провајдерите на услугите фокусирани на тоа да испорачаат квалитет и на системите на испорака на услуги дизајнирани да ја поддржат целокупната мисија за квалитет на компанијата.

Студиите покажуваат дека квалитетот на услугата е клучен предуслов за задоволство на корисниците и дека квалитетот на услугата се смета за суштинска стратегија за опстанок во денешни услови на висока конкурентност (Zeithaml et al., 1996; Wirtz et al., 2008). Емпириските студии на Yар et al. (2012) сугерираат дека 50% од задоволството што го доживуваат потрошувачите е од перципираниот квалитет на услуга, како од неодамнешните кориснички искуства поврзани со услугата што му е понудена на корисникот за конкретното искуство. Во нив, корелацијата помеѓу квалитетот на услугата и задоволството изнесува 0,453, што значи дека нивото на задоволство со коешто се стекнуваат корисниците е добар индикатор за нивото на квалитет на услугите што ги добиваат. Оваа студија исто така се фокусира на перципираниот квалитет на услуга, за што вклучува евалуација на услугата за потрошувачите и преку услужни карактеристики и широк опсег на услуги. Ова особено се однесува на финансиската индустрија што во својата суштина е услужна индустрија (Yар et al., 2012).

Jones и Sasser (1995) наведуваат дека постојат четири елементи што се одразуваат на задоволството на потрошувачите и влијаат врз квалитетот на услугата:

- Базичен елемент, тоа е очекуваната услуга или очекуваниот производ;
- Базична поддршка на услугата, тоа е поддршката во процесот на користење на услугата или на производот;
- Услуга на поправка, за интеракција со услужните падови и со лошите искуства; и конечно
- Дополнителните услуги за излегување во пресрет на личните преференции на потрошувачите.

Компаниите мораат да се усовршуваат на сите овие подрачја за да избегнат незадоволство (Jones and Sasser, 1995).

Зголемувањето на квалитетот на услугата е од суштинско значење за банките во стремежот да се натпреваруваат меѓу себе, пред сè поради порастот на куповната моќ на потрошувачите (Peppard, 2000), како и во другите услужни организации, каде што перципираниот квалитет на потрошувачите прераснува во клучна детерминанта на деловниот перформанс (Sureshchandar, Rajendran and Anantharaman, 2002; Yu and Dean, 2001). Затоа, доколку банката сака да стекне лојалност и да го намали коефициентот на заминување на потрошувачите, мора да понуди услуги што се супериорни во споредба со тие на конкурентите (Oliver, 1997). Поради тоа, не е доволно да се исполнат само

четирите елементи на услугата, бидејќи потрошувачите кои се просечно задоволни не се лојални (Reichheld, 2003).

Zeithaml et al. (1996) ги студирале бихевиоралните последици од квалитетот на услугата. Нивното емпириско истражување обезбедува позитивна поддршка на нивната рамка, во којашто се категоризира квалитетот на услугата на супериорен и инфериорен. Супериорен квалитет на услуга води кон посакувани намери на однесување, како лојалност, зголемено трошење, подобри ценовни премии и позитивен маркетинг од уста-до-уста. Спротивно на тоа, инфериорниот квалитет на услуга води кон напуштање, намалена потрошувачка, зголемени поплаки и негативен маркетинг од уста-до-уста. Резултатот од нивната студија ја поддржува идејата дека супериорниот квалитет на услуга води кон лојални клиенти.

Rapert и Wren (1998) ја продолжуваат гореспоменатата студија (Zeithaml et al., 1996). Тие имплицираат дека квалитетот на услугата го поттикнува финансискиот перформанс и оти е елемент на одржлива компаративна предност, што значи дека банките треба да се фокусираат на супериорен организациски перформанс. Истражувачите објаснуваат дека супериорен организациски перформанс најдобро се постигнува преку вработените. Тие се согласуваат со другите (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Youndt et al., 1996) дека недопирливите средства, што е невозможно да се ископираат перфектно, се областа на којашто е потребно да се фокусираат. Со други зборови, луѓето, идеите, иновациите и супериорниот квалитет се неопходната алатка на банките како финансиски организации што во фокусот ја имаат услугата за да направат компаративна предност на пазарот, а којашто е тешко да се преземе или да се ископира на краток рок од конкурентите.

Квалитетот на услугата повторно привлекува внимание кога Caruana (2002) ги зголеми емпириските докази за врската помеѓу квалитетот на услугата и задоволството на потрошувачите. Исказите од клиентите на банка за население имплицираат дека задоволството на потрошувачите има посредна улога кај ефектот на квалитетот на услугата и лојалноста кон услугата. Поедноставено, квалитетот на услуга води кон лојалност. Варијансата помеѓу овие два фактора изнесувала 53%, што индицира дека квалитетот на услуга е единствен најважен елемент за задоволство. Исто така, важен наод е дека степенот на образование и возраста имаат значајно влијание врз лојалноста кон услугата помеѓу клиентите на банката за население, додека брачниот статус и полот немале влијание врз резултатот. Додека луѓето на возраст од 30 до 34 години имаат лојалност кон услугата од 73,9%, процентот кај 25- до 29-годишните бил само 57,78%. Исто така, резултатот сугерира дека различни социјални класи различно

влијаат врз лојалноста кон услугата. Како расте степенот на образование, така опаѓа лојалноста кон услугата.

Ефектот што квалитетот на услугата го има врз потрошувачот е широкоистражуван и јасно е дека факторот квалитет е значајна детерминанта на задоволството на потрошувачите. Ова се однесува и на клиентите на банките. Моделот на синџир на вредности од Porter и Millar (1985) важи сè уште, со тоа што неодамнешните наоди укажуваат на дополнителни пет вредности во услужната област и истражувањата посочуваат на факти дека квалитетот на услуга е валиден метод за постигнување на конкурентска предност пред предноста на намалени трошоци, што се базира на економии од обем (Rapert and Wren, 1998).

Што се однесува до бизнис-перформансот, Wirtz et al. (2008) демонстрираат поинаков пристап на темата. Во нивниот модел тие презентираат пет клучни елементи за извонредност на услугата во банкарството. Петте елементи што влијаат врз квалитетот на услугата се:

1. мотивација на вработените преку награди и признанија,
2. правилен процес на регрутирање,
3. екстензивно инвестирање во обуки за вработените,
4. успешни тимови за испорака на услугата, и
5. зајакнување на вработените исфрлени во првите редови на контакт со корисниците.

Нивната студија исто така сугерира дека човечките ресурси се во центарот на квалитетот на услугата на банките. Големо внимание се оддава и на стратешките одлуки и истражувањата посочуваат дека банките што ги ставаат во практика петте фактори, нив треба да ги подредат во контекст на стратегијата на банката. Подредувањето на стратегијата за човечки ресурси со стратегијата на банката додава конкурентска предност (Wirtz et al., 2008).

Доколку задоволството на потрошувачите произлегува од супериорен квалитет на услуга, потребно е да се разјасни кои се услужните области во коишто банките како услужни компании треба да бидат успешни. Голема важност се оддава на човечките ресурси, но т.н. *невидливи средства* (intangible assets) претставуваат клучен елемент.

Услугата е јадро на една услужна организација, какви што се банките, и вработените исфрлени фронтално се највидливиот елемент за клиентите, а оттука и мошне значаен за квалитетот на услугата (Wirtz et al., 2008). Многубројни истражувања за квалитет на услугата, за менаџмент со човечки ресурси и за маркетинг прават конекција помеѓу

квалитетот на услугата и средствата задолжени за испорака на услугата, односно вработените (Duncan and Elliott, 2004; Gustafsson and Nilsson, 2003; Sureshchandar et al., 2002; Bendapudi and Berry, 1997; Keaveney, 1995; Reichheld et al., 2000; Reichheld and Sasser, 1990; Page et al., 1996). Услугата е перформанс во којшто вработените играат главна улога во креирањето на корисничкото искуство (Writz et al., 2006; Bendapudi and Berry, 1997), бидејќи подготвеноста на корисникот да ја препорача банката на пријател зависи од тоа колку добро е третиран од вработените исфрлени на фронталната продажна линија (Reichheld, 2003). Поради тоа, од суштинско значење е да се идентификуваат факторите што влијаат врз вработените и врз нивниот инпут. Дополнително, тежата не смее да се тргне ниту од важноста на услугата на потрошувачите, бидејќи претставува мотор на банката и има цел да ги задржи клиентите кои банката веќе ги има стекнато (Wirtz et al., 2006; Page et al., 1996), па оттука е најмногу задолжена за задржување на клиентите (Keaveney, 1995).

Исто така, постои значајна позитивна врска помеѓу квалитетот на услугата што го перципираат корисниците и задоволството на вработените од работата (Reichheld et al., 2000; Reichheld, 1993; Sureschandar et al., 2002; Schlensinger and Zornitsky, 1991; Hartline and Ferrell, 1996). Reichheld et al. (2000) тврдат дека организацијата треба да се фокусира на задржување на вработените, бидејќи ја зголемува гордоста од работата и го зголемува степенот на услугата. Во друга статија, Reichheld (2003) додава дека колку подолго остануваат вработените, продуктивноста, знаењето и искуството се движат во прогресивна насока, потенцирајќи ги уште еднаш квалитетот на услугата и лојалноста на клиентите. Клиентите градат релација на доверба со вработените, а не со извршните директори и кога вработениот ќе си замине, врска е прекината (Reichheld, 2003).

Тоа значи дека задржувањето на вработените е клучно за задржување на клиентите, бидејќи вработените со подолг стаж можат подобро да го услужат клиентот од нововработените, што значи дека вработените кои се справуваат со клиентите почесто (како оние што работат во одделот за услуга на потрошувачи) имаат моќен ефект врз лојалноста на клиентите (Reichheld, 2003). Ова тврдење е поткрепено и од истражувањето спроведено од Schlensinger и Zornitsky (1991), со тоа што нивната студија открива дека нововработените имаат прифатливо задоволство од работата, а потоа задоволството опаѓа. Нивното истражување покажува дека откако вработениот ќе помине пет години, задоволството расте повторно. Ваквиот резултат се коси со другите, но долгорочно гледано, аутпутот е ист.

Sureshchandar et al. (2002) постигнале иста согласност во нивната студија. Тие настојувале да ја решат врската помеѓу вкупниот квалитет на услуга и перципираната вредност на потрошувачите. Нивната студија покажува дека задоволството на вработените влијае врз перципираната вредност на потрошувачите. Други фактори биле менаџментот со човечки ресурси, услужната култура и посветеноста на топ-менаџментот. Посветеноста на менаџментот се заборава во многу банки. Тие ја креираат услужната култура и се одговорни за поставување на патоказот (Hartline and Ferrell, 1996). Reichheld et al. (2000) исто така укажуваат дека менаџментот со човечки ресурси е мошне одговорен за задоволството на вработените. Банките треба да ги преиспитаат и системите за мерење и наградување на вработените на тој начин што ќе ги охрабрат вработените да преземаат правилни активности, како и да создадат средина на нулто-напуштање (Reichheld, 2003; Wirtz et al., 2008). Банките не можат да ги наградуваат вработените врз основа на индивидуален перформанс, а во исто време да се надеваат и да очекуваат споделување на информациите и тимска работа. Тоа се однесува и на менаџерите. Покачувањето на платата исто така настојува да ги зголеми моралот на вработените, посветеноста и задоволството од работата, но тоа мора да се израмни со стратегијата на компанијата. За банките како услужни организации претставува предизвик да го постават соодветно менаџментот со човечки ресурси, бидејќи евиденцијата посочува дека најуспешните услужни компании се силно посветени на ефективен менаџмент со човечките ресурси, вклучувајќи обуки, регрутација, мотивација и задржување на кадарот (Wirtz et al., 2008).

Друг битен аспект во менаџментот со човечки ресурси што се одразува на квалитетот на услугата, а на којшто треба да се пристапува многу посериозно доколку се сака да се подобри квалитетот на услугата, е обуката и развојот на вработените. Компаниите, вклучително и банките, често грешат кога гледаат на обуките на вработените како на трошок, а не како на инвестиција. Некои банки од оние што обуката ја гледаат како инвестиција, пак, ја ограничуваат обуката на техничките аспекти, отколку да целат да ѝ пристапат холистички (Wirtz et al., 2008). Повторно, истражувачите ја подвлекуваат важноста за уедначување на процесите на менаџментот со човечки ресурси со стратегијата на компанијата.

Друг битен фактор што се однесува на задоволството на вработените е оној што се однесува на сопствената перцепција на вработените за нивната способност да услужат (Wirtz et al., 2008; Schlesinger and Zornitsky, 1991). Студија направена во осигурителната индустрија, што по својата природа е блиска до банкарските услуги, сугерира дека

вработените кои чувствуваат дека можат да испорачаат услуги без рестрикции се позадоволни. Поради тоа, зајакнувањето на работната сила, во смисла на давање на повеќе овластувања на услужниот кадар, ќе го зголеми нивното задоволство на работното место (Schlesinger and Zornitsky, 1991).

Hartline и Ferrell (1996) препорачуваат дека менаџерите треба да ги препознаат вработените кои непосредно ја даваат услугата и имаат силно влијание врз тоа како клиентите ја доживуваат услугата. Нивното емпириско истражување исто така укажува на тоа дека овластувањето го зголемува задоволството на вработените, како и дека се чувствуваат подобро на работните места, поради што се поголеми ентузијастички при услужувањето на клиентите. Ова е така бидејќи нивната способност да сервисираат е подобра со помалку ограничувања, а на тој начин и нивната ефикасност е подобрена и имаат поголема контрола на сервисниот шалтер. Тие можат подобро да одговорат на потребите на потрошувачите, што ќе влијае врз повисоко ниво на задоволство кај клиентите. Од друга страна, овластените вработени можат да прераснат во фрустрирани во обидот да ги балансираат улогите, проследено со конфликт во авторитетите, што, пак, може негативно да се одрази на квалитетот на услуга (Hartline and Ferrell, 1996).

Во многу услужни индустрии, вклучително и во финансиската индустрија, услугата кон потрошувачите е фронтален оператор помеѓу компанијата и клиентите. Во финансиската индустрија постои позитивна корелација помеѓу квалитетот на услугата кон потрошувачите и финансиските перформанси на банката (Duncan and Elliott, 2004). Истражувањето направено од овие двајца истражувачи во австриските банки укажува на тоа дека финансиските институции што се водат кон подобрен перформанс преку еднострано намалување на трошоците можат да бидат суштински погрешно насочени, бидејќи техничката ефикасност расте, а квалитетот на услугата кон потрошувачите опаѓа (Duncan and Elliott, 2004).

Нивната студија го поддржува аргументот дека финансиските институции треба да се фокусираат на конкурентските предности преку квалитет на услугата, а не преку оперативна ефикасност. Reichheld (2003) исто така го фаворизира овој пристап и истакнува дека менаџерите треба да ги зголемат платите на вработените кои се директно заслужни за овозможување на услугата, како и да се зголеми нивното задоволство со цел да се намали губењето на клиентите. Друга студија (Wiley, 1991) изградена на полето на трговијата на мало укажува дека нема позитивна корелација помеѓу услугата на потрошувачите и финансискиот перформанс. Но, бидејќи овој труд

се фокусира на банкарските услуги, што се дел од финансиските услуги, може да се заклучи дека услугата кон потрошувачите има директно влијание врз финансискиот перформанс на банката (Duncan and Elliott, 2004).

Како што беше истакнато претходно во оваа глава, човечките ресурси се централен елемент во квалитетот на услуга на банките. Теориите го поддржуваат и конкурентскиот пристап, што се темели на динамички способности (Eisenhardt and Martin, 2000), како правилно управување со човечките ресурси (Hartline and Ferrell, 1996; Wirtz et al., 2008; Reichheld, 2003). Доколку банката сака да ја победи конкуренцијата со извонредност на услугата, мора да ги подреди човечките ресурси на стратегијата и банката главно ќе биде потребно да се фокусира на ова подрачје. Притоа, не треба да се обидува да излезе со комплексна стратегија што ќе се обиде да го задоволи секого поединечно (Eisenhardt and Skull 2001). Со други зборови, доколку банката ја гради својата стратешка позиција врз основа на грижата на потрошувачи, треба да се фокусира на тоа и да гради динамички способности околу тој аспект, т.е. грижата за потрошувачи и квалитетот на услугата, без притоа да креира премногу опширни и неконкретни стратегии што само ги збунуваат менаџерите (Eisenhardt and Martin, 2000; Eisenhardt and Skull, 2001).

Денес компаниите се соочуваат со пазари каде што потрошувачите се презаситени од основните производи и затоа банките значително се преориентираат кон услугите во потрага по раст и прогрес (Sawhney, Balasubramanian and Krishnan, 2004). Важноста на добрата услуга е сè позначајна за креирање на конкурентска предност. А, за финансиските компании, како банките и осигурителните компании, каде што основните производи се речиси идентични, значењето на квалитетот на услугата е уште поизразено (Perppard, 2000). Конкурентска позиција заснована на квалитет е многу поодржлива од онаа што се темели на традиционалните стратегии на лидерство на трошоци. Поради тоа, штом компанијата воспостави конкурентска предност врз основа на квалитет на услуга, паралелно и нејзините перформанси би требало да бидат зајакнати (Rapert and Wren, 1998).

Mäntymaa Joonas (2013) укажува дека позитивната перцепција на квалитетот на услуги што го сочинуваат јадрото, како што се цената, наплатата и сметката за интернет-банкарство, се во основата на релациите помеѓу клиентот и банката. Сепак, лојалноста на клиентите не може да се изгради врз основа на базичните сервиси, бидејќи тие генерираат просечно задоволни клиенти. Клучни фактори што создаваат конкурентска предност преку лојалност на клиентите се персонализација, комуникација, корисничко

искуство, репутација на компанијата и позитивно искуство при сервисирање од страна на вработените. Сите овие фактори се поврзани со довербата, што игра централна улога за лојалност, а кај банките и во градењето на релациите со клиентите и подобар квалитет на услугата.

Новите истражувања укажуваат на тоа дека персонализацијата на банкарските услуги е фактор број еден за лојалност и дека треба активно да посегнат по него за да ги дофатат клиентите. Оттука, персонализацијата добива внимание кога станува збор за квалитетот на услуга. Иако компаниите не треба да ја темелат својата компаративна предност на ИТ-решенијата, бидејќи лесно се копираат (Powell, 1995; Porter, 1996; Peteraf, 1993), организациите треба да се стремат да развијат сопствени услуги. Page et al. (1996) имаат нагласено дека финансиските компании првенствено треба да се концентрираат на градење релации и на решавање проблеми помеѓу постојните клиенти, но во исто време треба да се фокусираат на иновација и диференцијација. На тој начин банките ќе изградат уште посилен релација со старите клиенти, бидејќи услугите со нив се поперсонализирани и поедноставни за користење. На пример, Унион банк (Union Bank) во Норвешка има систем на препознавање, така што можат да ги третираат клиентите како индивидуи. Како што ќе влезе клиентот, поминува со картичката преку терминал и добива посебен тикет за чекање, што го дефинира аутпутот на услугата (Peppard, 2000). Новите клиенти се исто така заинтересирани за уникатни придобивки (Page et al., 1996). Студиите на подрачјето на банкарството укажуваат на тоа дека банките треба да им обезбедат високоперсонализирани услуги на нивните клучни клиенти, со што се зголемува задоволството на клиентите (Kish, 2000; Coelho and Henseler, 2012). Пристапот на Kish (2000) на темата е дека колку подобро банките ги знаат нивните клиенти, толку подобри услуги можат да им понудат ним. Ваквиот пристап гравитира околу способноста да се овозможи подобра услуга од аспект на клиентот. Се темели на премисата дека банките треба да ги задоволат личните преференции на клиентите и да стекнат лојалност оттука, па натаму (Jones and Sasser, 1995).

Персонализацијата и приспособувањето (кастомизацијата) на услугата исто така влијаат врз лојалноста на клиентите преку задоволство и доверба (Coelho and Henseler, 2012; Kish, 2000). Како што корисникот перципира дека услугите што ги добива се повеќе по негова мерка, неговото задоволство оди во нагорна линија, трошоците за преземање растат и тоа ќе ја зголеми привлечноста на постојната релација во споредба со другите алтернативи. Кастомизацијата и персонализацијата се начин да се зголеми

конкурентската предност на услужните организации (Ball et al., 2006; Coelho and Henseler, 2012).

Како што потврдува литературата, кастомизацијата и персонализацијата се важен елемент на перципираната вредност (Ball et al., 2006; Coelho and Henseler, 2012). Ова укажува на тоа дека банките не треба да ја насочат стратешката компаративна предност преку диференцијација на квалитетот на услуга и начинот на којшто услугата се испорачува преку вработените, туку и кон персонализацијата на услугите и импактот што го има со преостанатите компоненти врз лојалноста на клиентите во таа насока (Wirtz et al., 2008).

Врз основа на гореспоменатите наоди, може да се заклучи дека менаџерите се заведени кога се обидуваат да ја поттикнат конкурентската предност така што ќе се концентрираат на решенијата на информатичката технологија и на трошоците. Студиите покажуваат дека бизнисот во финансискиот сектор е многу фокусиран на луѓето, односно онаму каде што се формираат релациите помеѓу личностите. Банките треба да пронајдат нови начини да ги задоволат емоциите на потрошувачите и да влијаат врз нив, бидејќи тоа е подрачјето на коешто се компензираат покачените трошоци. Исто така, нема простор за грешки во квалитетот на услугата, бидејќи тоа е главната причина поради којашто банките ги губат своите клиенти. На ова се надоврзуваат грешките кај носечките производи и падот на довербата, како недозволиви при корисничкото искуство на клиентите со банката. Доколку се избегнат грешките во услугата, производите и довербата се одржуваат на стекнато високо ниво, се гарантира висок степен на квалитет на услуга и задржување на задоволни потрошувачи.

2. Алатки за ефикасни маркетинг-истражувања за квалитет на услугите во банкарството

Во минатото, и тоа во блиското минато, банките беа многу повеќе продуктно-ориентирани, но во денешницата прераснуваат во клиентски-ориентирани банки и нивните активности се управуваат од таа перспектива, односно низ призмата на клиентите. Во таков контекст, услугите го добиваат првенството над производите, а односите стануваат покомплексни. Сè поквалитативните аспекти потребно е да се набљудуваат, да се анализираат, да се толкуваат, да се разгледуваат опции за надминување на проблемите или, поедноставно кажано – неопходно е да се спроведуваат ефикасни маркетинг-истражувања за квалитет на услугите во банкарството. Имплементацијата на квалитативни процеси во услугите во банкарството подразбира примена на алатки за ефикасни маркетинг-истражувања на квалитетот на услугите.

Постојат две главни категории на истражувања за задоволство (Morgan and L. Rego, 2006):

- Квантитативни истражувања, во коишто се користат прашалници за пополнување на голем број прашања од голем број испитаници, според ист принцип како за истражување на јавно мислење.
- Квалитативни истражувања, за да се разберат елементите што го креираат задоволството. Тие се базираат на индивидуални или групни интервјуа и можат да претставуваат прелиминарна фаза за квантитативно истражување, за идентификување на потребите и очекувањата на клиентите или „сензитивни“ или поспецифични таргет-групи (како за богати клиенти, корпоративни клиенти итн.).

Квантитативни истражувања

Целта на квантитативните истражувања е да се измери, процени, евалуира, опише, валидира и регистрира. Се применува на прашања за однесување, ставови, замисли, мислења, оценки и факти со примена на големи репрезентативни примероци. За нив е потребно компјутерско процесирање.

Исто така, квантитативните истражувања овозможуваат да се идентификуваат и да се измерат многубројните врски помеѓу глобалното задоволство и факторите што го сочинуваат. Овие врски можат да се изразат во форма на тежински мерки, скоринзи, проценти итн. Различните фактори што придонесуваат за глобалното задоволство можат да се класифицираат според тежината што им се доделува при објаснување на

задоволството, на пример приемот на клиенти, времето потребно за одговор, каматните стапки и провизии, интернет-страницата итн. Ваквите анализи се особено корисни при правењето на акциски нацрт-планови.

Квалитативни истражувања

Овие студии се корисни за собирање изјави од клиентите за нивните потреби и очекувања на описен начин. Можат да се користат како прелиминарна фаза на квантитативните истражувања за да се утврди темата на прашалникот. Можат да се спроведат во форма на лични (лице-в-лице) интервјуа или како групни состаноци. Собраните информации најчесто се обработуваат рачно.

Квалитативните истражувања овозможуваат (Marshall and Rossman, 2006):

- да се развијат прашања, скали итн. што ќе ги земат предвид сите ситуации,
- да се формулира проблемот посоодветно, со цел да се спроведат последователни прецизни испитувања,
- да се формулираат хипотези за релациите помеѓу факторите што придонесуваат кон задоволството, што можат да се потврдат или да се отфрлат преку испитувањата, и
- да се испитаат одредени категории на клиенти за коишто масовно квантитативно истражување не е соодветно [бизнис-со-бизнис, т.е. B2B, клиенти на приватно (лично) банкарство итн.].

Во продолжение ќе се обработат типовите истражувања релевантни во контекст на квалитетот на услуга во банкарскиот сектор.

2.1. Студии за квалитативни маркетинг-истражувања во банкарството

Студиите за квалитативни истражувања во банкарството им помагаат на банките да ги идентификуваат можностите за раст и да разберат како ефикасно да се позиционираат на пазарот така што ќе ги искористат предностите што произлегуваат од можностите како резултат на истражувањето (Smith, 1956). Во процесот на купување производи и услуги, а со цел задоволување на сопствените потреби, луѓето изразуваат специфичен вид однесување што се детерминира преку истражувањата (Б. Ѓорѓиевска и Секуловска, 2008).

Со квалитативните истражувања се настојува да се разоткријат погледите и мислењата на учесниците во истражувањето и да се разберат видувањата од нивен аспект. Тоа претставува ригорозна, рефлексивна, интуитивна и контекстуална субјективност

вткаена во квалитативните истражувања, што претставува најголема предност на овој тип истражувања (Keegan, 2006: 607).

Важноста од воспоставување еквивалент и споредливост помеѓу концептите, однесувањата и ставовите сугерира дека е критично да се биде сензитивен и да се разберат разликите помеѓу моделите на однесување на потрошувачите, во социолошкиот и културолошкиот контекст во којшто се одвиваат. Во тој контекст, техниките за прибирање на квалитативни податоци можат да бидат корисни бидејќи се неструктурирани и го поттикнуваат сознавањето како се однесуваат одлуките за консумирање и набавка (Craig and Douglas, 2005). Наместо кон наметнување на специфичен формат на одговор, како во прашалник, тие се фокусираат на откривање на когнитивните структури на луѓето, на расположението, на потребите, како и на нивните реакции во специфични ситуации или стимуланси.

Техниките за квалитативни истражувања им овозможуваат на истражувачите да стекнат увид одблиску во проблемите што се предмет на истражување. Тие помагаат да се утврди како размислуваат потрошувачите и да се согледаат нивните потсвесни чувства и потреби што ги насочуваат одлуките за купување и водат кон создавање потрошувачка (Brassington and Pettitt, 2013). Исто така, квалитативните истражувања можат да се применат за да ги расветлат активностите и рутинските однесувања што не се согледуваат инстантно (Branthwaite and Cooper, 2001). Според тоа, квалитативното истражување помага да се развијат соодветни истражувачки прашања и хипотези, како и да се идентификуваат соодветни концепти и да се конструираат рамки. Во дадени случаи, може да биде доволно единствено квалитативното истражување. Се користи за да се генерира подобро разбирање за ставовите и однесувањата на специфични пазарни сегменти или за да се разберат ставови и когнитивни состојби, да се утврди значењето на брендovите и асоцијациите поврзани со брендovите. Исто така, можат да овозможат увид во улогата на стимулансите што се користат внатре во продавниците, или за да се генерираат идеи за нови производи, за привлечни рекламни и промотивни средства и така натаму (Denzin and Lincoln, 2002).

Карактеристиките на квалитативните истражувања се прикажани во следната табела, во којашто се систематизирани целите, пристапот, примерокот, техниките за собирање податоци, анализата, аутпутот, релациите и резултатот што се очекува да се стекне со нивна примена.

Табела 2.1: Карактеристики на квалитативните истражувања

Главен фокус	Значење
Цел	Испитување, разбирање и дескрипција на искуствата на учесниците, на нивниот живот и на светот околу нив Генерирање теории од податоците
Пристап	Иницијално со широк опфат и фокус Процесно-ориентирани Поврзани со контекстот, најчесто во природен сетинг Доаѓање одблиску до податоците
Примерок	Учесници Единици за примероци како време, место, концепти Насочено и торетско проверување Флексибилно проверување и испитување што може да се спроведе во текот на истражувањето
Собирање податоци	Длабински, нестандардизирани интервјуа Опсервација на учесникот Документи, дневници, фотографии, видеа
Анализа	Тематска анализа, компаративна анализа, содржинска анализа, сеопфатна дескриптивна анализа итн.
Аутпут	Концепт, сторија, етнографија, теорија
Релации	Директна вклученост на истражувачот Тесна врска со истражувањето
Резултат	Доверба, автентичност, типичност, трансферабилност и валидност

Извор: Адаптирано од Christine Daymon and Immy Holloway „Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications“, Emerald Group Publishing Limited, 2011, стр. 13.

Можат да се идентификуваат три главни типа техники за собирање на квалитативни податоци (Craig and Douglas, 2005): (1) опсервациски и квазиопсервациски техники; (2) проективни техники и длабински интервјуа; и (3) креативни групни сесии (синектика).

Помеѓу себе се разликуваат според (Mariampolski, 2001): (1) степенот на структура во процесот на собирање на податоците; (2) тоа дали податоците се собираат додека испитаникот е во реална или во симулирана ситуација; (3) потенцијалната реактивност, што го подразбира степенот до којшто респондентот е свесен дека е предмет на студија и поради тоа може да се однесува различно; (4) интроспективноста на податоците, што подразбира дали индивидуалните испитаници зборуваат за себе и за нивните внатрешни чувства или го рационализираат нивното однесување; (5) субјективноста на анализата, а тоа е дали аналитичките и интерпретативните процедури и шеми на кодирање се развиени пред прибирањето на податоците или се воспоставени ад хок од страна на истражувачот врз основа на испитување на податоците; и (6) големината на примерокот, односно бројот на испитаници од којшто е основано да се собираат податоци во рамките на даденото време и ограничениот буџет.

Опсервациските мерења типично не бараат од испитаникот да извршува одредена задача, но се базираат на набљудување на однесувањето на испитаниците, честопати преку видеоснимки во специфични ситуации на потрошувачка и купување (Banister et al., 2011). Генерално, ова се одвива во реална ситуација, додека испитаниците купуваат, додека ги извршуваат домашните и секојдневните активности. Големината на примерокот варира зависно од конкретниот вид опсервација. Генерално, опсервациските процедури се трудоинтензивни и траат долго време, особено во фазата на анализа.

Квазиопсервациските техники стануваат широкоприфатени со растечкиот интерес за влијанието на потрошувачката и шопинг-сценаријата врз ставовите и однесувањата на потрошувачите. Едноставноста и релативно ниските трошоци на снимање на потрошувачите, како и широка примена на камери во продажните места, многу ја поттикнуваат примената на оваа техника. Притоа, потрошувачите се типично снимани во продавниците или во ситуации на потрошувачка, на пример при посета на банка, при спремање оброк или при користење на некој апарат за домаќинство. Потоа им се покажува снимката и им се поставуваат прашања за нивните размислувања или за специфични акции. Вербалната компонента треба да биде реализирана на самото место и е подобро да се собере поврзано со снимката, бидејќи тој инпут е високореактивен и дава придонес кон интроспективноста (Biggerstaff and Thompson, 2008). Анализата на протоколите и видеоснимањето се типично субјективни и големината на примерокот е

најчесто мала. Сепак, тие обезбедуваат богати контекстуални податоци, особено за влијанието на ситуациите и стимулансите внатре во продажното место.

Проективните техники типично бараат испитаникот да изврши одредена задача, како асоцијација на зборови, да доврши реченица или да одговори на одредени стимулатори како фотографии или цртежи (Creswell and Clark, 2007). На пример, испитаниците можат да бидат прашани кој сет фотографии според нив најдобро ги опишува нивните чувства за брендот. Доколку не се користи стандардизиран сет стимулатори, треба да се воспостави еквивалент за значењето на овие поттикнувачи кај различните групи потрошувачи, што бара поголема експертиза од страна на истражувачот. Со широката примена на интернетот, проективните техники се лесно достапни за администрирање преку овој канал, на тој начин што се овозможува комбинирање на квалитативните и квантитативните техники (Pawle and Cooper, 2002). Во овој случај се претпоставува дека испитаниците ги проектираат нивните сопствени чувства и реакции при нивната интерпретација. Анализата може да биде субјективна или структурирана однапред, зависно од степенот до којшто е структурирана иницијалната задача. Генерално, се користат мали до средни примероци и процедурата не бара многу време.

Со длабинските интервјуа и фокус-групите типично се акцентира вербализацијата на мислењата (Denzin and Lincoln, 2002). Двата типа интервјуа се одвиваат во домашна или во лабораториска средина и имаат мал потенцијал за реактивност. Длабинските интервјуа можат да преминат во интроспективни, додека ова е малку веројатно да се случи кај фокус-групите (Whitin and Monnier-McClure, 2003). Длабинските интервјуа се помеѓу најчесто применуваните методи за прибирање податоци кај квалитативните истражувања и можат да се користат во комбинација со други техники, како со проективните техники, протоколи итн. Длабинските интервјуа можат да се спроведуваат на индивидуална основа (еден-на-еден) или во мали групи. За разлика од методите со анкети, длабинските интервјуа се неструктурирани, бидејќи истражувачот настојува да навлезе во длабинските ставови и перцепции за конкретните тема, бренд, производ или да стимулира групна дискусија (Kates, 2000). Фокус-групите се групни дискусии што се спроведуваат со поединци кои го претставуваат целниот пазар во неформална поставеност (Langer, 2001). Дискусијата е модерирана од лицето кое го води интервјуто и има клучна улога за поттикнување на дискусијата за чувствата,

ставовите и перцепциите поврзани со темата што е предмет на студија и за фокусирање на размената на мислења на релевантни аспекти (Smith and Albaum, 2010).

Примарно ограничување кај фокус-групите е тоа што испитаниците можат да настојуваат да изразат општествено прифатливи погледи и да избегнуваат мислења или одговори што се контроверзни. Длабинските интервјуа и фокус-групите типично траат два часа или повеќе, иако во дадени случаи фокус-групите можат да траат и подолго, особено ако испитаниците се прашани да реагираат или да дискутираат за примероци од производи. Развојот на соодветно кодирање и аналитички процедури, како и интерпретацијата, е комплексен и бара напредно искуство кај истражувачот. Оној што го води интервјуто/модераторот не само што треба да биде обучен за групни интервјуа туку треба да биде и запознаен со јазикот, културата и начините на социјална интеракција со учесниците. Тешкотии можат да произлезат и при споредување на резултатите помеѓу групи потрошувачи, особено доколку тие се однесуваат на специфична културна карактеристика или на специфичен контекст. Наодите од истражувањето можат да бидат извлечени не само од вербалната содржина туку и од невербалната, како глас, интонација, гестикулации и изразување. Дополнително, големината на примерокот е мала и не е по случаен избор, поради што се советува да се спроведуваат на пошироко географско подрачје и со различни модератори. Доколку резултатите почнат да конвергираат, во тој случај може да се даде поголема доверба во наодите (Zanasi, 2003).

Кај *креативните групи* од испитаниците типично се бара да извршат низа на вербални и невербални задачи. Тие можат да бидат во ранг од високонеструктурирани, кон повеќе структурирани задачи, но се примарно дизајнирани да генерираат нови креативни идеи за свежа перспектива на дадена тема или на даден проблем (Whiting and Monnier-McClure, 2003). Ефективноста на овие групи е високозависна од вештините на модераторот. Интерпретацијата на наодите е дискутабилна и често се генерира на самото место од страна на модераторите како дел од задачите на групата, што подразбира да се направи синтеза на активностите и дискусијата, а не да се спроведе отпосле од страна на модераторот.

Преку квалитативните истражувања се комбинираат разбирањето за клиентите и тоа како тие ја гледаат организацијата, односно банката, се сознаваат потрошувачите, како и конкурентите. Квалитативните студии овозможуваат банката да се потпре на наоди

што се целисходни и од коишто произлегуваат конкретни наредни акциски планови. А, сето тоа води кон ефикасно одлучување. Клучно уверување за менаџментот на банките е дека квалитативните истражувања се ориентирани кон одлуки и дека резултатот не се само графикони, дијаграми и табели туку конкретни препораки за акција и како да се постигнат целите на тој начин што ќе се дејствува преку клиентите (Mittal and Kamakura, 2001).

Банките се свесни за маркетинг-темите со коишто се соочуваат финансиските институции во предизвикувачки економии и затоа е потребно да работат на (Market street Research, 2017):

- **Идентификување** на клучните одлуки на компанијата и информациите што ѝ се потребни;
- **Дефинирање** на целите на маркетинг-истражувањето врз основа на тие потреби;
- **Дизајнирање** методологија на маркетинг-истражување што соодветствува на големината на компанијата, средствата, карактеристиките на клиентите, препознатливоста на брендот, конкуренцијата и географските пазари што ги опслужува;
- **Собирање** на податоците потребни за да се добие одговор на прашањата на банката;
- **Презентирање на резултатите** така што ќе можат да се стават веднаш во служба на маркетингот, обука за вработените, комуникации и корисничко искуство.

Со студиите за квалитативни истражувања во маркетингот, банките се во можност преку фокус-групи, истражување со тајни купувачи, техника на критичен настан, длабински интервјуа и други техники за маркетинг-истражување да ја оценат институцијата од аспект на (Rengert and Rhine, 2016):

- Целокупна репутација, свесност, имиџ и бренд на пазарите на коишто дејствува;
- Пазарна изводливост на нови производи и услуги, вклучително и физибилити студии за локации на нови експозитури и банкомати;
- Пазарни карактеристики и сегментација на постојните и потенцијалните клиенти;
- Однесувања кон користењето на дигиталните банкарски сервиси.

Голем дел од овие истражувачки цели најдобро се достигнуваат преку квалитативно истражување на банкарските потрошувачи.

Техниките на анализа овозможуваат банките да ги идентификуваат предизвиците со коишто клиентите се соочуваат на пазарот, како и да ги утврдат можностите што им стојат на располагање на клиентите да ги надминат бариерите. На неодамнешна студија спроведена од „Акесенчр консалтинг“ (Accenture Consulting, 2016), било утврдено дека на конкретен пазар голем дел од корисниците биле предводени од ниски провизии при нивниот избор на банка. И додека конкретната банка нудела најниски провизии на пазарот, резултатите од истражувањето посочиле дека корисниците ја перципирале како банка со највисоки провизии. Во овој контекст, квалитативните истражувања имаат цел да им помогнат на банките да ги идентификуваат ваквите јазови во бренд-имиџот и да ги премостат во корист на банката така што ќе ги разберат бариерите за ефективно градење на силен корпоративен бренд. Чекор понапред, ваквото квалитативно истражување треба да даде одговор на прашањата (Hartline and Ferrell, 1996): *Дали вработените на банката живеат со брендот? Доколку не, што ги спречува во тоа? Дали нивните потреби како вработени се задоволени? Дали ја разбираат мисијата на организацијата?* Доколку вакви теми се утврдат со маркетинг-истражување, последователно квалитативно истражување, како фокус-групи со вработените, може да се искористи за да се утврдат факторите што ја спречуваат организацијата да живее со ветувањето што го дава нејзиниот бренд.

Студиите за квалитативни истражувања во маркетингот исто така можат да бидат корисни при тестирање на нови производи и услуги. Тие помагаат да се разбере колку е корисно и едноставно користењето, на пример, на нова интернет-страница, според перцепцијата на постојните и потенцијалните клиенти, и да се идентификуваат алатки за понатамошно унапредување. Пред воведувањето на нов производ, со фокус-групи можат да се утврдат перцепцијата и очекуваните потреби, како и степенот на користење и доверба, на пример, на апликација за мобилно банкарство. Резултатите добиени преку априори изведено истражување пред воведување на производот, во фаза на неговиот развој, ќе овозможат да се вметнат карактеристики што подоцна во фазата на тестирање и лансирање би се потврдиле како соодветни и корисни (Секуловска и сораб., 2008).

Во банкарството, особена примена наоѓаат техниките за пречек на клиентите (welcoming of customers); техниките „запознај го својот клиент“, како и квалитетот на клиентската база на податоци (Van Staveren, 2013). Првиот впечаток е важен. За многу финансиски институции, корисничкото искуство, всушност, може да му штети на брендот. Организацијата може многу да инвестира во маркетинг-материјал, промотивни понуди и други пораки за да привлече нови потрошувачи. Сепак, штом

потрошувачот ќе се придружи, таквото бренд-искуство може да се прекине и да биде заменето со исцрпна документација, долготрајни преписки и барање податоци во изобилство. Ова е макотрпно споредено со индустриите каде што склучувањето на зделката е едноставно колку симнување апликација, внес на име и адреса на е-пошта и кликување на копчето „прифати“ за општите услови.

Поради тоа, неодамна голем број на услужни бизниси, вклучително и банките, почнаа да им пристапуваат на клиентите на поинаков начин, што во својата суштина ги содржи основните премиси на концептот за пречек на клиентите (Robertson, 2004):

- Поздравување на клиентите;
- Утврдување на потребите на клиентот;
- Претставување и објаснување на производот или услугата;
- Решавање на приговорите;
- Да му се каже на клиентот да го купи производот, односно да ја користи услугата.

Концептуалниот продажен процес што се темели на техниките за пречек на клиентите му овозможува на клиентот да се чувствува релаксирано, удобно и ја прави купопродажбата поверојатна. Банките настојуваат да ги намалат трошоците со цел да ги компензираат намалените приходи. Придобивка на ваквите симплифицирани политики и процедури е што банките овозможуваат поедноставно корисничко искуство. Но, како што се појавуваат нови канали, како мобилното банкарство со софистицирани технологии за вршење на банкарството, тие ги подигнуваат очекувањата на корисниците на повисоко ниво. Многу брендови се стремат кон тоа да го минимизираат контактот помеѓу вработените и клиентите. Но, брендовите што се стремат кон одлична услуга кон корисниците го прават токму спротивното. Тие знаат дека корисничкото искуство се темели на тоа како вработените овозможуваат да се чувствува клиентот и кај нив се почнува со топло добредојде.

Forbes (2012) последователно го анализира AT&T, што има спроведено екстензивно истражување за тоа како се чувствуваат потрошувачите штом влезат во продавницата. Тие извеле студии со две фокус-групи. Една група потрошувачи влегле во продавницата и чекале приближно три минути за да бидат услужени од вработен, но не биле поздравени. Друга група потрошувачи биле поздравени по направени десет чекори и десет секунди откако влегле во продавницата и им било кажано дека колега ќе ги преземе за приближно три минути. Секоја група чекала точно три минути да биде

услужена. Резултатите биле јасни. Оние потрошувачи кои не биле поздравени дале пониски оценки за севкупното искуство од оние што биле топло поздравени. Поздравувањето и пречекот направиле значајна разлика во севкупната евалуација на корисничкото искуство. „Десет чекори или десет секунди“ е основно правило во услугата кон клиентите во сите малопродажни места на АТ&Т во Северна Америка.

Управувањето на односите со клиентите е битен фактор што влијае врз бизнисите во сите индустрии. Покрај тоа што се соочуваат со предностите на услужната индустрија при развивање на релациите со клиентите, банките се соочуваат и со регулаторни барања што задолжително мораат да ги вметнат во своите политики и процедури во односите со клиентите. Развојот на технолошките достигнувања овозможува значајно да се унапредат квалитативните аспекти во управувањето преку пренос на информации за потрошувачите, на детално и индивидуално ниво директно до оние што се во непосредна врска со клиентите. Но, развојот на регулаторните барања ги принудиле банките да ги спојат информациите за клиентите со задолжителните контроли за спречување перење пари и финансирање тероризам. Оттука, банките на меѓународно ниво неминовно воспоставиле систем за следење на потрошувачите што прераснува во квалитативен метод на истражување преку собирање на квантитативни и квалитативни податоци за клиентите и нивно споделување со регулаторните органи (Управа за финансиско разузнавање, 2017). „Запознај го својот клиент“, или попознато како „Know Your Customer“ и кратенката KYC, се употребува за процесот на идентификација на клиентите во банкарството. Се користи за комбинирање на соодветни напори при откривање на вистинскиот идентитет и крајната сопственост на средствата на сметките, изворот на средствата, природата на бизнисот на сопственикот, разумноста на операциите на сметката со бизнисот на клиентот итн. Сето ова на банките за возврат им овозможува да управуваат прудентно со ризиците. Основната цел на KYC е да им помогне на банките да спречат да бидат искористени, намерно или ненамерно, од криминални елементи на перење пари. Познавањето на клиентите, пак, е составен дел на банкарскиот бизнис, дури и повеќе кога станува збор за приватното или лично банкарство. Во бизнисот не може комплетно да се елиминира ризикот, туку целта е банките да го подигнат ризикот на ниво на коешто може да се управува. Перењето пари е еден таков предизвик, а програмите за спречување на перење пари претставуваат средство за управување со тој ризик. За таа цел, создадени се низа закони, регулативи и препораки. Камен-темелник на овие регулативи е концептот на „Запознај го својот клиент“, т.е. KYC. KYC подразбира соодветна идентификација на клиентот и банката

да биде во готовс на сомнителни или невообичаени трансакции. На тој начин ќе помогне да се детектираат и да се избегнат активности на перење пари (Dan Ryan, 2016).

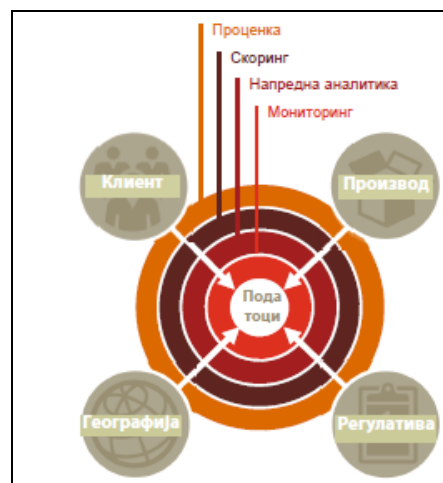
А, таквиот процес подразбира да се соберат низа податоци за клиентот, особено во моментот на отворање сметка, што клиентите ги иритира во процесот на пополнување на долгите прашалници со прашања што навлегуваат во нивната приватност. Ова, пак, се коси со процесот на симплификација при услужување на клиентите и брзата услуга, особено во време на дигитализација, кога корисниците очекуваат со еден чекор и со еден клик да ја завршат трансакцијата. Но, за банките е придобивка што сега имаат конкретни насоки и располагаат со толку многу податоци за клиентите што можат да ги искористат преку квалитативна анализа за зголемена продажба, конкурентска предност при воведување новитети и соодветно одлучување и управување.

Според Гелб (2016), суштинско за операционализирање на финансискиот интегритет е потребата на финансиските институции да знаат кои се нивните клиенти. Финансиски систем во којшто клиентите се анонимни е лесно подложен на злоупотреба и корупција. Таков систем претставува ризик и за финансиската нестабилност. Финансиските институции често ги цитираат регулаторните барања како главна причина за сложениот и комплициран процес на следење на клиентите, што влијае врз комплексноста на спроведување на соодветни маркетинг-истражувања за квалитет. Иако регулаторните барања поставуваат предизвици, се гледаат и можности за подобрување, односно преку регулативата се отвораат и деловни можности што истовремено го поттикнуваат корисничкото искуство.

Растот останува недефиниран, трошоците се потврдува дека е тешко да се одржат, а повратот на капитал (РОЕ) останува тврдоглаво низок. Регулативата влијае врз бизнис-моделите и врз економијата. Технологијата брзорастечки се трансформира од скап предизвик во креатор на корисничкото искуство и ефективност на операциите. Нетрадиционалните играчи го предизвикуваат веќе воспоставениот поредок и предводат со иновации што се кориснички центрирани. Потрошувачите бараат уште повисоки нивоа на услуга и вредност. Довербата, како стожер на соработката со финансиските институции, почнува да се разводнува и да се намалува. Во таква констелација, потребно е да се менува и релацијата помеѓу банката и потрошувачот, таа да еволуира, односно да ѝ овозможи на банката да ги задржи клиентите, да освои нови, а паралелно и да биде во тек со промените во опкружувањето, на пазарот, со

технологиите и навиките на потрошувачите. Тоа подразбира банките не само да располагаат со податоците за нивните клиенти туку и да ги анализираат и да ги применуваат. Како што е прикажано на Слика 2.1, комплетниот профил на клиентот треба да инкорпорира податоци од повеќе извори, како од производи, географски сознанија, регулатива, бихевиорални податоци и слично.

Слика 2.1: Преку анализа на податоците од повеќекратни извори, финансиските институции можат подобро да ги разберат однесувањето и поврзаните ризици



Извор: All aboard: Delivering the onboarding experience customers demand, PwC FS Viewpoint, August 2015, достапно на: www.pwc.com/fsi.

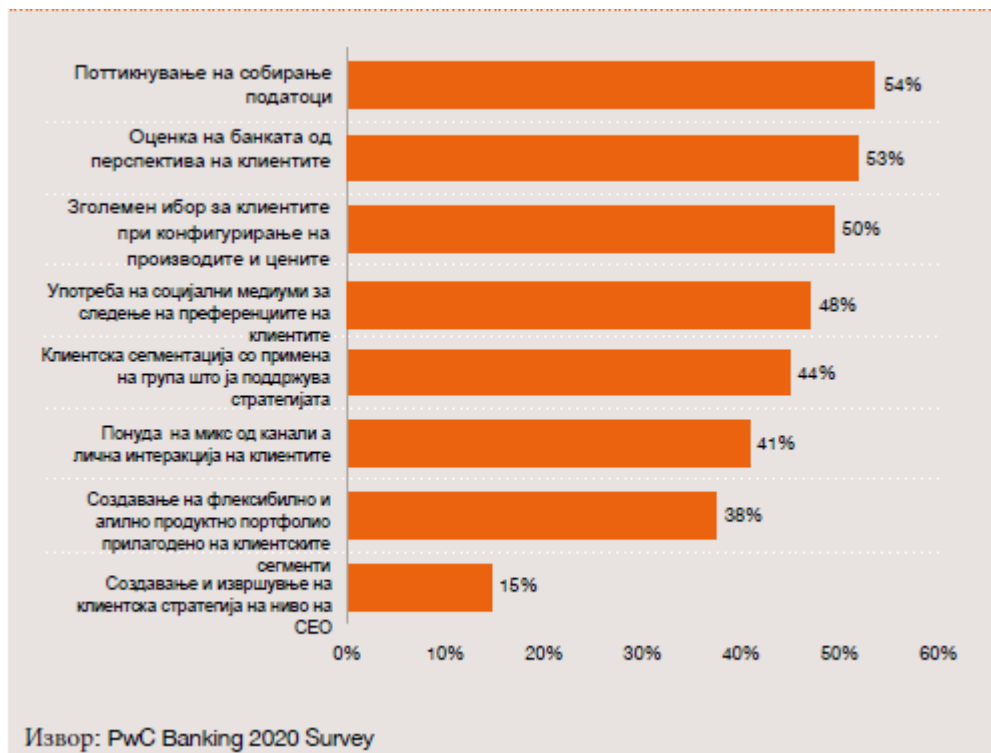
PWC преку нивниот сопствен разработен модел и преку влезните инпути од ангажирани клиенти идентификувале шест приоритети за успех во 2020 година. Тие се (Retail Banking 2020, PWC):

1. Развој на бизнис-модел што е центриран кон потрошувачот.
2. Оптимизирање на дистрибуцијата.
3. Поедноставување на бизнис-моделите и оперативните модели.
4. Стекнување на информативна предност.
5. Овозможување иновација и способност да се поттикнува иновативност.
6. Проактивно управување со ризикот, регулаторите и капиталот.

За да можат наведените приоритети да се стават во функција, неопходно е сеопфатно познавање на потрошувачот. Тоа се постигнува преку квалитетна база на податоци како неизбежен дел од процесот на стекнување клиенти. Банките сè повеќе се организираат околу клиентите отколку кон производите или каналите. Тие ќе нудат беспрекорна

услуга, со интеграција на продажбата и на услугата низ сите дистрибутивни канали, и ќе развиваат способност да ги набљудуваат сите клиенти како *сегмент од еден*, односно ќе ја препознаат нивната уникатност и ќе ги скројат понудите така што клиентите ќе добијат впечаток дека банките ги исполнуваат нивните потреби, а не дека им продаваат производи. За важноста на бизнис-моделите центрирани кон потрошувачите говори и резултатот прикажан подолу од анкетата спроведена од PwC помеѓу глобални банкарски извршни директори (Retail Banking 2020, PwC):

Слика 2.2: Области на значаен фокус во наредните пет години



Бизнис-модел центриран кон потрошувачите се постигнува преку софистицирана клиентска база на податоци и примена на чекорите (PWS FS, 2015):

1. *Дигитализација и автоматизација*, што подразбира (The Financial Brand, 2011):

- а. Елиминација на употреба на хартија и зголемено користење софтвер во работните процеси;
- б. Асистенција на работната сила преку обезбедување документација генерирана од страна на клиентите преку аплоуд.

2. *Интеграција на податоци*, што опфаќа (Onovative, 2015):

- а. Централно архивирање на податоците и нивно споделување низ организацијата;
- б. Интеграција на податоците за да се креира 360-степенска слика за потрошувачот во реално време;
- в. Можноста за вкрстена продажба да се направи персонализирана со контекст што ќе има смисла;
- г. Потпирање на податоци и услуги од трети страни за поддршка во одлучувањето.

3. *Анализа*, што се однесува на (Aite Group, 2013):

- а. Одлуки што се темелат на вредноста на животниот циклус на потрошувачот, општественото ангажирање, патот на потрошувачот, сентиментот на потрошувачот и податоците поврзани за потрошувачот;
- б. Интеграција на аналитиката со процесот на одлучување.

Со брзите промени и технолошките напредоци, организациите се принудени да бидат подготвени и информирани за последните трендови и нивната примена за да постигнат конкурентска предност. Овој тренд е посебно забележлив помеѓу банките каде што најголем дел од продажните информации и трансакции се водат електронски. Потрошувачите во банкарскиот сегмент оставаат голем број на разновидни податоци како демографски, финансиски, семејна состојба и повратни информации, што резултира со збирки на огромни сурови податоци и нивно складирање во базите на податоци. Несомнено, банките се поставени пред предизвикот за квалитетот на клиентската база од аспект на податоци со коишто располагаат и како ги користат за сопствен развој. Во последно време, покрај квалитативните, особено значајна за банките станува обработката на податоците во смисла на *пребарување и разузнавање на податоци* (анг. *data mining and intelligence*). Оваа квантитативна техника ја зголемува стапката на промена и банките мораат да направат уште повеќе за да се осигурат дека се добро позиционирани за да успеат во иднина. Банките со нив можат да генерираат

прецизни прогнози за побарувачката, што ќе го насочи планирањето и ќе ги информира за алокација на ресурсите (Leventhal, 2010; Acito and Khatri, 2014). Не е возможно да се утврдат волумените на податоци на конвенционален начин. Затоа се воведени пребарувањето и разузнавањето на податоци, што вообичаено се користат за ефикасна сегментација, бидејќи тоа овозможува да се диференцираат пазарите на потрошувачи, за да им се излезе во пресрет на нивните најразлични потреби и на тој начин може да се управува со маркетингот (Bulysheva and Bulyshhev, 2012; Tan et al., 2006). Сегментацијата на клиентите е клучен процес за маркетинг-стратегијата. Огромен број податоци за клиентите се генерираат константно. Исто така, очигледно е дека користа од анализите ќе продолжи да се проширува и да опфаќа многубројни димензии, вклучително и севкупното подобрување на квалитетот, брзината на одлучувањето, подобро приспособување на ресурсите кон стратегиите, зголемениот приход и подобрата ефикасност на трошоците. Иако техниките на пребарување и разузнавање на податоците често се користат за сегментација на потрошувачите, со настапувањето на *големите податоци* (анг. big data) длабоко порасна популарноста за примена на оваа техника, веројатно поради напредокот на технологијата, моќта за процесирање на компјутерите и капацитетите за складирање податоци (Conen, 2011), како и на можноста да се управуваат и да се манипулираат големи сетови податоци брзо и едноставно (Liu and Chen, 2007). Секундарните системи за управување со податоци не можат да процесираат толкав обем на големи податоци. Поради тоа, има потреба од техники за подобро податочно разузнавање.

Иако многу конкурентни корпорации веќе го користат податочното разузнавање за да откријат нови и корисни сознанија, недостигот на специфични истражувања за конкретната тема значајно ја спречува корисноста од податочното разузнавање за многу индустрии што се потпираат на знаење, вклучително и за банките (Wang and Wang, 2009; Pechenizkiy et al., 2008). Во овој контекст, само се подвлекува важноста на квалитативните истражувања за квалитет на услугата во банкарството, наспроти квантитативните модели.

2.2. Видови на екстерни и интерни маркетинг-истражувања за квалитет на услугите во банкарството

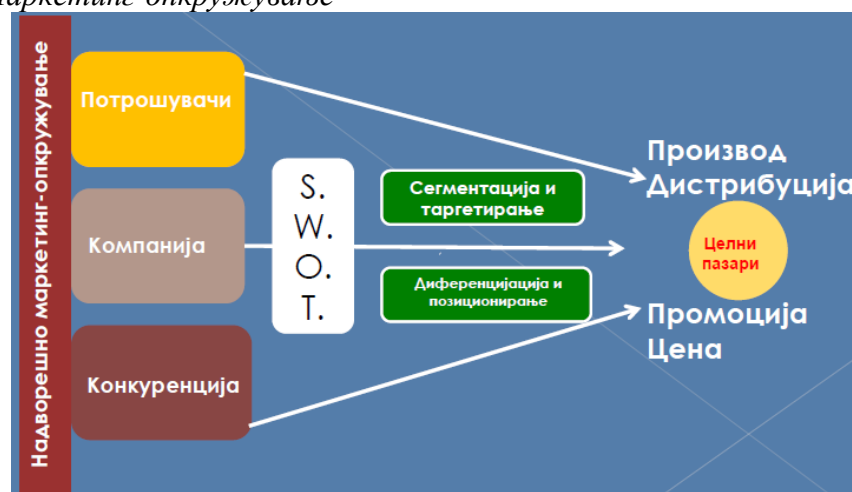
Маркетинг-истражувањето е составен дел на маркетингот. Неговата задача е да ја процени потребата од информации и да му обезбеди на менаџментот релевантни, точни, валидни и актуелни информации за да помогне во донесувањето одлуки (Јаковски и Р. Јовановска, 2009).

Компаниите користат маркетинг-истражување за да останат конкурентни и да избегнат високи трошоци од лоши одлуки што се темелат на непроверени информации. За оние што се занимаваат со маркетинг, разбирањето на потрошувачите, снабдувачите, партнерите за дистрибуција, вработените, конкурентите и опкружувањето се основа за развој на ефективни маркетинг-програми. А, таквото разбирање се добива преку маркетинг-истражувања. За оние што не се занимаваат со маркетинг во својата суштина, секоја компанија и организација за којашто работат употребува информации од маркетинг-истражувања во процесот на одлучување. И секој сака да разбере како да ги генерира тие информации, како да ги евалуира нивните релевантност, точност и корисност. Спроведувањето на истражувањата може значајно да биде под влијание на опкружувањето, микро и макро, во коешто дејствува истражувачот. Примери за микрофактори вклучуваат однесување на потрошувачите и бизнисите за тоа дали да учествуваат во маркетинг-истражување или да спроведат такво истражување, како и степенот на отвореност за споделување на стекнатите информации. Макрофакторите се однесуваат на политички, правни/регулаторни, културни, економски и демографски аспекти. Опкружувањето значајно варира од регион до регион (Malhotra, 2013).

Маркетингот е неуморна, променлива и динамична деловна активност. Улогата на маркетингот драстично се смени како резултат на различни кризи – материјални и недостиг на енерџензи, инфлација, економски рецесии, висока невработеност, индустрии во изумирање, компании во затворање, војни и тероризам и ефекти како резултат на технолошки промени во одредени индустрии. Таквите промени, вклучително и интернетот, ги принудија денешните директори за маркетинг да бидат повеќе предводени од пазарот во процесот на стратешко одлучување и да бараат повеќе формализирани средства за стекнување на точни и навремени информации за потрошувачите, производитите, пазарите и севкупното опкружување. Средството што им помага да го направат тоа е, всушност, маркетинг-истражувањето (Smith and Albaum, 2010).

Истражувањето е системска и објективна истрага на некој предмет или проблем со цел да се откријат релевантни информации или принципи. Може да биде или примарно фундаментално или применето по природа. Фундаменталните истражувања, честопати нарекувани основни или чисти истражувања, настојуваат да ги прошират границите на знаењето во дадена област, без притоа да имаат директна примена врз постојните проблеми. На пример, развојот на истражувачки метод со којшто ќе се предвиди какви ќе бидат луѓето по X години во иднина. Спротивно на тоа, применетите истражувања, уште познати како истражувања за одлучување, настојуваат да го искористат постојното знаење за да помогне во решавање на даден проблем или на дадена група проблеми. Маркетинг-истражувањето асистира на целиот менаџмент во деловните функции. Маркетинг-менаџерот мора да им даде приоритет на поважните проблеми и проблемите што вршат притисок, да постигне најдобро можно решение врз основа на расположливите информации, да ги имплементира и да ги модифицира решенијата кога дополнителните информации го диктираат тоа и да воспостави политика на дејствување со подготвени решенија за секое следно повторување на проблемот. Според Perreault и McCarthy (2014), маркетинг-истражувањето се фокусира на разбирање на „потрошувачот“ (купувачи, корисници, оние што имаат влијание), на „компанијата“ (дизајн на производот, промоција, цена, дистрибуција, услуги, продажба) и исто така може да се прошири на околината со вклучување на „конкуренцијата“ (и како нивната пазарна понуда е во интеракција со пазарното опкружување).

Слика 2.3: Маркетинг-опкружување



Извор: Модифицирано од William Perreault Jr., Joseph Cannon E., Jerome McCarthy, Essentials of Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach, McGraw-Hill Education; 14 edition, 2014.

Маркетингот бара конзистентна ориентација и кон клиентите и кон вработените (Bruhn, 2001), па неопходно е да се поделат истражувачките цели на две категории: интерни цели на маркетингот и екстерни цели на маркетингот. Екстерните и интерните цели на маркетингот можат да се однесуваат на тактичката област на маркетингот (на краток или на среден рок) или, пак, на стратешкиот маркетинг (на долг рок). Систематизацијата на интерните маркетинг-цели е прикажана во Табела 2.2:

Табела 2.2: Систематизација на интерните маркетинг-цели

	Интерни цели	Екстерни цели
Стратешка област	Мотивација на персоналот	Диференцијација над конкуренцијата
	Задоволство на персоналот	Стекнување на нови клиенти
	Вклученост на персоналот	Позитивен маркетинг од уста до уста
	Лојалност на персоналот	
	Свесност за важноста на клиентот	
Тактичка област	Информациска датабаза за вработените	Задоволство на клиентите
	Know-how на вработените	Кориснички-ориентирано однесување
	Прифаќање на вработените	

Извор: Bruhn, M. (2001). *Orienting toward clients – the base for a successful business*. Bucharest: Economic Publishing.

Контролата на интерниот маркетинг е насочена кон процесот на интерен маркетинг и кон влијанието на интерниот маркетинг на интерните и екстерните клиенти (Ballantyne, 2000). За време на процесот на имплементација, прогресот мора перманентно да се надгледува преку правилни контролни мерки за ревизија на управувачкиот процес (David, 2008). Преку мониторинг на постигнување на целите можат навремено да се усвојат потребните адаптивни или корективни мерки. Bruhn (2001) укажува на тоа дека процесот на интерни и екстерни истражувања по природа бара контрола на интерните и екстерните цели на компанијата на стратешко и на тактичко ниво, со цел да се утврди влијанието на интерните и екстерните клиенти.

За контрола на интерните цели (стратешки или тактички) најчесто се користат анкети пополнети од вработените, интерни фокус-групи, дискусија со онлајн-групи, длабински интервјуа или интерни ориентири (бенчмарк). За контрола на екстерните цели

(стратешки и тактички), инструменти што често се користат се мистери-шопинг, анкети и фокус-групи за задоволство на потрошувачите и лојалност, перцептуални мапи за потрошувачи... Инструментите за екстерните и интерните цели ќе бидат обработени понатаму во оваа глава.

Во рамките на ваквата средина „потрошувач-компанија-конкуренција“ можат да бидат изведени многубројни маркетинг-истражувања, а најмногу од нив што се користат во истражувања за екстерни компоненти се (Malhotra, 2004):

- Мониторинг на клиентите и на пазарите;
- Мерење свесност, однесување и имиџ;
- Следење на однесувањето при користење на производите;
- Дијагностицирање на конкретни деловни проблеми;
- Поддршка на стратегијата и развојот.

Никој во светот на бизнисот нема да каже дека маркетинг-истражувањето е потрошено време. Напротив, тоа претставува еден од највредните извори на информации до коишто може да дојде компанијата. Најдобрата работа за екстерните маркетинг-истражувања е што собраните информации се репрезентативни за начинот на којшто остатокот од светот ја гледа компанијата. Не е секогаш лесно да се дојде до таквата перспектива и затоа податоците собрани при ваквиот процес се критични за да се разбере дали сè функционира како што треба.

Екстерното маркетинг-истражување се разликува од интерното маркетинг-истражување во тоа што сите собрани информации доаѓаат надвор од компанијата. Постојат неколку извори за овие податоци и можат да се поделат во две главни категории (Fink, 2003). Има *примарни* извори и *секундарни* извори и секој доаѓа со сопствени предности. Подрачјата на фокус на екстерниот маркетинг се однесуваат на сите надворешноориентирани аспекти на компанијата, како интернет-страница, блог, реклами итн., додека интерните маркетинг-истражувања можат исто така да се однесуваат на овие подрачја, но го прават тоа повеќе со фокус од аспект на компанијата и на вработените, отколку од аспект на потрошувачите и на имиџот на компанијата. Собирањето на примарни извори за екстерни маркетинг-истражувања се изведува од истражувачот од прва рака. Примарните истражувања вклучуваат анкети со потрошувачи, спроведување интервјуа, мистери-шопинг, фокус-групи, перцептуални мапи за потрошувачи и експерименти (Moore et al., 2018). Ваквите информации потоа се

обработуваат во контекст на тоа како да се подобрат аспектите на компанијата. Секундарните извори се многу поедноставни од аспект на достапност во споредба со примарните, бидејќи веќе постојат и се на располагање. Работата на истражувачот во овој случај е да знае каде да ги побара и да ги собере сите информации што се релевантни за компанијата и за компаниското барање (Elkind, F., и Kassel, 1995). Примери за секундарни извори се официјалните статистики, информации за конкурентите, агенции за истражување на пазарот, владини статистики и други. Во зависност од целта и опсегот на истражувањето, лицето или групата кои ги собираат секундарните извори се во можност да пристапат до секакви информации што им се потребни за да се постигнат поставените цели. Како што може да се види, постојат опции дури и за најзафатените организации да ги искористат предностите кога ќе им биде потребно да соберат информации неопходни за интелегентни деловни одлуки. Бизнисот денес може да собере огромни корисни пазарни податоци без притоа да има потреба да компилира оригинални податоци на свој трошок. Сепак, изворните податоци од примарните истражувања секогаш ќе бидат во употреба, особено за иновативните компании и поради тоа примарните и секундарните извори и понатаму се комбинираат од страна на клучните компании (Nera, 2017).

Од расположливите видови на екстерни истражувања, сите не наоѓаат специфична примена за истражување на квалитетот на услугата. Квалитативните техники беа разгледани во претходната точка, а дел од примарните истражувања како мистеришопинг и истражувања за задоволство на потрошувачите се тема на разгледување понатаму во оваа глава, па во продолжение се презентирани специфични примери класифицирани според „Квалтрикс“ (Qualtrics.com). Овој провајдер на софтвер за професионални истражувања идентификува десет различни вида истражувања што се користат од страна на маркетинг-истражувачите за квалитет на услугите. Секое се фокусира на различен аспект на компанијата и на нејзината интеракција со потрошувачот и конкуренцијата во пазарното опкружување (Qualtrics, 2017):

1. Истражувања за пазарно профилирање и сегментација – овие истражувања служат за да се утврди кои се потрошувачите, оние што сè уште не се потрошувачи на компанијата и причините поради коишто се или не се клиенти. Ова е често дескриптивна маркетинг-сегментација и како таква се применува при анализата на квалитетот на услугата.

2. Истражувања за фазите за процесот на купување/следење

Каде се наоѓа потрошувачот во процесот на прифаќање? Овие информации ги прикажуваат *свесноста-познавањето-намерите-пробувањето-купувањето-повтореното купување* на производот и на услугата.

3. Намери на потрошувачите – Истражувања за анализа на купувањето

Насочени се кон разбирање на постојните корисници. Што е она што го мотивира корисникот да премине од заинтересиран за услугата до конкретно користење и набавка? Ова е клучно за да се разберат конверзијата на потрошувачите, посветеноста и лојалноста.

4. Истражувања за гледиштата и очекувањата на потрошувачите

Дали производот и услугата им излегуваат во пресрет на очекувањата на потрошувачите? Какво гледиште имаат формирано потрошувачите за производот/услугата и/или компанијата? Се користат за да се насочи квалитетот на услугата и за да се подобрат конверзијата на потрошувачи и лојалноста.

5. Истражувања за доверба-лојалност-задржување на потрошувачите

Се применува особено за добра и услуги со висока цена и за коишто е потребно подолго време за донесување одлука за купување (времето од препознавање на потребата до набавка) и длабински истражувања за однесувањето на потрошувачите за производот/услугата и компанијата.

6. Истражувања за анализа на концепт за нови услуги

Студиите за тестирање на концептите се соодветни во иницијалното скенирање на концептите за производите. Допаѓањата и недопаѓањата за концептот и неговата евалуација за прифатливост и веројатност за купување се особено корисни сознанија. Кај услугите поради нивната неконкретност и високата зависност од квалитетот, ваквите типови истражувања се користат во контекст на „апстрактни производи“.

7. Истражувања за навиките и користењето

Насочени кон разбирање на ситуациите за користење, вклучително и како, кога и каде се употребува услугата што директно го детерминира нејзиниот квалитет. Студиите за навиките и употребата вклучуваат реални или виртуелни надгледувања на однесувањето и на употребата.

8. Истражувања за исполнување на услугите (атрибути, карактеристики, ветени придобивки)

Со нив се врши евалуација на ветените придобивки од услугата (како конкретните, така и од аспект на имиџ). Дали очекувањата создадени за услугата преку рекламирање,

амбалажа и понуда излегуваат во пресрет преку функционалните карактеристики како мерка за квалитетот?

9. Истражувања за услугата кон потрошувачите

Слични на истражувањата за задоволство на потрошувачите, но се фокусираат во детали на актуелната услуга кон потрошувачите што тие ја добиваат, процесот во којшто се вклучени при добивање на конкретната услуга и на евалуацијата на учесниците на услужниот процес.

10. Мултидимензионално мапирање врз основа на атрибути

Создавање на „перцептивна мапа“ или графички приказ за тоа што доживуваат потрошувачите мисловно, во смисла на критериумите што им се битни како погодност, провизии, лична услуга, цени итн. Перцептивните мапи илустрираат како потрошувачите го перципираат перформансот кај клучните критериуми во споредба со тоа како потрошувачите го перципираат перформансот на главните конкуренти. Ова ѝ овозможува на банката да ја илустрира позицијата на клиентот на пазарот во споредба со тоа како се позиционирани конкурентите (Brassington and Pettitt, 2013).

И додека за екстерниот маркетинг постојат многубројни студии, истражувања и литература, токму од причина што е ориентиран кон потрошувачите, интерниот маркетинг останува предизвик и е застапен во проучувањата од неодамна, во блиското минато, но со тенденција да се актуализира, да се испреплетува со екстерниот маркетинг и да се применува еднакво.

Терминот интерен маркетинг, како што е поставен, акцентот повеќе го става на видувањата за вработениот како партнер на напорите на организацијата на нејзиниот пат кон постигнување успех отколку како трошок. Како што веќе видовме, од интерниот маркетинг произлегуваат интерните цели, за коишто се неопходни интерни истражувања. Производството и консумацијата кај услугите се случуваат истовремено (за разлика од кај физичките производи), па директниот човечки контакт помеѓу давателот на услуга и корисникот е екстремно значаен и не може да се прецени (Pruitt et al., 2006). Многубројни студии во областа на интерниот маркетинг покажуваат дека *посветеноста на вработените, квалитетот на услугата и лојалноста на клиентите* се особено значајни и влијаат едни врз други (Mukhiddin et al., 2012; Hossein et al., 2012; Petzer et al., 2008; Wieseke et al., 2009).

Од важноста на интерниот маркетинг произлегува и важноста на интерните истражувања за квалитет на услугите во банкарството, бидејќи концептот на интерен маркетинг, всушност, потекнува од подрачјето на услужниот маркетинг. Во услужниот

сектор е утврдено дека нивото на задоволство на вработените влијае врз нивниот перформанс во релациите со клиентите (Brown and Lam, 2008). Како и во случаите кога задоволството на потрошувачите е предодредено претежно од квалитетот на перформансот на персоналот, стана јасно дека задоволувањето на потребите на потрошувачите е основно за висок степен на нивно задоволство (Ballantyne, 2000). Затоа се јавува потребата да се земат предвид вработените како први клиенти на компанијата – давател на услуга.

Како процес, интерните истражувања се однесуваат на истражување на задоволството на вработените, анкети пополнети од вработените, интерни фокус-групи, дискусија со онлајн-групи, длабински интервјуа или интерни ориентири (бенчмарк) (Aburoub et al., 2011). Со интерните маркетинг-истражувања за квалитет се адресираат потребите за истражување со цел да се постигне интерфункционална координација за ефективна имплементација на маркетинг-стратегииите, потребата за истражување за целите на стратегијата за интерни комуникации и улогата на интерните истражувања за развој на организациските компетенции (Ahmed and Rafiq, 2003).

Кај *истражувањето за задоволство на вработените* клучната премиса произлегува од дефиницијата на Berry (1981), кој на вработените гледа како на клиенти, токму како внатрешни клиенти кои имаат свои потреби што треба да ги задоволат. Задоволните вработени се највредно средство за компанијата, додека, пак, најголема обврска се незадоволните вработени. Логиката зад ваквиот пристап е дека со задоволување на потребите на внатрешните потрошувачи, организацијата ќе биде во подобра позиција да испорача задоволителен квалитет на услуга што ќе ги задоволи екстерните потрошувачи. Соодветно на ова и претпоставката дека исполнувањето на потребите на вработените ги поттикнува мотивацијата и задржувањето и колку повисок степен на задоволство има кај вработените, толку се повисоки задоволството и лојалноста кај клиентите. Со истражувањата за мерење задоволство на вработените се анализираат овие компоненти.

Интерните истражувања за интерни комуникации се фокусираат на интерните комуникации што не се критични за функционирање на сите процеси, но се критични за крос-функционалните. Однесувањето на вработените е истовремено општествено конструирано, индивидуално и холистичко, па бара подетална анализа на искуството на вработените. Компаниите што ги мерат само агрегатните трендови и статистики постигнуваат малку во смисла на увид за тоа како навистина да ги мотивираат нивните вработени.

Интерните фокус-групи ги имаат истите карактеристики на фокус-групите како квалитативни истражувања, со таа разлика што со нив се опфатени дел од вработените за дискусија на тема од интерес за организацијата и подобрување на квалитетот на услугата преку ставовите и мислењата на вработените.

Анкети пополнети од вработените се техника на интерно маркетинг-истражување преку коешто се креира прашалник на теми поврзани со квалитетот на услугите. Тој се дистрибуира за пополнување од страна на сите вработени (најчесто на доброволна основа и анонимно). Обработката и анализата на податоците водат кон заклучоци за подобрување на аспектите на квалитетот на услугата опфатени со прашалникот.

Поновите дефиниции за интерните истражувања ја подвлекуваат важноста на мерките што се преземаат за да се подобрат надворешните релации преку холистички пристап. Ваквите мерки се инкорпорирани на стратешко ниво во рамките на целата организација со цел да се поддржи промената. Оттука и интерните истражувања имаат цел да ги утврдат односите помеѓу внатрешните членови, степенот на одлучување на вработените, автономијата и познавањето и можноста за нивно комбинирање за да се генерира и да се рашири организациско знаење што ќе ги предизвика интерните активности што треба да претрпат промена со цел да се поттикне квалитетот во релациите со клиентите (Cătălin et al., 2014).

Резултатите од екстерните истражувања можат да се изразат преку вредност на предлогот што организациите ќе им го понудат на нивните клиенти. Целта на интерните истражувања, пак, е да се осигури дека вработените се подготвени да ја понудат таа вредност. Затоа интерните истражувања придонесуваат за регрутација, обука и мотивирање на вработените кои се способни и сакаат да ги опслужат добро потрошувачите (Kotler and Keller, 2008).

За да можат да се употребат соодветни инструменти за интерен маркетинг, потребно е да се спроведе јасна сегментација на вработените. А, до неа се доаѓа преку интерните истражувања. Критериуми за сегментација што можат да се употребат се (Bruhn, 2001): возраст, природа на релација со компанијата, хиерархиска позиција, професионална заднина, ставови поврзани со работата или целите на вработените. Потоа, кога менаџерите развиваат стратегија за интерни истражувања, тие честопати ја користат сегментацијата врз основа на интеракцијата вработен-клиент, така што ги употребуваат како критериуми за сегментација релациите со потрошувачите и природата на тие релации (Saros and Santora, 2001). Релациите со клиентите можат да имаат ниска или висока фреквенција, додека интеракциите можат да бидат лични или преку различни

директни канали. Иако ваквиот метод за сегментација е едноставен, во практиката честопати е неефикасен бидејќи не ги зема предвид мотивацијата на вработените и нивниот став кон работата. Од аспект на Cătălin et al. (2014), сегментацијата врз основа на мотивација е поефикасна, што води до шест различни сегменти (Табела 2.3). На секој идентификуван сегмент треба да му се пристапи преку специфични инструменти приспособени на основните карактеристики на сегментот (Wehrli, 1995), бидејќи луѓето суштински се разликуваат и нивниот фидбек ќе варира зависно од употребениот инструмент.

Табела 2.3: Сегментација на вработените врз основа на ставовите и мотивацијата за работа

Тип	Стимуланси за работа и ставови кон работата
Преживувачи	<ul style="list-style-type: none"> • Работат за да заработат и да живеат според сопствените стандарди. • Работата претставува фактор на стрес, нужно зло, средство преку коешто го постигнуваат она што го сакаат навистина.
Трагачи	<ul style="list-style-type: none"> • Работат за лична сатисфакција изразена преку нивните достигнувања (финансиски и нефинансиски). • Работата е извор на задоволство што придонесува за изградба и одржување на силен „личен култ“ за индивидуата.
Трансценденталисти	<ul style="list-style-type: none"> • Работат за лично подобрување и за да еволуираат. • Работата им помага да се идентификуваат и исто така значи да бидат задоволни.
Учесници	<ul style="list-style-type: none"> • Не работат за пари, туку за да придонесат за конечниот резултат. • Работата е корисна, извор на задоволство, но може да прерасне во извор на интензивно незадоволство во случај на слаби резултати.
Ентузијастички	<ul style="list-style-type: none"> • Работат за среќа, во интеракција и за да им помагаат на другите. • Работата е предмет за социјализација, предизвик за којшто е потребен вистински одговор.
Зависници	<ul style="list-style-type: none"> • Работат бидејќи не знаат или не сакаат да прават нешто друго. • Работата е прибежиште, рутина или неопходност.

Извор: Wehrli, H. P., 1995, „Relationship marketing from a value system perspective“, in: Payne, A. *Advanced in relationship marketing*, London: Kogan Page.

Во банкарството, човечкиот фактор е алфа и омега, бидејќи екстерно во фокусот го има потрошувачот (корисникот, клиентот), а интерно во фокусот ги има вработените, односно провајдерите на банкарската услуга. Оттука, екстерните и интерните истражувања за квалитет на услугите во банкарството ги даваат насоките на менаџментот за соодветно дејствување.

2.3. Истражување на степенот на задоволство на клиентите и сервис за односи со корисниците

Задоволството на клиентите е една од најпроучуваните области во маркетингот (Peterson et Willson, 1992). Од историска перспектива, длабински интерес за истражувањата за задоволство на клиентите се развива на почетокот на седумдесеттите години од минатиот век, кога конsumerизмот бил во подем. И автоматизацијата придонела кон темата. Замената на човечкиот труд со автомати (на пример: самоуслужни пумпи за бензин, банкомати, самостојно отчукување на касите во супермаркетите итн.) навистина ја зголеми ефикасноста на многу оперативни системи, но честопати за сметка на оддалечување на потрошувачите од компанијата и ги препушта потрошувачите на самодоволност (Hoffman and Bateson, 2011). Конечно, со текот на годините станува сè покомплексно да се задоволат корисниците. Тие се поинформирани од кога било и се многу поконцизни за тоа каде ги трошат своите пари. Сервисот за односи со корисници станува сè „пожешка тема“. Проблемите во економијата, слабите можности за вработување, сè помалку слободни парични средства на располагање и постојано растечката образована работна сила ги поставуваат очекувањата за сервисот на односи со корисниците на нови нивоа. Потрошувачите веруваат дека за да ги потрошат заработените пари во тешки времиња, услужните фирми треба да ја ценат зделката со клиентот и да испорачаат на соодветно ниво на нивните ветувања.

Мерењето на задоволството и креирањето истражувања за задоволство бараат основно познавање на литературата за мерење на задоволството, комбинирано со познавање на клиентите и на нивното искуство со банката. Поради тоа, потребно е првично да се воведат теоретските и методолошките основи за истражувања за задоволство преку дефинирање на концептот за задоволство на клиентите и кога тој се користи во бизнисот. Следно, се презентираат и се дискутираат различни истражувања за мерење на задоволството. На крајот, се креираат компонентите за истражување на

задоволството на клиентите и прашањата што ќе влезат во прашалникот. Олеснително е што денес на располагање се датотеки со однапред креирани анкети за задоволство на корисници, прашања и скали, на пример „Квалтрикс“ (Qualtrics.com) или „Сервеј манки“ (SurveyMonkey.com). Овие аспекти на банките им овозможуваат основа да разберат како да го мерат задоволството и зошто треба да се применуваат.

Ефективниот маркетинг се фокусира на два аспекта: задржување на постојните клиенти и придобивање на нови клиенти. Поради тоа, битно е мерењето на задоволството на клиентите. Тоа е критично за секоја компанија, без разлика дали е малопродажна или бизнис-до-бизнис, бидејќи задоволството на корисниците е значаен предвесник за задржување на клиентите, за лојалноста на клиентите и за повторно купување, односно употреба на производите и на услугите. Важноста на задоволството на клиентите не може да биде преценета. Без клиенти, услужната фирма, особено банките, нема причина да постои. Секоја услужна дејност, вклучително и банките, треба проактивно да го дефинира и да го мери задоволството на корисниците. Наивно е да се чека клиентите да се пожалат и да поднесат поплака за да се идентификуваат проблемите во степенот на испорака на услугата или да се оценува прогресот на банката врз основа на бројот на примени поплаки. Задоволството на корисниците е најчесто од сите маркетинг-истражувања и е дел од „големите три“ истражувачки студии во маркетингот што ги вклучуваат пазарната сегментација и тестирањето на концептот (Rajshkhar et al., 2006). Задоволството на корисниците се дефинира како состојба на умот што корисниците ја имаат за компанијата или за производите/услугите кога на нивните очекувања им се излегува во пресрет во текот на употребата за време на животниот циклус на производот или на услугата (Bernson and Casiporro, 2000). Иако постојат многубројни дефиниции, најпопуларна дефиниција за задоволството/незадоволството на клиентите е дека претставува споредба на очекувањата и перцепциите на клиентите во однос на вистински стекнатата услуга (Anderson et al., 2004). Дополнителни дефиниции (Hunt, 1991) се прикажани во Табела 2.4. Споредувањето на очекувањата на клиентите со нивните перцепции се темели на моделот на непотврдување на очекувањата. Едноставно кажано, доколку перцепциите им излезат во пресрет на очекувањата, се смета дека очекувањата се потврдени и клиентите се задоволни. Доколку перцепциите се на пониско ниво од очекувањата, тогаш се смета дека очекувањата се непотврдени.

Табела 2.4: Дополнителни дефиниции за задоволство на клиентите

Дефиниција на нормативен дефицит	Го споредува актуелниот резултат со тој што е општествено прифатлив.
Дефиниција на еднаквост	Ги споредува придобивките од социјалната размена – доколку придобивките не се еднакви, тој што губи е незадоволен.
Дефиниција на нормативен стандард	Очекувањата се темелат на она што потрошувачот верува дека може да го добие – незадоволството се јавува кога крајниот резултат е различен од стандардното очекување.
Дефиниција на процедурална праведност	Задоволството е функција на уверувањето на потрошувачот за фер третман.

Извор: Keith Hunt, „Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior“. Journal of Social Issues 47, 1 (1991), 109-110.

Банките што поставуваат високи рејтинзи за задоволство на клиентите се во можност да се заштитат од притисоците на конкуренцијата, особено од ценовната конкуренција. Всушност, потрошувачите честопати се расположени да платат повеќе и да останат со банката што им излегува во пресрет на нивните очекувања, отколку да ризикуваат да се префрлат кон понуда со пониска цена, за понесоодветна услуга. Конечно, банките што ги истакнуваат напорите за задоволството на нивните клиенти генерално обезбедуваат подобра работна околина. Во рамките на таквата позитивна работна средина, се развива организациска култура во којашто вработените се под постојан предизвик да дејствуваат и да бидат наградени за нивниот напор.

Истражувањата за задоволство на корисниците овозможуваат повеќекратни корисни придобивки. Ваквите истражувања претставуваат формално средство за повратна спрега од корисниците кон банката, што може да идентификува постојни или потенцијални проблеми. Истражувањата за задоволство на корисниците исто така пренесуваат порака до клиентите на банката дека таа се грижи за нивното мислење и дека го вреднува инпутот од клиентот во своите секојдневни банкарски операции. Другите придобивки произлегуваат директно од резултатите од спроведените истражувања за задоволство на клиентите. Истражувањата за задоволство на клиентите често се користат и за мерење на перформансите на вработените за ревизија на

системот на плати и награди и за целите на управувањето со продажбата, како развој на програми за продажни обуки. Резултатите од истражувањата за задоволство на клиентите се исто така корисни за компаративни цели, односно да се утврди како стои банката во однос на конкуренцијата. Кога резултатите се поволни, банката може да ги користи во своето корпоративно рекламирање (Peterson and Wilson, 1992).

Истражувањата за задоволство на клиентите потекнуваат од индиректни и од директни мерења. Индиректните мерења се однесуваат на следење и мониторинг на продажни статистики, остварен резултат (профит) и поплаки од клиентите (Soderlund, 2006). Банките што се потпираат само на индиректните мерења заземаат пасивен пристап при утврдување на јазот помеѓу перцепциите и очекувањата на клиентите. Директните мерења на задоволството генерално се стекнуваат преку анкети за задоволство на корисниците. Сепак, истражувањата за задоволство на клиентите не се стандардизирани помеѓу банките. На пример, скалите што се употребуваат за собирање на податоците варираат (на пример, од скала со пет нивоа до скала со сто нивоа), прашањата до испитаниците се разликуваат (на пример, од општи до специфични и конкретни прашања), како и методите за собирање податоци (на пример: лични интервјуа, телефонско истражување, лично администрирање прашалници итн.).

Употребата на скалите за мерење задоволство на корисниците отвора аспекти за квантитативните наспроти квалитативните аспекти од интерпретација на добиените резултати. Некои банки бараат од клиентите да го рангираат перформансот на банката на скала од сто. Во суштината, банката ги прашува клиентите да ја оценат (McCarty and Shrum, 2000):

На скала од 1 до 100, колку сте задоволни со услугата што ја добивте денеска?

Оценка: _____

Сепак, проблемите кај овој пристап се очигледни.

Да претпоставиме дека банката ќе има просечен резултат 82. Што значи тоа – банката има академска „осумка“? Иако резултатот од 82 дава некаква општа информација, сепак не обезбедува специфична препорака за подобрување што ќе води кон зголемен ранг на задоволство на клиентите. Пристапот „многу незадоволен/многу задоволен“ претставува подобрување на пристапот „на скала од сто“. Ваквиот пристап на клиентите им овозможува да се изразат преку Ликертова скала на пет степени, што вообичаено се користи во следниот формат (Likert, 1967):

Табела 2.5: Ликертова скала од пет степени

Колку сте задоволни од услугата што ја добивте денеска?				
Многу незадоволен/на	Делумно незадоволен/на	Неутрален/на	Делумно задоволен/на	Многу задоволен/на
1	2	3	4	5

Извор: Likert, R. (1967) The method of constructing an attitude scale. In M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement*. New York: Wiley.

Со други зборови, без разлика дали банката користи скала од сто поени, десет поени или пет поени, вредноста на информацијата што се интерпретира е ограничена на квантитативна природа. Затоа се препорачува комбинираниот пристап. Клиентите кои одговориле дека се помалку од „многу задоволни“ во отворено прашање се наведуваат да сугерираат како банката може да работи подобро. Тогаш банката ги категоризира и им дава приоритет на сугестиите во напор за континуирано подобрување.

Минатите искуства често можат да го изместат нивото на задоволство на корисникот. Позитивно изненадува како истражувањата за задоволство на корисниците играат критична улога во системите за управување со односите со корисниците (ЦРМ-систем) (James, 2002). Задоволството на корисниците се поврзува со намерите бидејќи значајно може да влијае врз одлуките на потрошувачите за повторно купување.

Позитивните ставови и однесувања на купувачите, што вообичаено водат кон задоволство на корисниците, за возврат водат со лојалност на корисниците и повторно користење на услугата или купување на производот. Но, мерењето на задоволството не е мерење на лојалноста. Следните се типични мерки за севкупно задоволство (Neal, 2000):

1. Во целост, колку сте задоволни од (име на брендот)?
2. Дали би го препорачале (име на брендот)?
3. Дали имате намера повторно да го купите (име на брендот)?

Според Neal (2000), овие прашања обично вршат мерење на иста работа – задоволство со производот или со услугата. Задоволството е потребен, но не и доволен услов за да се предвиди лојалноста.

Задоволството на клиентите може да се мери со традиционални прашалници, со користење картички за коментари или за релации бизнис-до-бизнис со теренски или телефонски истражувања (Cochran, 2001). Многу компании рутински го мерат задоволството во студиите за следење на потрошувачите (Табела 2.6). Ставовите и

мислењата на потенцијалните клиенти јасно ќе влијаат врз очекувањата и ќе резултираат во задоволство од одлуката за купување/користење. Следствено, маркетинг-менаџерот треба да биде колку што е можно подобро информиран и за двете, и за природата на нивните релевантни ставови и мислења и за интензитетот со којшто се одржуваат. На пример, производителот на автомобили „субару“ од САД има програма што вклучува *истражување за искуството од купување* и *истражување за искуството од сервисот*, што се спроведува помеѓу сите клиенти кои купиле „субару“ и што го сервисирале. Наодите од овие истражувања се испраќаат назад до дилерите за автомобили, кои потоа дејствуваат според нив. Дополнително, од „Субару“ испраќаат *прашалник за производот* како примерок на нови сопственици на „субару“ секоја година. Ова истражување го испитува квалитетот на производот и тоа дали сопствениците се задоволни со перформансите, изгледот и во целост од нивниот нов автомобил. Исти вакви истражувања можат да се применат и кај банките, со тоа што наодите би се дистрибуирале на ниво на експозитури со цел да се применат во подобрување на односите со крајните корисници.

Табела 2.6: Најчести составни елементи на истражување за задоволство на клиентите

Користење на производот
Фреквенција на користење на производот Примарна локација на којашто се користи Примарни настани или ситуации што предизвикуваат потреба или користење на производот Стапки и трендови на користење
Познавање на производот
Степен на конкретно познавање на производот што се употребува Познавање (според информациите за производот, на етикетата, придружни документи итн.) Познавање и вклученост во куповниот процес на производот Свесност за други брендови Причини за иницијалното купување на производот (причини за избор) Примарни придобивки стекнати од производот
Евалуација на производот
Матрица за евалуација на атрибути (квалитет, цена, доверба, важност, перформанси, вредност) Матрица на асоцијации за перципирани придобивки Важност, перформанси Идентификација на согледани примарни придобивки Споредба со други брендови (подобар, полош) Што е најдобро нешто кај брендот, што може да се направи подобро
Евалуација на пораката и на дизајнот
Големина на пакување, дизајн Ветување со рекламата, евалуација на исполнување на ветеното во пораката

Анализа на вредноста
Очекување за цена Очекување за релативна цена (целосна цена, на распродажба, со попуст) Моментално платена цена
Мерки за задоволство
Севкупно задоволство Причини за задоволство Евалуација на задоволство со атрибути, карактеристики, придобивки Задоволство од очекуваната употреба и идеално мерење на задоволството од перформансот
Веројатност да се препорача
Веројатност да се купи повторно

Извор: Scott M. Smith and Gerald S. Albaum, An Introduction to Marketing Research, 2010, стр. 204.

Мерењето на задоволството на клиентите укажува на тоа колку добро производите и услугите на банката им излегуваат во пресрет или ги надминуваат очекувањата на потрошувачот. Овие очекувања се одразуваат на многу аспекти на деловните активности на банката, вклучувајќи ги конкретните производи, услуги и институцијата. Мерењето на задоволството на корисниците ќе го долови животниот век на корисничкото искуство со производот или со услугата.

Од аспект на целисходност, се поставува прашањето кога да се мери задоволството на клиентите. Времето кога да се изврши мерење на задоволството на потрошувачите зависи од видот на производите и услугите што се нудат, од типот на потрошувачи кои се опслужуваат, од бројот на клиенти, од долготрајноста и фреквенцијата на интеракциите со потрошувачите и од предвидената примена на резултатите. При примена на три различни пристапи, секој може да даде значајни и корисни резултати што се соодветни за специфични ситуации и потреби (Smith and Albaum, 2010):

- *Посткуповната евалуација* го одразува задоволството на индивидуалниот клиент за време на испорака на услугата (или кратко потоа). Овој тип истражување за задоволство најчесто се применува како дел од системот за управување со односите со клиентите (ЦРМ) и се фокусира на обезбедување на долгорочни релации со индивидуалните потрошувачи.
- *Периодичните истражувања за задоволство* обезбедуваат привремен пресек на искуствата и очекувањата на клиентите и се спроведуваат за специфични групи потрошувачи на периодична основа.

- *Континуираното следење на задоволството* е често дел од менаџмент-иницијативите за да се осигури висок степен на квалитет низ времето и може да вклучи постпродажна евалуација или низа на периодични истражувања за задоволство на редовна основа (дневно, квартално или на месечна основа).

Истражувањата за задоволство се креираат со цел да се стекне разбирање за очекувањата на корисниците и за задоволството. Истражувањата за задоволство типично бараат повеќекратни прашања со коишто се адресира задоволството со различни димензии на концептот за производот или за услугата. Тоа подразбира дека мерењето на задоволството вклучува севкупно задоволство, задоволство од индивидуалните атрибути на производот или на услугата и задоволство од корисноста забележана како резултат на процесот на купување. Мерењето на задоволството е како да се лупат слоеви на главица кромид – секој слој открива уште еден подлабок слој поблиску до јадрото. Секој од трите методи за спроведување на истражување за задоволство на клиентите е корисен во обезбедувањето фидбек од клиентите за оцена на севкупните достигнувања, степенот на успех и подрачјата на подобрување. Ulwick (2005) ја промовира комбинацијата од задоволството и важноста да се идентификуваат неисполнетите можности на пазарот. Во овој случај, јазот во перформансите од неадекватно опслужување со производите или со услугите јасно се идентификува, се евалуира нивната изводливост и се таргетира развојот.

Истражувањата за задоволство на клиентите често вклучуваат различни повеќекратни мерења на задоволството, помеѓу коишто и (Cochran, 2001):

- Мерење на севкупното задоволство на клиентите;
- Мерење на афективното задоволство на клиентите;
- Мерење на когнитивното задоволство на клиентите;
- Мерење на бихевиоралното задоволство на клиентите;
- Мерење на очекуваните вредности од задоволството на клиентите.

Во продолжение, се дава поконкретен осврт на начинот на којшто се вршат ваквите мерења. Генералните мерки на задоволство на клиентите најчесто вклучуваат корисничко искуство со производ, па се дискутираат сценаријата од користење на производот со фокус на тоа каде и како се употребува.

Мерење на севкупното задоволство на клиентите

Во банкарството, исто како кога имаме прекрасно искуство во омилениот ресторан, подигнатиот степен на задоволство на клиентите вообичаено води кон лојалност на клиентите и повторна употреба на производот или проширување на палетата на производи што се користат од таа банка. Но, мерењето на задоволството се разликува од мерењето на лојалноста. Прашањата за мерење на задоволството вообичаено гласат вака (Neal, 2000):

1. Мерење на севкупното задоволство на клиентите (емоционално):

- Генерално, колку сте задоволни од „апликацијата за мобилно банкарство“ на банката?

Ова прашање го одразува севкупното мислење на задоволството од искуството на клиентот. Вреди да се наспомене дека можат значајно да се измерат ставовите кон производ што потрошувачот не го користел никогаш, но не може да се измери задоволството за производ или за бренд што не се употребувале никогаш. Тоа е така бидејќи не постои основата на искуство со производот за да се измери задоволството.

2. Серија од атрибути за мерење на задоволството (афективни и когнитивни):

- Колку сте задоволни од „едноставноста на навигацијата“ на апликацијата за мобилно банкарство?
- Колку е важна за вас „едноставната навигација“ при изборот на апликација за мобилно банкарство?

Задоволството и ставовите се тесно поврзани концепти. Психолошкиот концепт на ставови и задоволство и за двете може да се дефинира како евалуација на предметот и на релацијата на индивидуата кон него. Разликата е во тоа што тука задоволството е состојба на „постискуство“ и претставува афект што е резултат на квалитетот или на вредноста на производот.

3. Намери за повторно купување (бихевиорално мерење):

- Дали планирате да ја користите „апликацијата за мобилно банкарство“ наредната година?

Задоволството може да влијае врз постпродажбата и врз следните акции што не се поврзани со купување/користење (како комуникација од уста до уста или однесување по купувањето). Клиентот во постпродажниот процес може да прибегне кон активности што за возврат резултираат со третирање на алтернативни производи од конкурентите, промена на преференциите при изборот на локација

или на банка, зголемена потрага по информации и промена во однесувањето во контекст на производот/услугата или на банката.

4. Мерење на лојалноста (афективна, бихевиорална):

- Дали би ја препорачале „апликацијата за мобилно банкарство“ на вашето семејство или на пријатели?

Во овој случај, се мери и промотивниот нето-скор (Net Promoter's Score = NPS), на којшто ќе се осврнеме подетално во оваа глава.

Мерење на афективното задоволство на клиентите

Ставовите кон производот или кон услугата можат да се развијат како резултат на информациите за производот или за услугата или од кое било искуство со производот, без разлика дали е перципирано или реално. Афектот (допадливост/недопадливост) најдобро се мери во контекст на карактеристиките на производот или на неговите предности. Повторно, може да има смисла да се мерат ставовите кон производот или кон услугата што потрошувачот не ги користел никогаш, но не е соодветно да се мери задоволството кога не се користени производот или услугата.

Мерење на когнитивното задоволство на клиентите

Когнитивниот елемент се дефинира (Freeman, 2001) како вреднување или заклучок дека производот е корисен (или не е корисен), дека се вклопува во ситуацијата (или не се вклопува), ги надминува барањата за дадениот проблем/дадената ситуација (или не ги надминува) или оти е важен дел од искуството со брендот (или неважен). Когнитивните одговори често се конкретни во ситуацијата за којашто се користи производот или услугата и конкретен за планираното користење на производот, без разлика дали примената е коректна или некоректна.

Мерење на бихевиоралното задоволство на клиентите

Се верува дека незадоволството е синоним со жалење или разочарување, додека задоволството се поврзува со идеи како „тоа е добар избор“ или „добро што го купив/користам“. Кога се парафразираат во бихевиорален контекст за идно или хипотетичко однесување, потрошувачите индицираат дека „користењето на тој производ би било добар избор“ или „би ми било мило да го купам тој производ“. Често, бихевиоралните мерења го одразуваат минатото искуство на потрошувачот поврзано со

производот (т.е. со претставникот на службата за односи со корисници) и на намерата да го повторат таквото искуство.

Мерење на очекувањата од задоволството на клиентите

Како што може да се очекува, постојат многу различни пристапи за мерење на задоволството во литературата за однесување на потрошувачите. Како што видовме, Parasuraman et al. (1998) идентификуваат пет генерички димензии на скала на задоволство од услугата наречени SERVQUAL: конкретност, веродостојност, реактивност, уверливост и емпатија. SERVQUAL прераснува во стандард за мерење на квалитетот на услугата, но треба да се наспомене дека димензиите на задоволство варираат зависно од примената (висока технологија, здравство, финансиски услуги итн.). Во секој случај, овој метод често се користи за мерење на задоволството на клиентите во услужните дејности.

Малку поразличен дијагностички пристап за мерење на задоволството е оној со којшто се мери јазот помеѓу очекувањата на клиентите и оствареното искуство на клиентот. Ваквиот „јаз на задоволство“ претпоставува мерење на перцепциите за перформансите и на очекувањата за перформансите кај конкретните продуктни или услужни димензии. Според Ulwick (2005), овој пристап може да се примени на индивидуално продуктно или услужно искуство, бренд, а дури и на цела продуктна категорија.

Повторно согледуваме дека задоволството на клиентите во голема мера е одраз и на двете, очекувањата и искуствата, што клиентот ги има со производот или со услугата. Очекувањата можат да одразуваат минати искуства со производот/услугата, но исто така го одразуваат и процесот на евалуација од купувањето што се јавува кога се набавува производот или кога се користи услугата. На пример, кога се носат одлуки за капитални вложувања, се прави истражување за производот или за услугата, се собираат информации од повеќе извори како од реклами, продажен персонал, препораки од пријатели и од колеги. Овие информации влијаат врз очекувањата и врз способноста да се евалуираат квалитетот, вредноста и врз можноста производот или услугата да им излезат во пресрет на очекувањата на потрошувачите.

Потрошувачите имаат експлицитни и имплицитни очекувања за атрибутите, карактеристиките и придобивките од производите и услугите. Природата на овие очекувања ќе ја диктира формата, па дури и содржината на прашалникот за задоволство Morgan (2003).

Експлицитните очекувања се ментални таргети за перформансите на производот, односно услугата, на пример точно идентификувани стандарди за перформанс. На пример, доколку очекувањата за одобрување на потрошувачки кредит се 7 работни дена, но кредитот фактички е одобрен за 20 работни дена, во тој случај когнитивната евалуација со којашто се споредува услужниот перформанс со очекуваниот ќе има значајно отстапување.

Имплицитните очекувања претставуваат норми на перформанс што ги одразуваат прифатливите стандарди воспоставени од бизнисот воопшто, од страна на други компании, дури и култури. Имплицитната референција може да вклучува фрази како: „Во споредба со други компании...“ или „Во споредба со водечкиот бренд...“

Покрај нив, денес во услови на брз технолошки развој, значајни се и технолошките очекувања. Тие се фокусираат на развојната состојба на продуктната или услужна категорија и се адресираат на тоа како перформансот и квалитетот се дефинирани за конкретна примена. Мерките за перформансот за секоја примена се единствени и според истражувањата на Parasuraman et al. (1988) се однесуваат на: пристапност, точност, кастомизација, интерфејс за едноставно користење, најнова технологија, флексибилност, меѓузависност итн. Технолошките очекувања се однесуваат и на тоа како производот или услугата еволуираат со текот на времето и вклучуваат промени во поддршката и потребни унапредувања за да им се излезе во пресрет на идните деловни или кориснички аспекти. Често, производите и услугите со висок технолошки импакт не се базираат само на карактеристики туку содржат и очекувања со коишто се перципира поттикнување на статус, его, сопствен имиџ, па дури можат да предизвикаат и состојба на изолација и страв доколку производот и услугата не се достапни (на пример, користење на електронско банкарство за реализација на трансакции при патување во странство). Меѓучовечките очекувања се одразуваат на релацијата помеѓу клиентот и производот или давателот на услугата. Меѓучовечките релации добиваат растечка важност, особено онаму каде што производите бараат поддршка за правилно користење и функционирање. Очекувањата за меѓучовечка поддршка вклучуваат техничко познавање и способност да се реши проблемот, способност да се комуницира, навременост во решавањето, љубезност, трпеливост, ентузијазам, уверливост дека ги разбираат проблемот и дадената ситуација и професионализам во однесувањето со цел да се одбрани имиџот на банката.

Кога ќе се исполнат, очекувањата резултираат во задоволство на клиентите (или кога нема да се исполнат, резултираат во незадоволство и однесување што генерира поплаки).

Лојалноста на клиентите ги одразува подготвеноста и веројатноста за повторно купување, односно за повторно користење на услугите. Задоволството на клиентите е главен предвесник на повтореното купување, но е силно под влијание на експлицитната евалуација на перформансот на производите, квалитетот и вредноста. Лојалноста честопати се мери како комбинација на мерењата што се однесуваат на севкупното задоволство, веројатноста за повторно купување и подготвеноста да се препорача брендот (Neal, 2005).

Генерално, мерките за лојалност не се идеален показател за замената на брендот, односно за замена на банката со друга, што често се случува во реалноста. Замената може да се создаде поради иновативно заостанување, несоодветни локации на експозитури, лоша мрежа на банкомати, ограничена корисничка поддршка (на пример, сервисот за односи со корисници не работи за време на викенд) итн. Но, причините можат да бидат и поради личната природа на клиентот, на пример поради недостиг на лојалност кон банката тој може да се преориентира кон конкурентите. Примената на лојалноста овозможува диференцијација помеѓу банките, во зависност од тоа колку добро „ги ангажираат“ клиентите. Овој пристап на мерење лојалност отвора врата да се создадат репери и стандарди, а секако и за донесување одлуки од страна на менаџментот. Лојалноста на клиентите се создава од фронтално поставените вработени, кои ја имаат интеракцијата со клиентите. Мора да се запомни дека сите банки се соочуваат со предизвикот да ги исполнат растечките очекувања на клиентите. Навременото и ефикасно справување со очекувањата ги зголемува лојалноста на клиентите и нивното задржување.

За мерење на лојалноста на клиентите се применува индексот **Net Promoter Score®** или **промотивен нето-скор** (НПС) (Medallia, 2017).

Програмите за промотивен нето-скор поставуваат само едно квантитативно прашање: „Колку е веројатно дека ќе ја препорачате банката на пријател, на член на семејството или на колега?“ Од испитаниците се бара на скала со 11 поени (од 0 до 10) да ја изразат подготвеноста за препорака.

Промотивниот нето-скор е индекс со опсег од -100 до 100 со којшто се мери желбата на клиентите да ги препорачаат компанијата или производот/услугата на компанијата на

други. Се користи како мерка за утврдување на вкупното задоволство на клиентот и на лојалноста кон брендот.

Врз основа на рангирањето, корисниците потоа се класифицираат во три категории: непријатели, пасивни и промотори (Medallia, 2017).

„Непријателите“ даваат оценка пониска или еднаква на шест. Не се особено возбудени од производот/услугата/банката. Многу веројатно нема повторно да се обратат до банката и потенцијално можат да ја нарушат репутацијата преку негативен говор.

„Пасивните“ даваат оценка седум или осум. Тие се делумно задоволни, но лесно можат да ја заменат понудата на банката со конкурентска понуда во дадена пригода. Веројатно нема да шират негативен говор, но не се ентузијастички да ги промовираат производот/услугата/банката.

„Промотори“ се оние што одговараат со девет или десет. Тие ги сакаат банката, нејзината понуда и нејзините услуги. Тие се редовни клиенти со повторено купување и користење на производот/услугата/банката. Ентузијастички се и евангелисти кои ги препорачуваат банката и нејзината понуда на потенцијални клиенти.

Промотивниот нето-скор се утврдува со одземање на процентот на клиенти кои се непријатели од процентот на клиенти-промотори. Она што се добива е НПС, т.е. резултат помеѓу (-100) и 100. Едната крајност е доколку сите клиенти дадат оценка помала или еднаква на шест да се добие НПС од (-100). На другиот крај на скалата е ако сите клиенти одговорот со девет или десет да се добие вкупен НПС од 100.

Основната конструкција на НПС е едноставна да се разбере, а оттука и популарноста и широката примена. Доколку банката има повеќе непријатели од промотори, скорот ќе биде негативен и обратно. НПС е директна мерка што може да се сподели со вработените и е корисна алатка за нивна мотивација да овозможат најдобро можно корисничко искуство. Крајната цел на НПС од аспект на менаџментот е да се конвертираат оние клиенти кои се помалку среќни и неимпресионирани од банката во промотори кои ќе шират позитивни коментари и ќе придонесат за зголемени приходи и профит. Повисок НПС укажува на поздрав бизнис, додека понизок НПС може да претставува рано предупредување да се погледне подлабоко во темите за задоволство и лојалност на клиентите, со цел да се спречи пред да почне да се лекува. НПС-скорите во просек се многу ниски. Fred Reichheld (2003), во неговата калкулација од 400 компании од 28 индустрии во 2003 година, согледал дека средниот НПС-скор изнесувал само 16.

Многубројни студии демонстрираат поврзаност помеѓу задоволството и лојалноста, помеѓу лојалноста и профитабилноста, пред сè поради трошокот за освојување на нови клиенти, што е неколкупати повисок од трошокот за задржување на клиентот. Крајната цел е сепак да се зголеми лојалноста на клиентите, иако корелацијата помеѓу задоволството и лојалноста не е линеарна. Имено, студиите потврдуваат дека лојалноста останува непроменета дури и кога расте задоволството.

2.4. Истражување на квалитетот на услугите врз основа на тајни купувачи

Тајното купување (мистери-шопинг) или истражување на квалитетот на услугите преку тајни купувачи претставува форма на истражување што не ги вклучува клиентите и се состои од обучен персонал кој игра улога на потрошувачи или клиенти. Притоа, тајните купувачи вршат посета или купување во банката (компанијата) ненајавени и ги евалуираат вработените. Всушност, мистери-шопингот претставува форма на неклиентско истражување со коешто се оценува услужното однесување на вработените. Како што кажува и името, тајните купувачи (мистери-шоперите) се мистични, односно тајни, вообичаено обучени да се „преправат“ во потрошувачи и да купуваат ненајавено. Идејата е да се оцени вработениот додека се одвива вистинската услуга.

Wilson (1998a) мистери-шопингот го дефинира како истражување со коешто „тајните купувачи се претставуваат како вистински или потенцијални купувачи за да го следат квалитетот на процесите и процедурите што се користат во испорака на услугата“. Притоа, акцентот е на искуството со услугата, онака како што се одвива, а целта не е само да се собере мислење туку активно да се следи кои активности и процедури (не) се почитуваат. Целта е да се соберат факти, а не само перцепции. Мистери-шопингот е пример на притаена опсервација на учесникот во јавно опкружување (Calvert, 2005). Притоа, се користи структуриран пристап на контролна листа (чек-листа) и на кодови за да се соберат и да се мерат специфични информации за услужниот перформанс во секојдневното случување (Grove and Fisk, 1992). Мистери-шопингот не се користи за да се евалуира личниот перформанс, поради што се препорачува наодите секогаш да се известуваат врз анонимна основа (Kehagias et al., 2011).

Друштвото за истражување на пазарот [The Market Research Society (MRS), 2017] мистери-шопингот или т.н. „истражување за тајни муштерии“ го дефинира како (FSA, 2006): „Употреба на индивидуи обучени да го искусат и да го измерат секој услужен процес, на тој начин што ќе дејствуваат како потенцијални клиенти и на одреден начин ќе репортираат повратно за нивното искуство на детален и објективен начин“.

Мистери-шопингот е долго етаблирана истражувачка техника и екстензивно се користи во многу индустриски сектори, како во малопродажбата, продажбата на возила, туризмот, телекомуникациите итн., за да се измери квалитетот на обезбедената услуга. Но, ова не се единствените подрачја каде што се врши истражување врз основа на тајни купувачи. Многу големи даватели на финансиски услуги преземаат мистери-шопинг. Провајдерите на финансиски услуги, пред сè банките, го користат мистери-шопингот за истражување на конкурентите и на сопствениот продажен кадар, за да ги подобрат услугите кон клиентите и да помогнат во напорите за фер третман на клиентите.

Мистери-шопингот овозможува детален увид во начинот на којшто финансиските производи им се продаваат на клиентите. Покрај кориснички, мистери-шопингот има и регулаторен аспект. Притоа, се користи спектар на алатки за да се измерат влијанијата на политиките од регулаторите и барањата за усогласеност помеѓу банките. Типично, мистери-шопингот се спроведува бидејќи ја пополнува празнината помеѓу ретроспективното истражување на потрошувачите – на пример, оние што неодамна го купиле конкретниот производ или користеле конкретен продажен процес (услуга) со цел да се утврди нивното искуство – и формалната посета од страна на супервизијата кај регулираните компании, како што се банките, за да се проценат аспектите на советодавност и продажната документација.

Во средина што регулаторно постојано еволуира и се заострува, постои зголемена потреба да се соберат докази за тоа дали иницијативите за политиките во банкарството ги постигнуваат саканите ефекти и дали банките, особено во сегментот кај работа со население, ги третираат клиентите фер и праведно. Посебно, потребно е да се измери и да се евалуира импактот од политиките на телата за регулирање на банкарските операции, да се проценат нивоата на усогласеност на банките со овие правила и да се испита искуството што го имаат потрошувачите на пазарот на банкарство на мало. Во вакви околности, мистери-шопингот се применува како неопходно средство за собирање на потребните информации. Ова е така бидејќи проблемите се својствени за истражување на оние што неодамна ги купиле производите – потрошувачите не се сеќаваат секогаш прецизно на сите детали и е непрактично да се соберат регулаторните материјали за обелоденување што им ги даваат банките. Затоа, посетите на супервизијата во банките ги собираат формалните документи за продажните процеси, но тие не овозможуваат неизменета верзија на она што банкарите, всушност, им го кажуваат на клиентите во конкретната и „реално продажна“ ситуација.

За да се достигне извонредна услуга, мора да се обрне внимание на секој аспект од процесот на испорачување на услугата. Оттука, потребни се конкретни правила и критериуми, т.е. услугата кон клиентите треба да биде стандардизирана, комуницирана, одлучена и да се следи во секоја експозитура на банката.

Подобрувањето на услугата кон клиентите со текот на времето е функција за поставување и достигнување на високи стандарди во услугата. Слабостите во испорачаниот и согледаниот квалитет мораат да бидат идентификувани и подобрани со цел да се овозможи банката да биде попрофитабилна и да расте.

„Продажбата на мало е во деталите“ – е поговорка што е апликативна за многу индустрии. Доколку компанијата не се грижи за деталите, тогаш комплетниот комерцијален концепт нема да биде оптимален. Доколку неколку сектори се вклучат, количеството на деталите може да биде огромно, но синцирот е силен колку најслабата алка. Банките како услужни компании имаат значаен удел во квалитетот на услуга и придонес во севкупната индустрија.

На банките на располагање им стојат следните видови на мистери-шопинг (IntouchInsight, 2017):

- Тајни посети – најчест вид и подразбира анонимна процена на квалитетот на услугата преку ангажирање на тајни купувачи за посета на продажни места/експозитури. Тајните посети се одлични за банките каде што купувачот може да се претстави како потенцијален клиент без да предизвика сомнеж.
- Тајни јавувања – со нив се врши анонимна процена на квалитетот на телефонската комуникација со клиентите. Тајните јавувања се најчести кај кол-центрите, каде што телефонот претставува составен дел од корисничкото искуство. Типично ги изведуваат тајни јавувачи, кои се јавуваат во банката за да ги оценат нивото на услуга и деталите што ги добиваат преку телефон.
- Тајна електронска пошта – се користи за проверка на брзината и на квалитетот на одговорите по пат на електронска пошта.
- Бенчмаркинг мистери-шопинг – се применува за испитување на квалитетот на услугите на конкуренцијата и на нивните понуди.
- Ценовно следење – подразбира следење и регистрирање на цените на конкуренцијата преку тајни клиенти. Со оглед на тоа што каматните стапки и провизии не се секогаш транспарентно достапни и изложени од страна на банките, со цел тие да се дознаат, се применува ваков тип на мистери-шопинг.

Со мистери-шопинг исто така се оценуваат сите или дел од наведените стандарди (SWOT, 2017):

- Воспоставување на прв и завршен контакт со клиентот.
- Изглед на просторијата и на опремата.
- Вештини на продажба на вработениот, давање информации и совети, решавање на рекламациите добиени од страна на купувачите.
- Изглед и однесување на вработените.
- Познавање на производот што се продава од страна на вработениот.
- Познавање на работните процеси и почитување на договорените процедури од страна на вработениот.
- Брзина и ефикасност при комуникација по пат на телефон или одговарање по електронска пошта.

А се даваат одговори и на следниве прашања (SWOT, 2017):

- Што точно се случува во текот на испораката на производот и услугата?
- Дали вработените ги познаваат производите и услугите што ги нудат?
- Како се однесуваат вработените кон клиентите?
- Каков е изгледот на вработените, на работниот простор и на опремата?
- Какво е нивото на квалитетот на услугата во однос на конкуренцијата и слично?

Во процесот на мистери-шопинг суштински важно е да се утврдат структурата на прашалникот, текот на разговорот и да се дизајнира истражувањето.

Мистери-шопингот се дизајнира во неколку фази. Најнапред, потребно е да се дефинираат целите на мистери-шопингот. Неопходно е целите да бидат транспарентни и да се користат како инпут за прашалникот што ќе се користи за да се мерат постигнувањата наспроти поставените цели.

Според методологијата на ГфК за мистери-шопинг, тоа се (GfK, 2017):

- Креирање сценарија и прашалник;
- Распоред и број на посети;
- Избор на тајни купувачи;
- Обука на тајни купувачи;
- Спроведување на мистери-шопингот;
- Анализа на податоците и извештај за резултатите.

Клучот за успешен мистери-шопинг се едноставни, веродостојни сценарија според коишто ќе се ориентираат тајните купувачи. Тие се почетна фаза во мистери-шопингот.

Сценаријата треба да ја отсликуваат реалната ситуација за да може да се имитира природно однесување на потрошувачите за конкретното истражување и да може да биде „одиграно“ убедливо од страна на тајниот купувач. Мистери-шопингот нема да биде успешен ако темата што е предмет на истражување не е јасно дефинирана.

За да се спроведе мистери-шопингот се продуцираат два клучни документа (FSA, 2006):

- Брифинг со забелешки за сценариото што на секој таен купувач му дава заднина и основа за секое од сценаријата; и
- Прашалник со повратни информации што тајниот купувач го пополнува по комплетирање на посетата/телефонскиот повик.

Сценаријата не се скрипти, туку повеќе личат на брифинзи за купувачот што му овозможуваат разумна подлога за однесување во текот на испитувањето. На пример, на тајниот купувач му се презентираат сет околности што се очекува да се случат за време на „продажниот разговор“ заедно со насоки за одговор на секоја околноста во очекување на тоа што банкарскиот советник би дал како повратен одговор. Поради тоа, тајните купувачи за одреден проект се идентификуваат преку поврзување на нивните лични карактеристики и финансиските околности со барањата на даденото сценарио. Секаде каде што е возможно, тајните купувачи е потребно да ги користат личните сфаќања бидејќи тоа им овозможува продажниот разговор да тече конзистентно и да се намали волуменот на специфични информации што треба да ги запомнат, а со тоа и да избегнат грешки.

Прашалникот се подготвува во детална соработка со банката. Во него се содржани сите потребни аспекти со коишто се опишува искуството од тајното купување. Ваквата форма е потребна за да се соберат податоци од „купувањето“ со цел да се внесат информации за посетата. Прашалникот, или евалуациска форма, како што уште се нарекува, треба да ги задоволи целите на студијата, а сепак да биде фокусиран и концизен за квалитетот на информации и за прецизноста со којашто тајниот купувач може да известува. Исто така, прашалникот треба да биде дизајниран да даде објективен фидбек од опсервацијата, со систем што ќе овозможи проверки на состојбата.

Собирањето на податоците треба да биде поврзано со потребите на банката. Прашалникот не треба да ги опфаќа само општоприфатените димензии за квалитет на услугата (Zeithaml et al., 1990) туку треба да ги одразува и клучните индикатори на перформансот (КПИ) што се дефинирани од страна на банката во вид на стандарди.

Типично, прашалниците за мистери-шопинг опфаќаат (GfK Mystery Shopping, 2017):

- Поздравување;
- Квалитет на услуга од страна на банкарскиот советник;
- Изглед на работниот простор и чистота;
- Брзина на услугата;
- Квалитет на понудата; и
- Познавање на понудата од страна на вработениот.

Прашалникот треба да биде креиран така што ќе го следи процесот на испорака на услугата и притоа ќе се обрне особено внимание на критичните точки во рамките на процесот, како и на поплаките што биле идентификувани во претходни истражувања. Прашалниците е потребно да бидат едноставни за пополнување од страна на тајните купувачи и да содржат конкретни примери онаму каде што е потребно да се појасни некоја точка од евалуацијата. Идеално, треба да содржи прашања со одговор „да“ и „не“ и сите прашања одговорени со „не“ да бараат дополнително објаснување од тајниот купувач. Прашања со повеќекратни одговори се користат за да им овозможат на тајните купувачи да ги означат карактеристиките и придобивките што се забележани за време на посетата. Се охрабрува и вметнување дел за „општ коментар“, што ги поттикнува тајните купувачи да забележат нешто за коешто сметаат дека е значајно или интересно за време на посетата. Некои прашања можат да бидат позначајни од други и поради тоа скоринг-систем со поени за тежината на секое прашање може да ги истакне најзначајните аспекти.

Проектите со мистери-шопинг е потребно да вклучуваат пилот-фаза за да се изврши проверка на сценаријата, дали имаат смисла во реална ситуација и да се тестира дали брифингот со забелешки и прашалникот ги покриваат сите потребни аспекти адекватно. По комплетирање на пилот-фазата се прават потребните приспособувања на сценаријата и прашалникот, а потоа почнуваат теренските посети.

Втора фаза е развој на распоред и број на посети за мистери-шопинг. Распоредот зависи од барањата на банката, на пример дали е потребно посетите да се вршат во нормални работни денови и во нормално работно време или во денови со голема посета на клиенти (на пример, пристигнување на пензија) или за време на некои клучни настани. Бројот на посети е потребно да биде минимум три на иста локација и кај ист вработен, бидејќи ако првите две дадат дијаметрално спротивни резултати, третата ја има улогата на коректив. Во најголем број случаи, подобро е да има повеќе посети од страна на

тајниот купувач на иста локација во даден временски период и исто така посетите да се прават во различно работно време (Leeds, 1992). Ова го намалува влијанието на т.н. „специјални ситуации“ и овозможува мерење на ефектите од подобрувањето што се направени по добивање на резултатите од првата посета на тајниот купувач.

Следната фаза во процесот на мистери-шопинг е изборот на тајни купувачи. Тајните купувачи треба да бидат независни, критични, објективни и анонимни. Мистери-шопингот треба да даде веродостојна слика за нормалниот начин на којшто се работи во одредена експозитура. Иако мистери-шопингот треба да им се претстави на вработените како начин за подобрување на услугата, не треба да има претходна најава за денот и за времето кога ќе се одвива мистери-шопингот. Речиси секој може да биде таен купувач. Сепак, тајните купувачи треба да се совпаѓаат со профилот на „реален клиент“. Повеќето тајни купувачи се просечни потрошувачи, што вообичаено работат со скратено работно време како независни контрактори или вработени, а на коишто им се даваат насоки како да ги завршат обврските. Тајните купувачи се регрутираат преку класифицирани огласи за работа или преку препорака.

Потоа следува обука на тајните купувачи. Во оваа фаза се одржува општа тренинг-сесија на којашто се брифираат тајните купувачи за проектот и сценаријата. Се поминува во детали прашалникот за повратни информации од посетите и се прави генерална проба на сценаријата. Присуството на претставник од банката во оваа фаза во голема мера може да придонесе за успешност на теренските посети, особено поради спецификите на банкарската терминологија содржана во сценаријата. Тајните купувачи треба да бидат обучени во контекст на предметот на мистери-шопингот, но и во контекст на специфичните ситуации и на „големата слика“ на банката каде што ќе се одвиваат посетите.

Следната фаза е спроведувањето на мистери-шопингот на терен. Тајните купувачи се опремени со конкретни сценарија и јасни писмени насоки. Критериумите што се евалуираат мораат да бидат објективни наместо субјективни. Притоа, треба да се внимава дали банкарските советници ќе препознаат дека пред нив стои таен купувач. Доколку тајниот купувач насети нешто слично, потребно е да се повтори посетата. Секој таен купувач посетите ги врши според добиениот распоред и број на посети според секое од сценаријата. Како генерално правило, неопходно е колку што е можно поскоро по посетата тајниот купувач во системот да ги внесе резултатите од посетата, што води до следната фаза на анализа на податоците.

Откако ќе завршат теренските посети, почнува анализа на собраните информации и изработка на извештај за мистери-шопинг. Stamp (1994) заклучува дека постои промена во видот информации што се известуваат од мистери-шопингот. Порано фокусот бил на субјективните информации, што се темелат на отворени прашања. Последните десет години е прифатено да се користат контролни листи со објективни изјави. Секако, најдобар пристап е комбинација од субјективни и објективни информации.

Притоа, описните податоци од посетите се квантифицираат и според просекот за конкретниот аспект се прикажуваат во форма на краен резултат. Во оваа фаза се вршат компилација и оцена на податоците во извештајна форма. Притоа, резултатите се прикажуваат на ниво на банка во целост и/или по експозитура/регион, а ретко и по вработен.

Начинот на којшто се презентира резултатот е следен:

Табела 2.7: Резултати од мистери-шопинг

Категорија	Остварени поени	Можни поени	Вкупно
1. Изглед на просторијата	3.415	3.480	98,13%
2. Прв контакт со вработените	5.035	5.675	88,72%
3. Услуга на вработените	4.095	4.960	82,56%
4. Завршно искуство	1.340	2.190	61,19%
5. Задоволство од купувачкото искуство	1.410	1.740	81,03%
ВКУПНО	15.295	18.045	84,76%

Извор: SWOT Research, 2013, Извештај за мистери-шопинг од Ден на услуга кон купувачите.

Програмата за мистери-шопинг ги идентификува неправилностите во оперативните процеси и идентификува одредени точки каде што услугата кон купувачите треба да се подобри. Исто така, стандардизира и конкретни правила и критериуми во процесот на услуга кон клиентите. Резултатот од мистери-шопингот треба на менаџментот да му обезбеди информации за процесите и/или квалитетот на услугата, со цел да се унапреди планот за обуки, да се подобри услугата и, следствено, да се подобри задоволството на потрошувачите.

Ваквите проекти не смеат да бидат користени со единствена причина за отпуштање од работа и укори. Исто така, не е препорачливо да се преземат дисциплински мерки врз основа на резултатите од програмата за мистери-шопинг.

Резултатите од мистери-шопинг овозможуваат (Douglas and Dougals, 2015):

- Мерење и контролирање на квалитетот на услугата;
- Воспоставување на позитивен однос кон купувачите;
- Задржување на постојните купувачи, давајќи повратни информации за тоа што е важно во услужувањето на клиентите;
- Идентификување на потребите за едукација на вработените во продажбата, како и условите за зголемување на продажбата;
- Мотивирање на вработените во рамките на системот за наградување;
- Идентификување на потенцијалните проблеми што можат да бидат забележани од страна на купувачот.

Главната цел на мистери-шопингот е подигнување на нивото на услуга кон купувачите и развој на персоналот преку тренинг и мотивација. На долг рок, придобивките од мистери-шопинг се зголемено задоволство на клиентите, зголемена лојалност и зголемени продажба и профит.

Тајните купувачи ги оценуваат вработените според низа карактеристики, како (Hesselink and Wiele, 2008): време потребно да се прифати потрошувачот, контакт очив-очи, изглед и многу други карактеристики специфични за услугата кон корисниците и продажните техники што ги промовира компанијата. Мистери-шопингот е форма на набљудување што се препорачува да се спроведува на квартална основа. Резултатите стекнати преку истражувањата со тајни купувачи се употребуваат како конструктивен фидбек кон вработените. Според тоа, мистери-шопингот ѝ помага на компанијата во обуките, тренинзите, евалуацијата и формалното признавање на вработените. На пример, персоналот во „Тексас роудхаус“ (Texas Roadhouse), популарен ресторан во САД, добива награда во вид на бонус од сто долари секогаш кога ќе добие перфектна евалуација од тајниот купувач. Бонусот не само што го истакнува и го наградува вработениот туку поттикнува позитивно однесување во контекст на услугата, онакво какво што посакува менаџментот во продажниот процес (Hoffman and Bateson, 2010).

Менаџерите во услужните дејности традиционално користат услужни стандарди за да управуваат со процесот на испорака на услугата. Прво ги поставуваат стандардите, а потоа го мерат перформансот наспроти стандардот и преземаат акција кога има

отстапување, односно кога не е исполнет стандардот. Главни тешкотии кога се мониторира перформансот се јавуваат кога се поврзани со хетерогената природа на услугите, нивната минливост, мешавина од опипливи и неопипливи елементи и фактот дека консумацијата се случува истовремено со продукцијата (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2006). Токму оваа едновременост на продукцијата и на потрошувачката е она што додава комплексност во надгледувањето на она што најчесто се нарекува *момент на вистината*. Ова подразбира дека клиентот е присутен и, според тоа, дел од процесот на испорака, за да биде во можност да врши интеракција на различни нивоа со провајдерот на услугата. Еден метод за следење на *моментот на вистината* и на процесите и на стандардите што ги поддржуваат, а што има зголемена популарност во последниве години, е токму примената на тајни купувачи или тајни клиенти, како што уште се нарекуваат.

Мистери-шопингот подразбира тајниот купувач да врши точни процени наспроти специфично поставени критериуми (обично стандарди на услугата) во периодот додека му се дава услугата, додека, пак, ретроспективното истражување на потрошувачите се потпира на она на коешто потрошувачот може да се присети, правејќи го на тој начин посубјективен пристапот и помалку веродостоен и прецизен. Може да се каже дека вистинските муштерии, кога се испитуваат на подоцнежен датум, не можат да се присетат точно на нивното искуство и поради тоа нудат само субјективни перцепции за него (Finn and Kayande, 1999). Мистери-шопингот може да се одвива во многу форми, како посети во експозитурите, телефонски јавувања и проверки преку електронска пошта, со цел да се измери усогласеноста со процесите, системите и стандардите за услуга.

Мистери-шопингот претставува ефикасен и ефективен инструмент да се стекне длабинско познавање за перцепцијата на потрошувачите за испорака на услугата (Finn, 2001). Ако банката ги комуницира очекувањата на менаџментот преку стандарди на услугата, тогаш постои потреба да се измери перформансот наспроти тие стандарди, а со цел да може банката да осигури дека го испорачува ветувањето кон потрошувачите и дека ја одржува својата конкурентска позиција. Доколку, пак, не постојат утврдени стандарди, резултатите од мистери-шопингот претставуваат одлична основа да се скенира моменталната ситуација, да се утврди почетната основа и врз основа на наодите да се постават стандарди за нивото на услуга на банката. Со текот на времето и со повторени тајни посети ќе се утврди успешноста на реализација на поставените стандарди. Ова особено се однесува кога организацијата се соочува со предизвик во

перформансите на вработените чијашто работа е да ги продаваат производите и услугите на купувачите (Ramesh, 2010). И бидејќи со мистери-шопингот се собираат факти наместо перцепции, овие факти можат да се поврзат со кој било аспект на услужната трансакција, покривајќи теми како време или број на свонења пред да се одговори на телефонски повик, време на чекање во ред или, пак, формата на поздрав што се користи. Исто така, тие можат да вклучат и покомплексни појави, што е изразено во банкарството, како кредитно барање или барање за отворање сметка и во овие случаи усвоените процедури се проценуваат во смисла на квалитет на услугата и финансиска усогласеност (Wilson, 1998b). Квалитетот на собраните податоци ја разликува оваа техника од другите средства на евалуација.

Мистери-шопингот е вредна алатка што банките можат да ја искористат за да им помогне да ги разберат корисничките искуства при користењето на банкарските услуги и при интеракцијата со банкарските работници. Мистери-шопингот може да помогне да се идентификуваат проблемите на пазарот, да се информира менаџментот и да се следи дали однесувањето е усогласено со стандардите. Може да се применува на различни етапи во развојот на пазарот, како што е да помогне да се разбере корисничкото искуство по воведувањето на нови услуги, да се истражат специфични пазарни проблеми или како редовна основа за проверка на континуирана усогласеност со постојните стандарди (Kaffenberger and Sobol, 2017).

За финансиските институции, мистери-шопингот претставува одамна воспоставена техника за истражување што користи купувачи кои според дадени насоки анонимно ги евалуираат и ги надгледуваат услугата кон купувачите, операциите, интегритетот на вработените, како и квалитетот на продуктите/услугите. Мистери-шопингот ги пополнува празнините на критични информации помеѓу оперативата и маркетингот. Мистери-шопинг најчесто се користи на исфрлените вработени на предна линија со клиентите, со цел да се соберат податоци што помагаат да се одреди што им се случува на купувачите и на потенцијалните купувачи кога ќе ја посетат банката или кога ќе се јават во неа. Мистери-шопингот генерално испитува како се однесува персоналот наспроти првично одредените стандарди за време на интеракцијата што ја води персоналот (вработениот) со клиентот.

Мистери-шопингот е важна корпоративна алатка за банките што сакаат да ги создаат искуствата на своите клиенти. Функционира преку ангажирање на соодветно обучени тајни купувачи, кои на барање на банката се претставуваат како вистински или потенцијални купувачи и детално и објективно го оценуваат исполнувањето на

стандардите според претходно дефинирани критериуми од страна на банката. Последователно, тие изработуваат извештаи за своите искуства за секоја процена поединечно, што вклучуваат одговор на претходно зададени прашања, како и изработка на комплетен хронолошки опис.

Постои разлика помеѓу мистери-шопингот и маркетинг-истражувањата со прашалници/студија. Мистери-шопингот е типично пооперативен по природа отколку маркетинг-истражување/студија и најчесто се користи за контрола на квалитетот, за обука и за стимулирачки цели. Маркетинг-истражувањето/студијата најчесто се користи за да се одредат вистинските мислења на клиентите и на потенцијалите клиенти, нивните потреби и желби. Регрутацијата на тајните купувачи се базира врз профилот што најмногу одговара на реалните клиенти на банката, додека учесниците во маркетинг-истражување со прашалник/студија се дел од случаен репрезентативен примерок на квалификувана популација. Од тајните купувачи се бара да бидат објективни и да ги објаснуваат опсервациите, а учесниците во маркетинг-истражување/студија се охрабрувани слободно да го даваат нивното субјективно мислење. Извештаите од мистери-шопинг се за специфични посети или повици – секоја евалуација може да биде искористена независно за да се направат подобрувања на операциите и на обуката. Пред сè, нивото на услуга што клиентите можат да го очекуваат треба да биде јасно дефинирано и тогаш механизмите треба да бидат воспоставени за да се провери дали се испорачува одреденото ниво на услуга (Mazer et al., 2015).

Постојната литература за мистери-шопинг има идентификувано многубројни предности поврзани со оваа техника. Резултатите од мистери-шопингот можат да се користат како дијагностичка алатка за да се идентификуваат пропустите или слабостите во процедурите и процесите, но и за да се охрабри, развие и мотивира кадарот и за да се оцени конкурентноста на организацијата преку споредување со конкурентот кон којшто се стремат во истиот сектор (Wilson, 1998b). Erstad (1998) ги поврзува техниките за мистери-шопинг со „градење на тимски дух, евалуација/идентификација на потребите за обуки, обезбедување фидбек и поврзување на перформансот со системот на плати и награди“. Мистери-шопингот може да придонесе кон подобрена услуга веднаш, со можност за континуирано подобрување.

Сепак, постојат и негативни страни при користењето на тајни купувачи. Така, на пример, вработените можат да гледаат на процесот на евалуација како на закана и да го перципираат како „шпионажа“ и еден вид „закана“ кон нив од страна на менаџментот,

во очекување на дисциплински мерки за секоја грешка што ќе ја направат, отколку дека ќе поттикне подобри обуки за персоналот (Erstad, 1998). Мистери-шопингот ги ревидира процесите, но не и аутпутот (Wilson, 1998a) и ова може да биде проблематично за многу услуги. На пример, услугата може да биде одлична, но оброкот во ресторанот лош или ценовните карактеристики на кредитната картичка неприфатливи. Сепак, организациите почнуваат да ги проучуваат аутпутите, особено онаму каде што постои опиплив елемент. Така, во рестораните за брза храна сега се оценува оброкот. Доколку се употребува постојано како редовен метод за евалуација ќе резултира со постојана потреба за тајни купувачи. Тоа неизбежно ќе им одзема време на вработените, ќе влијае врз тренинзите за вработените и ќе се одрази на буџетот, особено кога се користи надворешна агенција. Понатаму, вработените можат да негодуваат за нивото на услуга што ја даваат по новостите воведени по тајните посети. Барањата за помнење што се поставуваат пред евалuatorите влијаат врз точноста на добиените податоци (Morrison et al., 1997). И како што е случај со сите техники на избран примерок, нуди само фотографски дел за услужниот процес, што може и да не биде репрезентативен (Cabinet Office, 2004). Постојат и полемики дека мистери-шопингот го нарушува принципот на согласност за известност, бидејќи вработените не се свесни дека во дадена фаза се набљудувани и дека се надгледува нивното однесување. Согласно добрата практика, предметот на истражување треба да биде заштитен преку издадена согласност за известност (Silverman, 2000). Предметот на истражување има право да знае дека е набљудуван. Друг потенцијален проблем е што вработените се обидуваат да го препознаат тајниот купувач. Сепак, ова може да се надмине до одредено ниво на тој начин што задачата ќе се направи колку што е можно пократка, а кредибилна и така што нема секогаш да се користат истите тајни купувачи. Овие аспекти можат да влијаат врз мистери-шопингот како техника за да се мери квалитетот на услугата кон потрошувачите (Douglas and Douglas, 2015).

3. Управување со истражувањата за квалитет на услугите во банкарската индустрија

Одделенијата за истражување на квалитетот во банките не егзистираат секогаш како посебни организациски единици. Сепак, нивната мисија во која било организациска форма е идентична: во тесна соработка со комерцијалните и другите сектори (секторите за корпоративно и инвестициско банкарство, секторот за работа со население и професионалци, како и секторот за човечки ресурси) да ги дефинираат студиите за истражување, да го дефинираат предметот на истражување, да ги утврдат потребната методологија, целите што треба да се постигнат со добиените резултати и да се постават препораки за понатамошна имплементација по добиените извештаи од истражувањата.

Од осумдесеттите години на минатиот век се лансирани неколку значајни системи или програми за управување со квалитетот, како ИСО 9000, TQM, програмата Сикс сигма и Реинженеринг. Голем дел од овие императиви за квалитет се широкоприфатени од индустриите низ светот и сите со очекување за добри резултати од примената на овие програми за квалитет. Предуслов за сите е вработените да бидат запознаени со системот за квалитет и да знаат како да ги имплементираат во практиката како што компанијата го усвојува системот за квалитет. Со цел да се разберат системите за управување со квалитетот, најнапред е потребно да се објаснат значењето на „квалитетот“, еволуцијата на управувањето со квалитетот, како и содржината и практиките на некои значајни императиви за квалитет.

3.1. Стратешко планирање и организација на маркетинг-истражувања за квалитет на услугите во банкарството

За да дојде до израз квалитетот на услугата во рамките на организацијата, потребно е негово *администрирање*, односно да се ефектуира преку процесот на планирање, имплементација и контрола.

Во банките, како големи компании, корпоративните седишта се одговорни за дизајнирање на корпоративниот стратешки план според којшто ќе се води банката и според којшто се одлучува за алокација на ресурсите. Пазарно-ориентирано стратешко планирање претставува менаџерски процес за развој и одржување рамнотежа помеѓу целите на банката, вештините и ресурсите во услови на променливи

пазарни можности (Drucker, 1973). Целта на стратешкото планирање е да се формираат деловните политики и деловната понуда на начин што ќе се остварат зацртаните раст и профит. Стратешкото планирање се одвива на три нивоа (Kerin et al., 1990): на корпоративно ниво, на секторско ниво и на ниво на дирекција. Со поставување на корпоративната стратегија се утврдува рамка за секторите и за дирекциите за да ги постават нивните планови. Водени од стратешкиот план, секој сектор воведува секторски план за секоја дирекција од секторот, а секоја дирекција развива деловен план. Во тој контекст, се утврдува и планот за маркетинг-истражувања за квалитет во банкарството во рамките на организациската единица за маркетинг или квалитет во банката. Зависно од организациската поставеност, може да биде дел од маркетинг-планот на банката, составен дел на планот за квалитет или независен план за маркетинг-истражувања за квалитет. Сепак, со развој на планот за квалитативни истражувања не завршува процесот на квалитет. Банките што се стремат кон висок перформанс продолжуваат со организација, имплементација и контрола на активностите за квалитет како што ги следат одблиску резултатите, ги дијагностицираат проблемите и преземаат корективни мерки кога е потребно.

Планот за истражувања за квалитет е еден од најзначајните аутпути во планирање на процесот на квалитет во банката. Типичен план за истражувања за квалитет содржи (Goetsch, 1993):

- Кратко сиже: краток преглед на клучните цели и препораки.
- Моментална состојба: се прикажуваат релевантни податоци од пазарот, конкурентите, трошоци поврзани со истражувањата, податоци за продажбата и микроопкружувањето.
- Можности и анализа: СВОТ-анализа и аспекти поврзани со истражувањата за квалитет.
- Цели: се наведуваат целите што се сака да се постигнат со истражувањата за квалитет. Во овој дел се утврдуваат клучни индикатори на перформансот (КПИ = Key Performance Indicators). Под КПИ се подразбира мерлива вредност со којашто се демонстрира колку ефективно банката ја постигнува клучната деловна цел (Parmenter, 2007). КПИ за истражувањата за квалитет се поставуваат за да се оцени успешноста во остварувањето на целите. Во тој контекст, се поставуваат КПИ за степен на задоволство на клиентите или вработените што банката сака да го постигне, за центарот

за услуги со корисниците (кол-центарот), за времето поминато без поплаки или бројот на денови за разрешување на поплаките од пристигнување на поплаката итн.

➤ Стратегија за квалитет: се објаснува пошироката стратегија за квалитет што ќе биде имплементирана за да се постигнат целите поставени со планот.

➤ Програма за акција: тука се опишува програмата за маркетинг-истражувања за квалитет за да се постигнат поставените цели и КПИ. Секој елемент треба да биде елабориран така што ќе даде одговор на прашањата – Што ќе се направи? Кога ќе се направи? Кој ќе го направи? Колку ќе чини?

➤ Буџет: предвидување на трошоците за маркетинг-истражувања за квалитет и придобивките од вложувањата во нив.

➤ Контрола: овој последен дел ги опфаќа контролите што ќе се преземаат за надгледување на остварување на планот. Вообичаено, целите и буџетот се контролираат месечно или квартално.

Не постојат две банки што го креираат и го применуваат планот за истражувања за квалитет на ист начин. Некои банки му пристапуваат сериозно, додека други го имаат само како груб патоказ за акција, а трети не го вклучуваат воопшто. За да се постави соодветно планот за квалитативни истражувања, како дел од маркетинг-планот, потребно е (McDonald, 1989):

- добро ниво на интерна и екстерна комуникација помеѓу сите инволвирани субјекти во процесот на имплементација на планот,
- прецизни маркетинг-истражувања за утврдување на потребите на корисниците и за квалитетот на услугата во споредба со тие на конкурентите,
- интересен маркетинг за поддршка на екстерните маркетинг-активности.

Имплементацијата на планот е процес со којшто планот се става во акција и се осигурува дека се извршува на начин што ќе помогне да се остварат целите. За имплементација е потребно да се алоцираат вештини на управување со трошоците, организациски способности, без разлика дали истражувањата ќе се вршат со помош на надворешна агенција или во рамките на организациската единица на банката и со сопствени ресурси, и комуникациски вештини и вештини за интеракција, за да се мотивираат другите да ги извршат задачите во рокот и со потребниот квалитет.

Евалуацијата и контролата се неопходни за поедноставно справување со изненадувањата што се јавуваат во текот на имплементацијата на планот. Поради тоа е потребна постојана контрола на активностите. И покрај ваквата потреба, многу банки

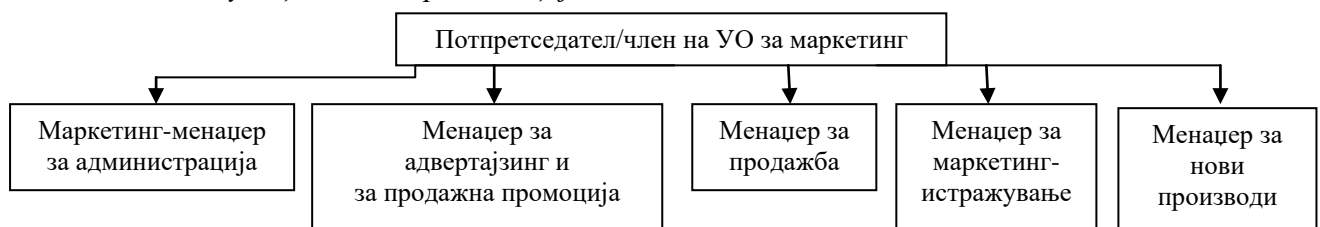
немаат адекватни процедури за контрола. Со контролата се утврдува дали постои отстапување во остварувањето на целите. Доколку се потврди отстапувањето, се преземаат корективни акции или се рedefинираат поставените цели.

За реализација на планот е потребна соодветна организација за негово ефектуирање. Светот денес се соочува со огромни напредоци и подобрувања во сите сфери што директно или индиректно влијаат врз деловната средина. Ваквото опкружување се карактеризира со брзи промени и поради тоа организациите и нивните дирекции за маркетинг треба да идентификуваат соодветни начини за да се справат со промените и за да се адаптираат на нив за да го намалат влијанието на промените врз средината. Поради тоа, деловните организации и банките треба да изградат јасна стратешка визија за да ги разберат ваквите промени. Според S. Betlejewska и Borkowski (2008), структурата на современите банки ја формираат: филозофијата за активностите на банката на пазарот, понудата на производи и услуги, очекувањата на различните стејхолдери (акционерите, сопствениците, менаџментот, вработените, клиентите) и ја предодредуваат активноста на банката на пазарот. Соодветното формирање на организациската структура е во центарот на вниманието на секоја банка, бидејќи мора да биде ефективна, еластична, но пред сè, мора да овозможи контролиран проток на информации за резултатите, операциите и клиентите. Во овој контекст, банките треба да го прифатат и концептот на управување со квалитетот на услугата и интегрирање на маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите во организациската структура, што претставува алатка од витална важност за да се соочат со организациските или стратешките промени. Управувањето со маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите во банкарството е тесно поврзано со организациските барања, маркетиншките аспекти на организацијата и стратегијата на банката што треба да ги интегрира овие релации. Организацискиот менаџмент е тешка и скапа задача, а дополнително бара способност да се справува со големи барања и технологии во развој, поради што станува критичен елемент за целината (Alsedairy, 2001). Понатаму, според Tushman и Anderson (2004), организацискиот предизвик не е целосен доколку не се земат предвид следните четири основни карактеристики, т.е. фокус на организациските цели, интеграција на задачата за квалитет, структурни и социокултурни елементи во банката и, последно, флексибилност и свесност. Исто така, Ander и Levinthal (2004) заклучуваат дека извршниот менаџмент одговорен за стратешките насоки на банката честопати не успева да управува со технолошката револуција и да ги смени процедурите што генерираат можности. Постои опсежна дебата за тоа дали маркетинг-стратегијата не се

менува, се менува или треба да се смени под влијание на промена на корисничките навики (Burger-Helmchen, 2008). Во потрагата да се разбере маркетинг-стратегијата каква што е во реалноста, промената и приспособувањето кон корисничките навики и барања стануваат растечки популарни. Luscher и Lewis (2008) ги подвлекуваат следните пет нивоа на организациски промени што можат да се искористат за да се примени квалитетот на услугата: стратегија на продолжување, рутинска промена на стратегијата, ограничена промена, радикална промена и организациско пренасочување. Други студии потврдуваат дека квалитативните околности во организацијата можат да бидат комплексни и под влијание на вработените (Avey et al., 2008), на организациската култура, на новите информатички технологии и на довербата (Lines et al., 2005).

Кога станува збор за организација, модерниот оддел за маркетинг, во којшто се интегрирани истражувањата за квалитет на услугата, може да се креира на многубројни и различни начини (Kotler and Keller, 2012): функционално, географски, според производ или бренд, според пазарот или според принципот на организација на матрица. Во најчестата маркетинг-организација, функционалните специјалисти му репортираат на потпретседателот или на член на управен одбор што ги координира нивните активности. Во Слика 3.1 се прикажани пет специјалисти.

Слика 3.1: Функционална организација



Извор: Kotler, Philip and Kevin Lane Keller, 2012, Marketing management – 14th ed., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, стр. 623.

Во други може да се вклучи менаџер за услуги кон корисниците, менаџер за маркетинг-планирање, менаџер за логистика на пазарот, менаџер за дигитален маркетинг итн. Функционалната маркетинг-организација е мошне применлива во банките. Главна предност е тоа што е едноставна и флексибилна. Во рамките на функционалната организација на одделот за маркетинг, маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите претставуваат одвоена функција и за нив е одговорен менаџерот за маркетинг-истражувања. Тој ги планира, ги координира и ги реализира активностите поврзани со потребните истражувања во рамките на севкупниот маркетинг и стратешки план на банката. Сепак, за одделот за маркетинг во рамките на функционалната поставеност, може да претставува предизвик да развие работни односи што ќе се одвиваат со

леснотија, а причината за тоа е што не постои слоевита сегментација на секоја функционална позиција и меѓузависноста од другите функции е неизбежна. Ваквата организациска форма може да не им излезе во пресрет во целост на барањата за квалитативни истражувања во маркетингот и може да доведе до несоодветно планирање, бидејќи како што се зголемуваат производите и бројот на клиентите, така расте и потребата од кориснички сервис, а со тоа и секоја функционална група ги зголемува барањата за буџет и статус. Извршниот менаџмент во такви околности е под постојан притисок, со поплаки и се соочува со проблем за координација на активностите.

Традиционално, маркетерите играат улога на средно ниво и се задолжени да ги разберат потребите на потрошувачите и да го пренесат нивниот глас до различните функционални области (Weitz and Wensley, 2002). Но, во вмрежено претпријатие, секоја функционална област треба да има директна интеракција со клиентите. Маркетингот веќе нема единствена сопственост врз интеракцијата со клиентите, туку во современата организациска поставеност има улога да ги интегрира сите процеси што се соочуваат со потрошувачите така што корисникот ќе има унифицирана претстава во интеракцијата со банката (Webster Jr., 2010). Претходно беше посочено дека интерниот маркетинг бара секој во банката да ги прифати концептите и целите на маркетингот и да се ангажира на начин што ќе избере, овозможи и комуницира вредност за потрошувачите. Само кога сите вработени разбираат дека нивната позиција е да создаваат, да услужуваат и да ги задоволуваат клиентите, компанијата ќе прерасне во ефективен маркетер (Wieseke et al., 2009). Документот *Маркетинг-мемо: Карактеристики на различните дирекции што се вистински маркетиншки-ориентирани* (Kotler and Keller, 2012) претставува алатка со којашто се евалуира кои дирекции се навистина кориснички насочени. Во продолжение се прикажани аспектите на дирекциите поврзани со квалитетот на услугата кон потрошувачите.

Табела 3.1: *Маркетинг-мемо*

Маркетинг-мемо: Карактеристики на различните дирекции што се вистински маркетиншки-ориентирани
<p>Маркетинг</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ги проучуваат потребите на клиентите во добро дефинирани пазарни сегменти. – Го алоцираат маркетинг-напорот во долгорочен потенцијал за профит на таргетираните сегменти.

<ul style="list-style-type: none"> – Ја мерат понудата за секој пазарен сегмент. – Ги мерат имиџот на компанијата и задоволството на корисниците на континуирана основа. – Континуирано ги собираат и ги оценуваат идеите за нови производи, подобрувања на понудата и услугите за да ги исполнат очекувањата на клиентите. – Влијаат врз сите дирекции во банката и врз вработените да бидат кориснички-ориентирани во начинот на размислување и на дејствување.
<p>Продажба</p> <ul style="list-style-type: none"> – Стекнуваат специјализирано познавање за корисниците. – Се стремат кон тоа да му овозможат „најдобро решение“ на клиентот, но даваат само ветувања што можат да се исполнат. – Ги „хранат“ со податоци за потребите на клиентите и со идеи сите засегнати со развој на производите. – Опслужуваат исти клиенти на долг рок.
<p>Логистика</p> <ul style="list-style-type: none"> – Постапуваат висок стандард за време на испорака на услугата и го исполнуваат постојано. – Водат оддел за услуги кон корисниците што е компетентен со знаење и пријателски настроен, што може да дава одговори на прашања, да се справува со поплаки, да разрешува проблеми на задоволителен и временски прифатлив начин.
<p>Друг персонал за контакт со корисниците</p> <ul style="list-style-type: none"> – Тоа се компетентни, љубезни, пријатни, кредибилни, уверливи и достапни вработени.

Извор: Приспособено од Kotler, Philip and Kevin Lane Keller, 2012, Marketing management – 14th ed., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, стр. 624.

Од приказот е очигледно дека маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите во банкарството не можат да се постават изолирано во една дирекција во рамките на организацијата, а тоа е така поради тоа што квалитетот на услугата и односите со корисниците е потребно да бидат дисперзирани во целокупната култура и во целокупното дејствување на банката. Во тој контекст, неопходни се тесна соработка и

постојано надополнување помеѓу дирекциите. Поради тоа, банките честопати применуваат *организација на матрица*. Овој тип организација го применуваат компаниите и банките што имаат голем број производи и услуги, на диверзифицирани пазари, или, пак, кои имаат голем број проекти што ја надминуваат проектната организација во формална организација на матрица. Во рамките на ваквата организација се опфатени голем број на продуктни менаџери, маркетинг-менаџери, менаџери за квалитет, менаџери за продажба итн., кои покрај линиската одговорност имаат одговорност на координација и на извршување во рамките на матрицата, односно на исфрлените организациски единици надвор од вертикалната линија на управување. Така, на пример, доколку квалитетот на услуга и истражувањата за квалитет на услугата се поставени во дирекцијата за развој на производи, маркетинг и комуникации во банката, а оваа дирекција е позиционирана во рамките на секторот за банкарство за население и маркетинг, во ваков случај се применува организација на матрица, бидејќи аспектите на квалитет не го опфаќаат само сегментот население туку и правните субјекти-клиенти на банката, а дури и пошироко, и заднинските служби, каде што се процесираат барањата на клиентите. Поради тоа, линиската одговорност излегува надвор од рамките на секторот и се проширува на директорот на секторот за работа со корпоративни клиенти или идеално на ниво на претседател на управен одбор. Покрај тоа што може да ја чини банката зголемени трошоци, организацијата на матрица честопати предизвикува конфликти. Трошок е да се поддржуваат сите менаџери едновремено, а се отвора прашањето каде почнуваат авторитетот и одговорноста на еден менаџер, а каде почнуваат на друг. И, најпосле, каква е улогата на маркетингот во зададената целина (Weitz and Wensley, 2002). Во одредени корпорации, профилите за маркетинг му асистираат на топ-менаџментот во севкупниот напор за евалуација на истражувањата за квалитет, им даваат консултантски услуги на секторите по нивно барање, им помагаат на секторите што не се маркетиншки-ориентирани и го промовираат концептот на маркетинг и квалитет во компанијата.

Оттука произлегува и врската на дирекциите за истражување квалитет со другите дирекции и сектори во банката. Во рамките на концептот за квалитет сите дирекции и сектори во банката треба да размислуваат клиентски и да работат заедно за да ги задоволат потребите и очекувањата на клиентите. Сепак, дирекциите ги дефинираат проблемите и целите на банката од сопствено гледиште, поради што се неизбежни конфликти на интерес и комуникациски проблеми. Директорот за маркетинг (CMO = Chief Marketing Officer) и/или директорот за квалитет (CQO = Chief Quality Officer)

обично мораат да работат повеќе врз принцип на убедување отколку врз принцип на авторитет со цел (1) да ги координираат интерните активности за маркетинг и квалитет на банката и (2) да ги координираат маркетингот и квалитетот со секторите за финансии, операции и другите функции на банката за да се опслужат клиентите (Nath and Mahajan, 2008). За да се овозможи маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите и на другите функции заеднички да утврдат што е од најдобар интерес за банката, можат да се воведат заеднички семинари, заеднички комитети и поврзување на стручните работници, програми за размена на вработените и аналитички методи за да се утврди акција што ќе води до најголем профит (Ruekert and Walker Jr., 1987). Во поново време, многу компании, вклучително и банките, повеќе се фокусираат на клучните перформанси, отколку на дирекциите, бидејќи организацијата по дирекции може да претставува бариера за беспрекорни перформанси. Поради тоа, се назначуваат лидери на процесите кои менаџираат со интердисциплинарни тимови, што вклучуваат вработени од маркетинг, квалитет и продажба. Во таков случај, постои цврста линија на одговорност по вертикална основа, а испрекинатата линија на одговорност по процесна основа.

Со брзиот технолошки развој и со промената што ја наметнува технологијата во корисничките навики, се наметнува потребата од градење на креативна маркетинг-организација. Многу компании и банки согледуваат дека сè уште не се пазарно- и кориснички-ориентирани, туку се продуктно- и продажно-ориентирани. Трансформацијата во вистински пазарно-ориентирана компанија значи да се биде кориснички-ориентиран, но и да се биде креативен, а тоа според Fallon и Senn (2006) подразбира:

1. Да се развие страст за клиентите низ целата компанија;
2. Организација ориентирана кон пазарните сегменти наместо кон производитите;
- и
3. Разбирање на клиентите преку квалитативни и квантитативни истражувања.

Задачата не е едноставна, но повратните ефекти се значајни. Во овој контекст, улогата на извршниот директор, односно претседателот на управен одбор (ПУО), е особено значајна и организацијата нема да успее без постојана промоција од страна на првиот човек на банката, кој ќе го натера секој вработен да размислува кориснички. Таквиот директор (ПУО) ги презема следните чекори за да создаде клиентски фокусирана банка (Day, 2006):

1. Го убедува менаџментот на сениорски позиции за потребата да се биде клиентски фокусиран. ПУО дава личен пример преку засилена посветеност кон клиентите и ги наградува оние во банката кои го прават истото.
2. Именува сениор маркетинг-менаџер и маркетинг-тим – маркетинг-тимот ги вклучува ПУО, членовите на управен одбор или директорите за продажба, истражување и развој, набавка, финансии, развој на производи, иновативност, човечки ресурси и други клучни поединци.
3. Бара помош и насоки однадвор – консултантските фирми имаат значајно искуство за да им помогнат на банките да усвојат стратегија за маркетинг и квалитет.
4. Го менува системот на плати и награди и мерење на перформансите – сè додека дирекциите за набавка и извршување на услугите ги држат трошоците на ниско ниво, ПУО ќе прифати зголемени трошоци каде што треба да се услужат клиентите подобро. Исто така, ПУО нема да се спротивставува на инвестиција што води кон задоволни и лојални клиенти и покрај негодувањето на секторот за финансии дека тоа се одразува на краткорочниот профит.
5. Регрутира силен маркетинг-талент – банка со повеќе сектори ќе има придобивка од силен корпоративен маркетинг-сектор.
6. Поддржува развој на значајни обуки за квалитет на услугата и задоволството на клиентите.
7. Инсталира модерен систем на планирање со видлива сегментација на подрачјата за маркетинг и квалитет – форматот на планирање ќе бара од менаџерите да размислуваат за маркетиншките околности, аспектите на квалитет врз основа на истражувања, можностите, конкурентските предности.
8. Воведува годишна програма за извонредност во квалитетот – дирекциите што веруваат дека придонеле за квалитативните аспекти треба да поднесат апликација за нивните планови и резултати. Победничките тимови ќе бидат наградени на посебна церемонија, а плановите ќе бидат дистрибуирани до другите дирекции како „модел за размислување кон квалитет“.
9. Врши преориентирање од фокус на дирекции кон фокус на процеси и резултати – по дефинирање на основните деловни процеси, банката назначува лидери на процеси и интердисциплинарни тимови за имплементација на тие процеси.
10. Им дава моќ на вработените – прогресивните банки ги охрабруваат и ги наградуваат своите вработени за да истапат со нови идеи и ги поттикнуваат да ги решат поплаките од клиентите за да го задржат клиентот.

Банките денес ги копираат предностите и стратегиите едни од други со невидена брзина, со што ја оневозможуваат диференцијацијата и ги намалуваат маржите како што банките почнуваат сè повеќе да личат една на друга. Единствен одговор за отскокнување е да се создаде можност за стратешка иновација и имагинација. Ваквата способност произлегува од составување на алатките, процесите, вештините и мерките што ѝ овозможуваат на банката да генерира повеќе и подобри нови идеи од конкурентите (Hamel, 2000). Банките мораат да ги следат трендовите и да бидат подготвени да профитираат од нив.

Неопходно е да се рedefинира улогата на организацијата од управување со интеракциите со клиентите кон интеграција на сите процеси што се клиентски-ориентирани. Во македонската банкарска практика постојат вакви случаи, каде што дирекциите за квалитет и корисничко искуство се издвоени во посебни организациски единици.

3.2. TQM (Total Quality Management)

Менаџмент на целосен квалитет, односно Total Quality Management (TQM), претставува филозофија на континуирано подобрување на квалитетот на производите, услугите и процесите. Идејата зад овој систем за управување со квалитетот е дека квалитетот е одговорност на секој поединец инволвиран во развојот и во употребата на производите или на услугите. TQM се однесува на менаџментот, работната сила, снабдувачите, па дури и на клиентите, со цел да се исполнат очекувањата на потрошувачите. Воспоставените TQM-практики се интерфункционални и ги опфаќаат дизајнот на производите, услугите и процесите, управувањето, вклученоста на корисниците, информациите за корисниците и фидбекот што се добива од нив, посветено лидерство, стратешко планирање, сеопфатни обуки и вклученост на вработените (Goetsch and Stanley Davis, 2012).

Постои екстензивна литература со којашто се идентификува концептот на TQM. Иако голем број гуруа значајно придонеле за развојот и за подобрувањето на квалитетот, сепак шестмина се издвојуваат со значаен придонес: Edwards Deming (1986), Joseph M. Juran (1974), Ishikawa Kaoru (1985), Armand Feigenbaum (1991) и Philip Crosby (1979). Нивните постулати се основа за да се разбере концептот на TQM. Според Deming (1986), *добриот квалитет подразбира предвидливо ниво на униформност и зависност со стандардите за квалитет што се по мерка на потрошувачот*. Обично желбите на

потрошувачите се комплексни и повеќедимензионални, поради што не можат секогаш да се исполнат на вообичаен начин. Концептот за квалитет на Деминг е фокусиран на потрошувачите. Тој нагласува дека квалитетот единствено се евалуира од страна на потрошувачите и квалитетот ги надминува потребите и очекувањата на потрошувачите во текот на животниот циклус на производот/услугата. Juran (1974) го дефинира квалитетот како *умесност за намерата на примена (...) се оценува од страна на корисниците, а не од производителите или од трговците*. Исто така, тој оценува дека секој производ/секоја услуга има многубројни карактеристики што можат да се поделат на два вида (Juran, 1974): карактеристики посакувани од потрошувачите и ослободени од недостатоци. Така, Crosby (1979) го дефинира квалитетот како „усогласување со барањата на потрошувачите“ од гледна точка на потрошувачите и тој исто така ја нагласува идеалната тежа за „нула дефекти“ или „исполнување на целосната спецификација на производот/услугата во секое време“. Јапонската филозофија за квалитет е „нула дефекти – да се направи исправно првиот пат“. Тоа значи дека квалитетот е резултат на тоа *да се направи вистинската работа и да се направи работата правилно од првпат*. *Да се направи вистинската работа* значи да им се излезе во пресрет на потребите и очекувањата на клиентите, додека *да се направи работата правилно* значи да се следат стандардите за целосен квалитет. Дефиницијата за квалитет на Крозби го има истиот концепт (Naven, 1991).

TQM почнува во средината на осумдесеттите години на минатиот век и се базира на јапонските искуства за систем на квалитет. На почетокот, постоела скепса за содржината и за практиките на TQM, но придонесот на гуруата, особено 14-те точки на Deming и трилогијата на Juran за квалитет, е огромен (Oakland, 2000).

Основните постулати за TQM се содржани во 14-те точки на Деминг (Deming, 1986):

1. Да се создаде постојана намера кон подобрување на квалитетот на производите и услугите, со цел да се остане конкурентен и да се остане во бизнисот, но и да се креираат работни места.
2. Да се усвои нов концепт за „нула дефекти“ бидејќи веќе не се прифаќаат вообичаено прифатливите нивоа на доцнење, грешки и неисправни производи. Ова подразбира да се усвои нова филозофија, бидејќи се одвива во нова економска доба. Менаџментот мора да се отвори кон промена, да ги научи сопствените одговорности и да го прифати лидерството на промена.
3. Да прекине зависноста од масовна инспекција при контролата на квалитет за да се

постигне и да се осигури квалитет; наместо тоа да се постави вграден систем за квалитет во производниот процес.

4. Да се напушти практиката на деловни одлуки што се носат само врз основа на цената. Наместо тоа, да се минимизираат вкупните трошоци и да се премине кон еден снабдувач за поединечни предмети врз основа на долгорочни релации што се темелат на лојалност и на доверба.

5. Да се користи статистички метод со цел да се најде коренот на проблемите и крајно да се елиминираат тие проблеми. Истовремено, потребно е постојано усовршување на системот за производство и услуга за да се подобрат квалитетот и продуктивноста, а последователно да се намалуваат трошоците.

6. Да се воведат модерни методи и системи за обуки на работното место на вработените.

7. Да се воведи нов метод на лидерство за надзор над вработените. Целта на надзорот треба да биде да им се овозможи на луѓето, машините и апаратите да вршат подобра работа. Супервизијата е потребна во сервисните центри и во производството.

8. Да се напушти стравот, за да можат сите вработени да работат ефикасно.

9. Да се урнат бариерите помеѓу дирекциите; наместо тоа, да се реализира тимска работа. Вработените во истражување, дизајн, продажба и производство мораат да работат како тим за да ги предвидат проблемите во производството и при користењето што можат да се појават кај производот или кај услугата.

10. Да се елиминираат слоганите и стимулите со нумерички цели поставени за вработените; наместо тоа, да се охрабрат вработените на предизвик со високи нивоа на квалитет и на продуктивност. Таквите присилби само создаваат контраефект, бидејќи суштинските причини за низок квалитет и за ниска продуктивност се наоѓаат во системот и како такви се надвор од моќта на вработените.

11. Да се елиминираат работните квоти што не го земаат предвид квалитетот и да се отстранат пречките што ги спречуваат вработените да го остварат таквиот предизвик.

12. Да се отстранат бариерите што им ја крадат гордоста од изведбата на вработените. Ова подразбира да се напушти управување врз основа на цели и да се пренасочи кон управување со квалитетот.

13. Да се развие и да се изврши комплетна програма за едукација и обука за сите вработени и самонапредување.

14. Да се извршат сите погоренаведени активности и да се притиска кон континуирано

подобрување, така што сите во компанијата ќе се стават во функција на трансформацијата, бидејќи трансформацијата е обврска на секого.

Во трилогијата за квалитет, Јуран го дели системот за управување со квалитет на три фази, а тоа се (Juran, 1989):

- 1. Планирање на квалитетот:** компаниите најпрвин ги идентификуваат целните потрошувачи и нивните потреби („гласот на потрошувачот“), па ги поставуваат целите врз основа на очекувањата на потрошувачите за да ги задоволат и да постигнат одлични деловни резултати врз основа на развојот на нови производи и стратешки процеси. Исто така, во оваа фаза на планирање се настојува да се елиминираат проблемите што можат да прераснат во хронични во подоцнежните фази.
- 2. Контрола на квалитетот:** компаниите треба да воспостават систем на контрола за да го надгледуваат квалитетот, да го евалуираат перформансот на процесите и да ги споредуваат оперативните резултати со целите. Исто така, од критична важност е да се откријат проблемите, особено хроничните проблеми.
- 3. Подобрување на квалитетот:** во оваа фаза, компаниите ги идентификуваат проектите за коишто е потребно подобрување и ги анализираат суштинските причини за да ги елиминираат. Може да се состои од *поправка* (да се поправи она што е расипано), *унапредување* (континуирано подобрување, иако не е расипано), *реновирање* (подобрување преку иновација и технолошко унапредување) и *реинвенција* (да се почне сосема одново). Откако ќе се подобрат процесите и ќе се решат проблемите, компанијата ќе го стандардизира новиот процес и ќе воспостави механизми за контрола на новиот процес со цел да осигури квалитет.

Менаџментот на целосен квалитет претставува унапредување на традиционалниот начин на водење бизнис. TQM е докажана техника што гарантира опстанок во изострена конкуренција. Културата и акциите на една организација можат да бидат трансформирани едноставно преку промена на активностите од страна на менаџментот. TQM е сеопфатен и структуриран пристап во управувањето со организацијата, што бара да се подобри квалитетот на производите и услугите преку постојани усовршувања и како одговор на перманентен фидбек. Ако се анализираат трите збора, се добива (Rajendran and Anantharaman, 2001):

- Целосен (Total) – да се создаде целина;
- Квалитет (Quality) – степен на извонредност што го овозможува производот или услугата;

- Управување (Management) – дејствување, умешност или начин на раководење, контрола, ракување итн.

Според тоа, TQM претставува умешност да се управува целината за да се постигне извонредност. Подразбира примена на квантитативни методи и човечки ресурси во рамките на организацијата, со цел да се надминат потребите на потрошувачите во сегашноста и во иднината. Со TQM се интегрираат основните техники на управување, постојните напори за унапредување и техничките алатки во еден дисциплиниран пристап. Сумирано, системот за TQM претставува пристап на вршење на бизнисот што настојува да ја максимира конкурентноста на организацијата преку континуирано подобрување на квалитетот на нејзините *производи, услуги, вработени, процеси и околина* (Goetsch and Davis, 2012).

Според принципите на TQM, примарната одговорност за квалитетот лежи кај менаџментот. Менаџерите треба да создадат организациска структура, да дизајнираат продуктни и производствени процеси, како и стимуланти што охрабруваат и го наградуваат добриот квалитет. Juran и Gryna (1993) јасно наведуваат дека „критичната варијабла во квалитетот на лидерство во Јапонија се должи на активното учество на сениор менаџерите“. Квалитетот треба да биде насочен кон потрошувачите и евалуиран со користење стандарди врз основа на корисниците – така, на пример, производот не е едноставен за користење и услугата не е љубезна и брза доколку корисниците не кажат дека се такви. Овој факт подразбира дека организациите треба да работат во блиски релации со нивните клиенти за да утврдат што сакаат потрошувачите од производот и како ја перципираат вредноста од услугата.

Во стремежот за континуирано подобрување, банките, всушност, е потребно да ги поттикнуваат вработените за извонредна испорака на услуга или производ на континуирана основа преку примена на искуство и истражување. Сепак, перманентното подобрување не се случува само од себе. Треба да се воспостават организациска структура, работни процедури и политики за да се овозможи постојан напредок. Поради тоа се применуваат низа организациски механизми за да се промовира постојано подобрување, како работни тимови, систем за сугестии и кругови на квалитет (Zhang, 2000). Секој од овие методи ги користи вработените директно вклучени во производниот или во услужниот процес како примарен извор на идеи за подобрување.

Во светот постојат неколку реномирани награди за квалитет, како наградата „Деминг“ во Јапонија (Deming Prize, воспоставена во 1951 г.), Европската награда за квалитет во Европа [European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Award од

1991г.], Националната награда за квалитет во САД „Малколм Балдриџ“ [Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) од 1987 г.], со единствена цел со овие награди (Ghobadian and Woo, 1996):

- да се зголеми свесноста за TQM поради неговата важност кон придонес за супериорна конкурентност,
 - да се охрабри системска самосвесност наспроти воспоставените критериуми и пазарната етаблираност,
 - да се стимулираат споделување и пренос на информации за успешно имплементирани стратегии за квалитет и за придобивките што произлегуваат од тие стратегии,
 - да се промовира разбирањето за барањето за исполнување извонредност во квалитетот и за успешно воведување на TQM,
 - да се охрабрат компаниите да воведуваат континуирани процеси на подобрување.
- Наградите не се фокусираат само на одреден производ или на одредена перфекција на некоја услуга, ниту, пак, на традиционалните методи за управување со квалитет, туку предвид земаат широк спектар на менаџерски активности, однесување и процеси што влијаат врз квалитетот на крајните понуди. Тие претставуваат корисна рамка за ревизија според којашто компаниите можат да ги евалуираат своите практики за имплементација на TQM и да бараат можности за подобрување и за постигнување на врвни крајни резултати.

Либерализацијата и глобализацијата во банкарскиот сектор создадоа остра конкуренција. Како резултат на тоа, управувањето со услугите и со квалитетот се очекува да продолжи да има растечка важност во банкарството. Банките можат да станат посилни и поефективни само ако понудат подобра услуга на корисниците, подобар квалитет, трошоци и иновација (Cowling and Newman, 1995). Денес клиентите имаат широк избор на провајдери на банкарски услуги и ќе продолжат кај оние банки што се најдобри во смисла на квалитет, доверливост и профитабилност и се во чекор со меѓународните стандарди. Затоа квалитетот на услугата игра доминантна улога и е примарен фактор за сигурен опстанок на банката на пазарот. Целиот фокус е концентриран на обезбедување услуга што ги надминува очекувањата на клиентите. Ваквиот концепт е применлив во сите услужни индустрии и како таков претставува основа за TQM-концептот во услужниот сектор, во чиешто рамки припаѓа и банкарскиот (Sagavanan и Rao, 2006). За да се постигне квалитет на услугата во банкарскиот сектор, TQM е мошне неопходен (Talib et al., 2012). Банките сами потврдуваат дека TQM води кон подобрување на квалитетот на услугата (Vanniarajan,

2007). Треба да се има предвид дека е тешко адекватно да се измерат квалитетот на услугата и ефектот од TQM во банкарскиот сектор како во производството, но со редовно спроведување на маркетинг-истражувања со коишто се евалуираат перформансите во споредба со постигнувањата во минатото и преку споредување со главните конкуренти може да се дојде до мерливи показатели. На овој начин, континуирано се подобрува нивниот квалитет на услугата, се вклучуваат и се мотивираат нивните вработени и се охрабруваат да партиципираат во процесот на одлучување, на тој начин овозможувајќи перфектна имплементација на TQM-програмата во рамките на банката.

Примената на TQM во банкарството е од неодамна. Студиите покажуваат дека TQM-пристапот во банкарството е неодамнешен тренд и манифестира подобри перформанси откако ќе се примени (Kauis et al., 2003). Што се однесува на вкупната услуга кон клиентите и на континуираното задоволство на клиентите, TQM е применлив во банкарството, како и во сите услужни индустрии, каде што клиентот се третира како крал. Всушност, клиентите, особено во банкарската индустрија, се многу посензитивни на квалитетот и на испораката на услугата, отколку оние во производството, бидејќи се во директен контакт со провајдерот на услугата (Gounaris et al., 2003). Затоа, усвојувањето на TQM во банкарскиот сектор можеби е една од најдобрите алтернативи за банките што водат сметка за подобар квалитет на услуга и за повисоко ниво на задоволство на клиентите паралелно со задржување на постојните клиенти. Успешната имплементација на TQM во банките бара (Joseph et al., 1999):

- Цврста посветеност и ентузијазам од страна на менаџментот за TQM;
- Формални национални тела што ќе ги запознаат банките со TQM и ќе дадат поддршка за време на имплементацијата на TQM и потоа; и
- Добро едуциран и компетентен менаџерски тим.

Студиите потврдуваат дека постои меѓузависност помеѓу перципираниот квалитет на услуга, задоволството на клиентите, лојалноста на корисниците и задоволството на вработените при имплементацијата на TQM (Joseph and Stone, 2003). Како што банкарската индустрија станува сè поинволвирана во имплементацијата на TQM и во концептите за квалитет на услуга, станува јасно дека задоволството на корисниците, добрите финансиски перформанси и подобрата конкурентност се меѓу аспектите што треба да се нагласат за да биде имплементиран TQM во банките и да се постигне посакуваниот резултат. Истовремено, со цел да се осигури успешна имплементација на

TQM во банките, потребно е да се мотивираат, да се едуцираат и постојано да се обучуваат вработените да го подобрат нивото на услуга што го пласираат сами. Важно е да се разбере врската помеѓу перцепциите за TQM од страна на клиентите и од страна на вработените за да се намали јазот помеѓу нив.

Концептот за TQM во банкарството се развива со цел да се вклучат повеќе подобрувања и да се унапредат услужните релации со клиентите. Ако на тоа се додаде огромниот развој на технологијата, ова ја прави неопходна потребата банките да се фокусираат на континуирани подобрувања, особено во електронските и во онлајн-услугите. Да се постигне конкурентски степен на квалитет подразбира примена на многу методи, алатки и вештини од науката за квалитет што се разликуваат од банка до банка, зависно од степенот на развој, интерните и екстерните услови, и тие треба да се приспособуваат или да се менуваат со текот на времето. Имплементацијата на TQM бара воведување системи на квалитет што константно ќе ги исполнуваат променливите барања на клиентите. TQM подразбира планирање на квалитетот, поставување политика за квалитет и цели за квалитет што ќе помогнат да се одберат соодветните техники и методи за квалитет. Штом ќе се постигнат поставените цели, се поставуваат нови подобрени таргети за да се овозможи континуирано подобрување на нивото на перформансите (Jammal et al., 2015).

TQM опфаќа широк аспект кај банките што се однесува на многу димензии што треба да се земат предвид при имплементација на квалитетот (McCabe and Hutchinson, 1994):

- Доверба – да се извршат операциите ефикасно и ефективно уште првиот пат за да се придобие довербата на клиентите;
- Ниво на одговор – брз одговор од вработените кон клиентите и намалување на доцнењето колку што е можно повеќе;
- Квалификувани вработени – вработените имаат соодветни способности да овозможат дистинктивна услуга кон клиентите;
- Достапност – лесен пристап кон банката и можност едноставно да се стапи во контакт;
- Комуникација – размена на услужните информации помеѓу банката и клиентот;
- Приоритет – да се земаат предвид интересите и потребите на клиентите;
- Безбедност – подготвеност за потенцијални ризици и подготвени бекап-планови во случај на непогода од каков било вид;
- Грижа – да се направат сите напори за да му се угоди на клиентот;

- Физичка, материјална и хумана димензија – надворешен изглед на опремата и на персоналот.

Поради постојниот тренд на глобализација, услужните компании, како банките, мораат да обезбедат одлична услуга кон клиентите за да стекнат одржлива конкурентска предност. Денес има многу аспекти на квалитетот на банкарските услуги, особено што се базираат на технолошки услуги, подобрени и нови производи и е-услуги, односно квалитет на услугите на интернет-банкарство. Дополнително, банките мораат многу добро да ја познаваат базата на клиенти, бидејќи податоците за клиентите со коишто располагаат им овозможуваат да ги идентификуваат постојните клучни клиенти, идните клиенти и начинот на којшто ќе изградат релација со нив.

Квалитетот на банкарските производи и услуги мора да се стреми кон беспрекорност, особено кога станува збор за финансиски трансакции и плаќање сметки онлајн или автоматски, при преглед на состојба, месечни изводи, осигурување, плаќање на рати, состојба на кредити итн. Диференцијацијата и иновацијата во квалитетот на банкарските производи и услуги можат да бидат клучни за привлекување на нови клиенти и за поттикнување на задоволството на клиентите, а на тој начин и да овозможат зголемена конкурентска предност (Jun, 2001).

Онлајн-квалитетот на е-услугата станува сè поважен со брзата пенетрација на интернетот и на информативните системи што доведоа до појава на концептот на е-услуги. Тоа го смени и начинот на интеракција помеѓу банката и клиентот. Намалувањето на трошоците и комфорот за клиентите преку автоматизација се основните причини зад концептот за онлајн-услуги и постојат четири фактори на квалитет како главни состојки за успешност на интернет-услугите (Liu, 2000): (1) користење на системот, (2) квалитет на дизајнот на системот, (3) квалитет на информациите и (4) разанода.

Според тоа, квалитетот за банките не е концепт на којшто може да се гледа поединечно, туку е мултидимензионален и неопходна е синхронизација на компонентите доколку банката се стреми кон најдоброто.

Во последните две декади, јавниот интерес за TQM опаѓа, а за сметка на тоа методот за подобрување познат како *Сикс сигма* стекнува популарност и прераснува во прифатена менаџерска алатка во светот. Како последица на тоа, некои истражувачи и изведувачи сугерираат дека фирмите треба да ја применуваат Сикс сигма наместо TQM.

Постојат многу дефиниции во литературата за Сикс сигма. Antony et al. (2007) ја дефинираат Сикс сигма како „методологија фокусирана на процесите водени од

податоци насочена кон најблиска елиминација на дефекти во сите процеси што се критични за клиентите“. Според Harry и Schroeder (2000), „Сикс сигма е дисциплински метод на користење на ригорозни начини за собирање податоци и примена на статистички анализи за да се утврдат изворите на грешки и начините за нивно елиминирање“. Врз основа на студија на случај и литература, Schroeder et al. (2008) поконкретно ја дефинираат Сикс сигма како „организирана паралелна мезоструктура со којашто се редуцира варијацијата во организацискиот процес со примена на специјалисти за унапредување, структурирани методи и метрика за перформансите, а со цел да се постигнат стратешките цели“. Оваа дефиниција опфаќа дел од елементите што ја разликуваат Сикс сигма од TQM – улогата на структурата и процедурата за структурни унапредувања (Zu et al., 2008). Улогата на структурата често се референцира како „систем на појас“ на којшто се гледа како на начин да се стандардизира подобрувањето на компетенциите во организацијата. Носител на црн појас означува соработник со напредно подобро знаење, вработен со полно работно време како експерт за унапредување.

Основната цел на Сикс сигма е да се елиминираат дефектите и вишоците, преку што ќе се подобрат квалитетот и ефикасноста, а тоа ќе доведе до изедначување и подобрување на сите деловни процеси. Дизајнирана првично за примена во производството, набрзо специјалистите утврдиле дека Сикс сигма е корисна и применлива врз сите аспекти на бизнисот – од поддршка за корисниците, до менаџментот и испорака на услугите. Денес, Сикс сигма игра значајна улога во лидерството на организациите и нејзина широка примена може да ѝ помогне на компанијата да постигне реални и мерливи резултати.

Додека TQM (Deming, 2001) може да се карактеризира како „планирај“, „направи“, „проучи“ и „дејствувај“ (ПНПД), програмата Сикс сигма има циклус од пет фази за унапредување на процесите што прерасна во популарен кај организациите Сикс сигма: „дефинирање“, „мерење“, „анализа“, „подобрување“ и „контрола“ (ДМАПК). Процедурата за структурни унапредувања – ДМАПК – се користи за решавање проблеми на квалитет со поголема комплексност и за коишто коренот е непознат (Schroeder et al., 2008). Во Табела 3.2 се опишани специфичните задачи за секој чекор, заедно со алатките и техниките што се користат во ДМАПК-чекорите.

Табела 3.2: Примена на ДМАПК-чекори и ДМАПК-алатки

Чекор	Специфични задачи	Применети алатки и техники
Дефинирање	<ul style="list-style-type: none"> Анализа на <i>гласот на потрошувачот</i> Идентификација на аспекти за подобрување Организација на проектен тим Поставување цели за подобрување Процена на финансиски придобивки 	<ul style="list-style-type: none"> Анализа на поплаките од клиентите Цена на лошиот квалитет Брејнсторминг Временски табели, контролни табели Утврдување стандард – бенчмарк
Мерење	<ul style="list-style-type: none"> Мапирање на процесот и идентификација на инпути и аутпути Воспоставување систем за мерење инпути и аутпути Разбирање на постојниот процес и постојниот капацитет Процесна мапа (SIPOC) 	<ul style="list-style-type: none"> Матрица за причини и последици Мерење на П&Р (повторување и репродуцирање) Контролни табели Анализа на капацитетот на процесот Анализа на моделите за пропусти и ефекти
Анализа	<ul style="list-style-type: none"> Идентификација на изворите на варијација во процесот Идентификација на потенцијални критични инпути Утврдување на коренот на причината Утврдување алатки за користење во чекорот на подобрување 	<ul style="list-style-type: none"> Дијаграм за причина и последица Парето-дијаграм Вкрстен дијаграм Брејнсторминг Анализа на варијанси
Подобрување	<ul style="list-style-type: none"> Стратешки акции за елиминирање на причините на коренот на проблемот Да се спроведат акции за подобрување Примена на експерименти Оптимизација на критичните инпути 	<ul style="list-style-type: none"> Дизајн на експеримент Примена на функција на квалитет Анализа на капацитетот на процесот Контролни табели
Контрола	<ul style="list-style-type: none"> Стандардизација на процесите Одржување на критичните инпути во оптимална рамка Верификација на долгорочна способност Евалуација на резултатите од проектите за подобрување 	<ul style="list-style-type: none"> Стандардна оперативна процедура Анализа на капацитетот на процесот Елиминирање на ненамерни грешки (Рока Јоке) Временски табели Анализа на моделите за пропусти и ефекти

Извор: Tauseef Aized, Editor, Total Quality Management and Six Sigma, стр. 229.

Помеѓу императивите за управување со квалитет, TQM и програмата Сикс сигма се широкоусвоени од индустриите во светот, а многу организации ги имплементираат и двата система за управување со квалитет. Со цел ефективно да се имплементираат овие две програми за управување со квалитетот, неопходно е да се интегрира TQM со програмата Сикс сигма и може да се развие холистички модел за деловна извонредност. Сикс сигма е деловна стратегија што бара подобрување на квалитетот на аутпутот на процесите преку идентификација и отстранување на причините за дефектите и минимизирање на варијабилноста во производствените и деловните процеси. Сикс сигма е процес со којшто 99,99966% од производите во аутпутот се очекува да бидат без дефекти. TQM се фокусира на општото подобрување преку пристап на проблемот заеднички и културолошки, додека Сикс сигма ги користи напорите на многу дирекции, претежно со статистички пристап, и користи мерење и анализа на податоците за да се утврди како можат да се минимизираат дефектите и разликите. Сикс сигма може едноставно да се интегрира во системот за управување со квалитет. Со интегрирање на Сикс сигма во TQM се поттикнува процесното подобрување преку детална анализа на податоците. Според тоа, примената на Сикс сигма ги прави напорите за TQM поуспешни. Во денешни услови на остра конкуренција, организациите, вклучително и банките, настојуваат да ги интегрираат TQM и Сикс сигма за да стекнат максимални придобивки.

3.3. ИСО-сертификација

ИСО (Интернационална организација за стандардизација) претставува тело на глобални стандарди, создадено кон крајот на Втората светска војна, со цел да ги развие ИСО-стандардите, а со намера да се стимулира меѓународната трговија (ISO, 2017). Постојат сертифицирани ИСО-стандарди, што се следат преку годишна ревизија за да се потврди усогласеност со барањата, и несертифицирани стандарди, што служат како збирки на добри практики посветени на конкретни теми. Денес има над 50.000 ИСО-стандарди. Честа заблуда што луѓето ја имаат е дека ИСО-стандардите се применуваат само во производството. Напротив, услужно насочените индустрии, особено банкарската индустрија, се исто така засегнати од теми како квалитет, безбедност на информативните системи или животната средина. Според тоа, ИСО-стандардите се однесуваат и на банкарството. Кога посветеноста на една банка кон квалитет, кон безбедност и кон животната средина е сертифицирана од страна на надворешно тело

како што е ИСО, тоа овозможува доверба за клиентите. Многу банки развиваат интерни стандарди за квалитет и животна средина. Но, банките што се стремат кон ИСО-сертификација се согласни нивните активности да подлежат на инспекција од страна на сертифицирано тело за ревизија. Не само што тоа претставува одговорна активност туку прераснува во неопходност, бидејќи некои клиенти бараат ИСО-сертификација за да стапат во деловен однос со банката.

Во банкарскиот свет, субјектите бездруго се навикнати да работат на ригорозен начин. Честопати, сертификацијата едноставно додава етикета на работниот метод што субјектот веќе го има усвоено. Според тоа, процесот на сертификација овозможува да се стават квалитетите на банката на увид на клиентите (BNP Paribas, 2017).

За банкарството, таргет се следните ИСО-стандарди (Tangen and Warris, 2012):

- ИСО 9001: Систем за управување со квалитет (Quality Management System);
- ИСО 14001: Систем за управување со животната средина (Environmental Management System);
- ИСО 20000: Систем за управување со услуги (ИТ-услуги) [Service Management System (IT services)];
- ИСО 27000: Систем за управување со информативната сигурност (Information Security Management Systems);
- ИСО 26000: Водич за општествена одговорност [Guidance on Social Responsibility (CSR)].

ИСО 9000 е збир од меѓународни стандарди за управување со квалитет и осигурување на квалитет развиен со цел да им помогне на компаниите ефективно да ги документираат елементите на системот на квалитет што треба да се имплементираат за да се одржи ефикасен систем на квалитет. Тие не се посебно насочени кон некоја индустрија и можат да се имплементираат во организација од која било големина и кој било формат. Како таков, претставува основа за банките што се стремат кон ИСО-сертификат.

ИСО 9000 може да ѝ помогне на банката да ги задоволи своите клиенти, да ги исполни регулаторните барања и да постигне континуиран напредок. Сепак, на него треба да се гледа како на прв чекор, основно ниво на систем за квалитет, а не како на комплетна гаранција за квалитет (West and Cianfrani, 2017).

ИСО 9000 претставува серија или фамилија стандарди. ИСО 9001 е стандард во рамките на фамилијата. Поединци и организации не можат да бидат сертифицирани со

ИСО 9000. ИСО 9001 е единствениот стандард во рамките на фамилијата ИСО 9000 за којшто можат да се сертифицираат организациите. Комитетот одговорен за ИСО 9000, со ревизијата во 2000 година, има развиено спецификации за ова фамилија стандарди што го рефлектираат современиот концепт на менаџмент со квалитет. ИСО 9000:2000 ги има следните цели (West et al., 1999):

1. Да ги исполни очекувањата на стејкхолдерите.
2. Да се користи од страна на организации од сите големини.
3. Да се користи од страна на сите сектори.
4. Да биде едноставен и јасен за разбирање.
5. Да го поврзе системот за менаџмент со квалитет со деловните процеси.

ИСО 9000:2000 повторно е ажуриран во 2008 година, па во 2015 година, што е и последна актуелна верзија на стандардите. Постојните верзии на стандардите ИСО 9000:2008 и ИСО 9001:2015 се базираат на седум принципи за менаџмент со квалитет што сениор менаџментот може да ги примени за организациско подобрување (ASQ, 2017):

1. Фокус на клиентите

- Разбирање на потребите на постојните и на идните клиенти.
- Подредување на организациските цели со потребите и очекувањата на клиентите.
- Излегување во пресрет на барањата на клиентите.
- Мерење на задоволството на клиентите.
- Управување на односите со клиентите.
- Настојување да се надминат очекувањата на клиентите.

2. Liderstvo

- Да се воспостави визија и насока за организацијата.
- Да се постават предизвикувачки цели.
- Модели на организациски вредности.
- Да се воспостави доверба.
- Да се опремаат и да се поттикнат вработените.
- Да се препознае придонесот на вработените.

3. Вклученост на кадарот

- Да се осигури дека способностите на вработените се искористени и вреднувани.
- Да се направи вработените да бидат одговорни.
- Да се овозможи партиципација во континуирано подобрување.
- Да се евалуира индивидуалниот перформанс.
- Да се овозможи учење и споделување на знаење.

- Да се овозможи отворена дискусија за проблемите и за дилемите.
4. Пристап кон процесите
- Управување со активностите како со процеси.
 - Мерење на можностите на активностите.
 - Идентификување поврзаност помеѓу активностите.
 - Давање приоритет на можностите за подобрување.
 - Ефективно искористување на ресурсите.
5. Подобрување
- Подобрување на организацискиот перформанс и на можностите.
 - Подредување на активностите за подобрување.
 - Поттикнување на вработените да прават промени.
 - Конзистентно мерење на подобрувањето.
 - Прославување за подобрувањето.
6. Одлучување врз основа на сознанија
- Да се осигури пристап до точни и веродостојни податоци.
 - Примена на соодветни методи за анализа на податоци.
 - Носење одлуки врз основа на анализи.
 - Балансирање на анализата на податоците со практичното искуство.
7. Управување со партнерства
- Идентификување и избор на снабдувачи за управување со трошоците, оптимизација на ресурсите и создавање вредност.
 - Воспоставување на краткорочни и долгорочни партнерства.
 - Споделување на експертиза, ресурси, информации и планови со партнерите.
 - Соработка за подобрување и развојни активности.
 - Препознавање на успехот на снабдувачот.

ИСО 9001 е меѓународен стандард што ги специфицира критериумите за системот на менаџмент со квалитет. Организациите го користат овој стандард за да демонстрираат способност конзистентно да испорачуваат производи и услуги што ги исполнуваат потребите на клиентите и на регулаторите. Претставува најпопуларен стандард во серијата ИСО 9000 и е единствен стандард во серијата за којашто можат да се сертифицираат претпријатијата. ИСО 9001 првпат е објавен во 1987 година од страна на Интернационалната организација за стандардизација, меѓународна агенција формирана од национални тела за стандардизација од 162 земји. ИСО 9001 е ревидиран во 1994, 2000 и повторно во 2008 година, а последната ревизија е објавена во 2015 година.

ИСО 9001:2015 е применлив во секоја организација, без оглед на големината на индустријата. Над милион организации што го имаат применето сметаат дека им овозможува (ASQ, 2017):

- Да ги организираат процесите;
- Да ја подобрат ефикасноста на процесите;
- Да се подобруваат континуирано.

Сите организации што го имаат имплементирано ИСО 9001 (не само оние што го имаат ИСО 9001:2008) се охрабруваат да преминат на ИСО 9001:2015 до 2018 година.

ИСО 9001 се темели на методологијата планирај-направи-провери-дејствувај и дава процесно-ориентиран пристап за документирање и ревидирање на структурата, одговорностите и процедурите што се потребни за да се постигне ефективно управување со квалитетот во организацијата. Одредени поглавја на стандардот содржат информации за теми како (ASQ, 2017):

- Барања за системот за управување со квалитет, вклучувајќи документирани информации, планирање и утврдување на процесните интеракции;
- Одговорности на менаџментот;
- Управување со ресурсите, вклучително и со човечките ресурси и работните услови на организацијата;
- Креирање производи, вклучувајќи ги чекорите од дизајн до испорака;
- Мерење, анализа и подобрување на системот за управување со квалитет преку активности како внатрешни ревизии и корективни и превентивни акции.

Промените воведени во ИСО 9001:2015 се со намера да осигурат дека ИСО 9001 продолжува да се приспособува на променливото опкружување во коешто дејствуваат организациите. Некои од клучните ажурирања во 2015 година се однесуваат на новите технологии, реструктуирање на информациите, нагласување на ризикот со цел да се поттикне негова примена во процесите, подобрена примена кај услугите и зголемени барања за лидерство.

ИСО 9001 им помага на организациите да осигурат дека нивните клиенти постојно ќе добиваат квалитетни производи и услуги, што за возврат дава многу придобивки, како задоволни клиенти, вработени и менаџмент. ИСО 9001 ги специфицира барањата за ефективен систем за управување со квалитет, па на организациите што го применуваат им помага (QP, 2015):

- Да организираат систем за управување со квалитет;

- Да создадат задоволни клиенти;
- Да се подобруваат постојано.

Bud Salsbury (2012), сениор член на Американското здружение за квалитет, констатира дека, според неговото искуство со неколку компании, културните промени поврзани со имплементацијата на ИСО се повеќеслојни. Првата и најочигледна придобивка е свесноста за квалитет што не избледува едноставно. Дури и оние што даваат силен отпор на промените учат како да ги почитуваат и многу ги ценат сите практични вредности на добриот систем за управување со квалитет.

Исто така, ИСО 9001 овозможува финансиски придобивки, како заштеда на трошоци. Преку обука на вработените за стандардот, се отвораат три критични компоненти за успех на системот (Combs, 2013): континуирано знаење, комуникација и меѓусебно почитување и ефикасност. Анализата на податоците е важна. Податоците (како краен резултат на процесите) треба да се анализираат според трошок и создавање. Движечка сила зад имплементацијата на ИСО 9001 се збирките податоци и методолошкиот пристап за анализа и преглед на податоците за да се идентификуваат области каде што може да се заштеди или да се подобрат процесите во банките (BNP, 2008). Резултатите од студија на „Харвард бизнис скул“, во којашто се споредуваат 916 организации што го усвоите ИСО 9001, укажуваат на деловните придобивки од примена на стандардот како (Levine and Toffel, 2008): повисоки стапки на опстанок и раст, зголемени плати, поттикната продуктивност, подобрени здравје и безбедност при работа.

Сертификацијата со ИСО 9001 за банките значи дека демонстрираат (ASQ, 2017):

- Следење на насоките на ИСО-стандардот 9001;
- Ги исполнуваат сопствените критериуми;
- Ги исполнуваат барањата на клиентите, статутарните и регулаторните барања;
- Одржуваат документација.

Процесот на сертификација подразбира прво имплементација на барањата за ИСО 9001:2015, а потоа комплетирање на успешна ревизија што ќе потврди дека банката ги исполнува тие барања.

ИСО 14000 е збирка на меѓународни, доброволни стандарди, прирачници и извештаи за управување со животната средина. Стандардите ги специфицираат барањата за воспоставување политика за животна средина, утврдување на влијанието на производите и услугите врз животната средина, планирање на целите поврзани со

околината, имплементација на програми за остварување на тие цели и спроведување на корективни акции и преглед од менаџментот.

ИСО 14001 е стандард со којшто се утврдуваат барањата за ефективен систем на управување со животната средина. Повеќе претставува рамка што организацијата треба да ја следи, отколку воспоставување барања за перформанси за животната средина. Како дел од збирката стандарди ИСО 14000, ИСО 14001 е доброволен стандард на којшто се сертифицираат организациите. Доколку се интегрира со други стандарди за системи на управување, како со ИСО 9001, може дополнително да придонесе за целите на организацијата. Интернационалната организација за стандардизација го дефинира системот на управување со животната средина како (ИСО, 2017): „дел од системот на управување што се применува за управување со аспектите на животната средина, исполнување на обврските за усогласеност и адресирање на ризиците и можностите“. **ИСО 14001:2015** може да се користи од секоја организација што сака да го воспостави, да го подобри или да го одржува системот за менаџмент на животната средина за да се усогласи со воспоставените политики и барања за животната средина. ИСО 14001:2015 е релевантен за организација од секакви големина, локација, сектор и индустрија (ASQ, 2017).

Примената на ИСО 14001:2015 има многубројни придобивки за банките, иако на прв поглед не постои директна врска помеѓу банкарството и менаџментот на животната средина. Стандардот им помага (Furrer and Hugenschmidt, 1999):

- Да ја подобрат ефикасноста на ресурсите;
- Да го намалат отпадот;
- Да ги намалат трошоците;
- Да осигурат дека влијанието врз животната средина може да се мери;
- Да стекнат конкурентска предност;
- Да ги зголемат можностите за нови зделки;
- Да ги исполнат регулаторните барања;
- Да ја зголемат довербата на стејкхолдерите и на клиентите;
- Да го подобрат севкупното влијание во опкружувањето;
- Да управуваат конзистентно со обврските за животната средина.

Идејата за зелено банкарство и зелено финансирање произлегува од потребата „зелените“ потреби да бидат инкорпорирани во бизнис-стратегииите на финансискиот

сектор така што сите одобрени кредити и други финансиски услуги и производи ќе бидат во согласност со „зелениот“ концепт. Ова значи дека не е доволно за банката само да штеди на хартија или да воведи електронско банкарство. Банките треба да го имплементираат „зелениот“ концепт во нивните кредитни политики и продуктна/услужна понуда што претставува единствен начин да се внесе „зеленото“ банкарство во мејнстрим-банкарството и на тој начин ќе прерасне во одржливо кон животната средина (Rakić et al., 2012). Банките и другите финансиски институции можат значително да придонесат кон имплементација на принципите за одржлив развој. Финансискиот сектор има голема одговорност да промовира нови деловни концепти, со цел да демонстрира целосна посветеност на принципите за одговорност кон животната средина. Преку имплементација на ИСО 14001 тие стекнуваат корисна алатка за планирање, организирање и контрола на процесите за одржливи цели во новата доба.

ИСО/ИЕЦ 20000-1:2011 е стандард за системот на управување со услуги издаден од Интернационалната организација за стандардизација (ИСО) и Интернационалната електротехничка комисија (ИЕЦ). Со него се специфицираат барањата за услужните провајдери што планираат, воспоставуваат, имплементираат, оперираат, надгледуваат, ревидираат, испорачуваат, одржуваат и унапредуваат системи за управување со услугите. Барањата се однесуваат на дизајн, транзиција, испорака и подобрување на услугите што се договорени за самите услуги. ИСО/ИЕЦ 20000 се применува од страна на (ISO, 2017):

- организација што бара услуги од услужни провајдери и бара гаранција дека нејзините услужни барања ќе бидат исполнети,
- организација што бара конзистентен пристап од сите услужни провајдери, вклучително и на оние во системот на набавки,
- услужен провајдер со намера да ја демонстрира својата способност за дизајн, транзиција, испорака и подобрување на услугите и исполнување на услужните барања,
- услужен провајдер за да го надгледува, да го мери и да го ревидира управувањето на процесите со услугите и самите услуги,
- услужен провајдер за да се подобрат дизајнот, транзицијата, испораката и подобрувањето на услугите преку ефективна имплементација на операциите на системот за управување со услуги,

- проценител или ревизор за утврдување на критериумите за усогласеност на услужните провајдери за системот за управување со услуги со барањата на ИСО/ИЕЦ 20000.

Банките во Р. Македонија се засегнати со овој стандард со прописите поставени од страна на НБРМ. На почетокот на 2008 година, Народната банка на Република Македонија (НБРМ) донесе Одлука за сигурноста на информативниот систем („Службен весник на РМ“, бр. 31/2008). Во оваа одлука, НБРМ ја пропиша методологијата за сигурноста на информативниот систем (ИС) на банката, земајќи ги предвид процесите за управување со безбедност на ИС, континуитетот во работењето, сигурносните стандарди за е-банкарство итн. Во јуни истата година, НБРМ донесе Одлука за измени и дополнувања на одлуката за сигурноста на информативниот систем („Службен весник на РМ“, бр. 78/2008). Со оваа нова одлука, НБРМ пропиша дека снабдувачите на ИТ-услуги на банките треба задолжително да имаат сертифициран систем за управување со ИТ-услуги.

Според оваа одлука, друштвото за помошни услуги на банката за информативниот систем задолжително треба да поседува сертификат согласно меѓународниот стандард ИСО/ИЕЦ 20000. Под друштво се подразбира друштво што врз основа на писмен договор извршува услуги за банката при извршувањето на банкарските и финансиските активности во делот на информативниот систем (според Одлуката од 2008 година).

На почетокот на 2009 година, НБРМ донесе уште една Одлука за измени и дополнувања на одлуката за сигурноста на информативниот систем („Службен весник на РМ“, бр. 31/2009), во којашто појаснува што подразбира под друштво за помошни услуги на банката за информативниот систем, т.е. кои сè компании спаѓаат во оваа категорија. Под друштво за услуги на банката за информативниот систем во смисла на оваа одлука се подразбира („Службен весник на РМ“, бр. 31/2009):

- а) друштво за помошни услуги на банка чијашто претежна дејност е управување и водење систем за обработка на податоци и коешто врз основа на писмен договор обработува и чува податоци за банката при извршувањето на банкарските и на финансиските активности, и/или
- б) надворешно лице, кое врз основа на писмен договор обработува и чува податоци за банката при извршувањето на банкарските и на финансиските активности.

Поради овие одлуки на НБРМ, ИСО 20000 стана актуелна тема во Македонија, особено помеѓу ИТ-компаниите.

Процесинг-центарот „Касис“ прв го демонстрираше придржувањето до барањата на НБРМ или, поточно, до барањата на своите клиенти – банките, преку успешна сертификација на системот за управување со ИТ-услуги според ИСО 20000. Со тоа, „Касис“ стана првата компанија во Македонија и во регионот со сертификат ИСО 20000:2005 (NetPress, 2009).

Со овие одлуки се изврши дополнително уредување на условите под коишто банките можат да користат услуги од друштво за помошни услуги на банката за информативниот систем. Со измените и со дополнувањата се предвидуваат соодветни заштитни механизми со коишто треба да се обезбеди информативниот систем на банките да биде континуирано функционален и да се обезбеди непречена достапност на податоците за нивното работење на територијата на Република Македонија.

ИСО/ИЕЦ 27000 претставува група стандарди што им помага на организациите безбедно да ги чуваат информациите како средства на компанијата. Примената на оваа група стандарди им помага на организациите да управуваат со безбедноста на средствата како што се финансиски информации, интелектуална сопственост, детали за вработените или информации доверени од трети страни.

ИСО/ИЕЦ 27001 е најпознат стандард во оваа група со којшто се пропишуваат барањата за сигурност на системот за управување со информациска безбедност. Тоа претставува системски пристап во управување со сензитивните информации на компанијата така што тие ќе останат безбедни. Се однесува на луѓе, процеси и ИТ-системи преку примена на процесот на управување со ризици. Може да им помогне на малите, средните и големите претпријатија во сите сектори да ги чуваат безбедно информативните средства. Како и за другите ИСО-стандарди за системот на управување, сертификацијата со ИСО/ИЕЦ 27001 е возможна, но не и задолжителна. Некои организации избираат да го имплементираат стандардот со цел да имаат придобивка од најдобрите практики што ги содржи, додека, пак, други одлучуваат да се сертифицираат за да ги убедат клиентите дека ги следат нивните препораки (ISO, 2017). За македонските банки овој стандард не е пропишан за примена, меѓутоа како што е наведено претходно, НБРМ вовеле Одлука за сигурност на информативниот систем на банката („Службен весник на РМ“, бр. 31/2008), со којашто се пропишува методологијата за сигурноста на информативниот систем на банката со којашто се воспоставуваат стандарди во поглед на сигурноста на информативните системи, преку дефинирање критериуми за воспоставување процес за управување со сигурноста на информативниот систем, за обезбедување континуитет во работењето, како и

сигурносни стандарди во однос на системите за електронско банкарство и друштвата за помошни услуги на банката за информативниот систем.

Според оваа одлука, сигурноста на информативниот систем на банката се дефинира како исполнување на следните критериуми („Службен весник на РМ“, бр. 31/2008):

- а) Доверливост: информативниот систем е достапен само за корисниците кои имаат овластен пристап до него;
- б) Интегритет: заштита на точноста и на комплетноста на информативниот систем;
- в) Расположливост: непречен пристап до информативниот систем за овластените корисници.

Банката е должна да воспостави систем за идентификување, мерење, следење и контрола на ризикот од несоодветност на информативните системи.

Исто така, банката е должна да развива и да спроведува сопствен план за континуитет во работењето, што ќе се темели врз повеќе сценарија и ќе овозможи оперативност и минимизирање на загубите во случај на тежок прекин на деловните процеси. Според оваа одлука, тежок прекин на деловните процеси претставува состојба во којашто банката не е способна да ги исполни преземените деловни обврски поради причини што не може да ги контролира или во случаи кога банката е физички или телекомуникациски оштетена, односно не се достапни информациите и информативните системи на коишто се одвиваат критичните операции на банката.

Бизнисите и банките не дејствуваат во вакуум. Нивната врска со општеството и со опкружувањето во коешто дејствуваат претставува критичен фактор за нивната способност да можат да дејствуваат ефикасно. Исто така, во последно време ваквата вклученост во општествените активности сè повеќе се користи како мерка за нивните целосни перформанси. **ИСО 26000** дава насоки за тоа како бизнисот и организациите можат да дејствуваат на општествено одговорен начин. Тоа подразбира да работат на етичен и на транспарентен начин, што придонесува за добросостојба на општеството.

ИСО-стандардот 26000:2010 претставува водич за општествена одговорност, но не и барање, што значи дека компанијата не може да биде сертифицирана за овој стандард, како за другите стандарди. Наместо тоа, ѝ помага да разјасни што се подразбира под општествена одговорност, им помага на бизнисите и на организациите да ги пренесат принципите во ефективни акции и да споделуваат најдобри практики поврзани со општествената одговорност глобално. Исто така и овој стандард е наменет за сите типови организации, без оглед на нивните активност, големина и локација. Стандардот е лансиран во 2010 година, по петгодишни преговори помеѓу различни стејхолдери

ширум светот. Претставници од владиниот и од невладиниот сектор, индустрии, групи потрошувачи и синдикати од целиот свет учествувале во неговиот развој, што значи дека постои меѓународен консензус. ИСО 26000 ја дефинира општествената одговорност на следниот начин (ISO, 2017):

Општествената одговорност е одговорност на компанијата за влијанието на нејзините одлуки и активности во општеството преку транспарентно и етичко однесување, при што:

- придонесува за одржлив развој, вклучително грижа за здравјето и за добросостојбата на општеството,
- ги зема предвид очекувањата на стејкхолдерите,
- усогласена е со правото што се применува и е конзистентна со меѓународните норми на однесување, и
- интегрирана е низ организацијата и се практикува во интерните и во екстерните релации.

Јадрото на ИСО 26000 се (ISO, PPO 2016):

- Седум принципи: одговорност, транспарентност, етичко однесување, почит кон интересите на стејкхолдерите, почит кон владеење на правото, почит кон меѓународните норми за однесување, почит кон човековите права;
- Седум предмети и нивната меѓусебна поврзаност: управување, човекови права, трудови практики, животна средина, фер оперативни практики, аспекти со потрошувачите, вклученост во заедницата и развој;
- Ангажираност на стејкхолдерите.

Иако практиките за општествена одговорност не почнуваат со банките и со финансиските услуги, овој сектор го има влијанието да ги воспостави практиките и да биде трансмитер на одржлив развој. Банките мораат да бидат општествено одговорни доколку сакаат да имаат предност во борбата за лојални клиенти, посветени вработени и да ги применуваат насоките од регулаторните тела што стануваат сè позаострени (Weber and Feltmate, 2016).

Иако континуираното подобрување е клучен принцип на ИСО-стандардите, тие не објаснуваат како да се имплементира или да се одржи тоа подобрување. Одговорот за тоа „како-да-се-направи“ го има во методот Лин сикс сигма (Lean Six Sigma method). Лин сикс сигма е збир на техники за унапредување на процесите и може да се примени на процесите во рамките на системот за менаџмент со квалитет дефиниран со ИСО (Harry and Schroeder, 2006).

Експертите по Лин сикс сигма веруваат дека непотребните вишоци и отпадот произлегуваат од непотребните чекори во производствениот или во услужниот процес што немаат додадена вредност на крајниот производ или аутпут. Оттука, не е прашањето или изборот дали да се воведат ИСО или Лин сикс сигма, туку можат да се применат и двата метода ИСО 9001, а Лин сикс сигма помага во подобрување на процесите што се неопходни за системот за менаџмент со квалитет (Womack and T. Jones, 1996). Интеграцијата на Лин сикс сигма во ИСО 9001 може да помогне да се фокусираат ресурсите што се користат за подобрување на процесите преку сет на испробани и проверени алатки и техники, со што ќе се овозможи заштеда на време и на пари за компанијата. А, токму тоа намалување на трошоците и заштедата на време се едни од главните причини за имплементација на систем за управување со квалитет и доколку се располага со сет од алатки што ќе ја водат компанијата низ патеката на квалитет, ќе се направи разликата помеѓу успехот и неуспехот.

3.4. Процес на управување со поплаки

Процесот на управување со поплаките од страна на клиентите подразбира постапување со примените поплаки од надворешни физички и правни корисници (постојни и потенцијални) и од трети страни (институции). Со процесот на управување со поплаките се дефинираат начинот на пријава на поплака и протоколот за анализа и одговор, односно решавање на поплаките.

Поплаката треба да се третира како значаен момент во релацијата на банката со клиентот. Поплаката од клиент секогаш има потенцијал да ја изложи на опасност комерцијалната релација. Поради тоа, претставува чувствителен период, што не само што може да претставува период на прекин на врската со клиентот туку исто така и вистинска комерцијална можност што може да ја зајакне релацијата со клиентот. Во исто време, претставува исклучителна можност за да се обнови релацијата со клиентот, да се дискутира со него и да се поттикне неговата лојалност.

Имајќи го ова предвид, процесот за постапување по поплаките мора да биде спроведен на структуриран, методолошки начин, што овозможува да се задоволат очекувањата на клиентот и да се исполнат обврските што за банката произлегуваат од користењето на услугите и на производите. Добро третирани поплаки можат да обезбедат позитивен придонес за имиџот на банката, ако се знае дека клиентите кои се задоволни со одговорот можат да ја препорачаат банката.

Централизираниот процес на процесирање поплаки овозможува целосен увид во сите аспекти на незадоволство изразени од клиентите, овозможува да се следи нивната еволуција низ времето и дава можност да се имплементираат активности со цел да се подобри квалитетот во подрачјата каде што фреквенцијата на поплаки е висока.

Поради тоа, секоја банка треба да го има дефинирано управувањето со процесот на поплаки примени од клиентите во банката [прием, регистрирање, протокол за анализа и одговор на секој вид поплака примена во банката од надворешни индивидуалци, професионалци и корпоративни клиенти и трети страни (институции)] и да се централизираат сите поплаки на ниво на организациската единица одговорна за квалитет во банката.

Поплака претставува брз, спонтан и бесплатен фидбек што овозможува да се разбере незадоволството на клиентот (што произлегува од разликата помеѓу очекуваната услуга и добиената услуга). Тоа е израз на незадоволство предизвикан од неисправности, а во исто време ги доведува во прашање перформансите и квалитетот на услугите и производите што ги нуди банката. Поплака е изразување на клиентот во однос на нејзините/неговите барања, очекувања и однесување (Cook, 2012).

Класификацијата на поплаки се врши врз основа на (Schmitt, 2011):

А. Начинот на прием на поплаката

- усна (клиентот доаѓа лично во експозитурата или во дирекцијата и го искажува неговиот проблем на вработените во банката),
- преку телефон (клиентот употребува телефонски повик во експозитура или во дирекцијата на банката),
- писмена (клиентот го искажува неговиот проблем писмено, употребувајќи е-порака, писмо испратено преку пошта, во кутиите за поплаки во деловните простории на банката, по факс или преку пополнување формулар поставен на корпоративната интернет-страница, како и преку коментари на профилите на социјалните мрежи на банката).

Б. Местото каде што е примена поплаката

- управен одбор на банката (претседател и членови),
- организациска единица за квалитет,
- експозитури,
- различни сектори или дирекции во банката.

В. Предметот на поплаката (темата на којашто се однесува)

- целосен деловен однос на релација банка-клиент,
- однесување на вработените во банката (љубезност, учтивост, комерцијално однесување),
- постапка и користење на производи-услуги (провизии, грешки при трансакции, неовластено повлекување средства, доцнење во прием на изводи, неисправност на картички, неможност за користење картички во трговија поради телекомуникациски проблеми помеѓу банката и трговецот, неможност за подигнување готовина на банкомат поради недостиг на кеш или комуникација итн.),
- недостатоци/отстапување од правилата, инструкциите, процедурите на банката,
- други причини.

Поплаките примени индиректно од клиент, каде што поплаката има правна заднина или во случаи кога клиентот го искажува проблемот преку различни надлежни органи, како и жалбени документи пристигнати од трети страни (институции) како регулаторни органи [НБРМ, УЈП, Комисија за хартии од вредност (КХВ); Македонска берза на хартии од вредност; Управа за спречување перење пари и финансирање тероризам; Дирекција за заштита на лични податоци итн.] не се процесираат како поплаки бидејќи се решаваат надвор од банката. За поплаките е својствено да произлегуваат од деловниот однос на релација банка-клиент, но да се решаваат во рамките на надлежностите на банката, а по можност во корист на клиентот.

Согласно локалната регулатива, управувањето со поплаките претставува составен дел од управувањето со репутацискиот ризик на банката. Во 2011 година, НБРМ донесе Одлука за управување со ризиците („Службен весник на Република Македонија“, бр. 42/11 и бр. 165/12), со којашто се утврдени основните принципи за управување со репутацискиот ризик (анекс бр. 4 на Одлуката):

1. Банката е должна да воспостави систем за следење и оцена на изложеноста на репутацискиот ризик на којшто таа е изложена или на којшто може да биде изложена.
2. Банката воспоставува и применува строги процедури за заштита на тајноста на податоците за своите клиенти, во согласност со Законот за банките и другите прописи со коишто се регулира тајноста на податоците.
3. Банката воспоставува интересен акт за постапување по поплаките од страна на клиентите и обезбедува нивна соодветна примена. Банката е должна, на редовна

основа, да изготвува извештај за добиените поплаки и постапувањето по нив, што се доставува до одборот за управување со ризиците и до надзорниот одбор.

4. Банката воспоставува и применува интерен акт за навремено и точно известување на регулаторните, на супервизорските и на другите органи, согласно прописите (Народната банка, Управа за јавни приходи и слично).

5. Надзорниот и управниот одбор на банката се должни:

- да обезбедат услови сите вработени во банката да работат во насока на создавање и одржување на добрата слика за банката во јавноста,
- да обезбедат почитување на регулативата и постапување според укажувањата и барањата од регулаторните, супервизорските и другите органи.

Согласно Одлуката, секоја банка треба да поседува интерен акт со којшто се регулира начинот на управување со поплаките од клиентите во вид на политика, процедура, упатство итн. Со него се дефинираат динамиката и содржината на извештајот за добиени поплаки до одборот за управување со ризици и до надзорниот одбор. Во зависност од просечниот број поплаки, извештајот може да се изготвува на месечна, квартална, полугодишна или годишна основа. Извештајот најчесто содржи број на примени поплаки, број на поплаки по производ/услуга/експозитура/дирекција, просечно време за постапување по поплаките, број на поплаки според однесување на вработените (благајник, референт за односи со клиенти, раководител на експозитура), број на поплаки што се однесуваат на измама, број на поплаки решени со разновиден надоместок итн.

Доколку банката одржува редовни состаноци на тема квалитет, вообичаено на дневен ред на агендата на овие состаноци се наоѓа и точка за поплаки, на којашто детално се разгледуваат причините за поплаките, начинот на којшто се решени и се разгледуваат корективни акции, доколку е потребно, за да не се повторат поплаки од иста природа во иднина.

Управувањето со поплаките подразбира начин на циркулирање на пораките во рамките на банката, предвидени разумни рокови за одговор по поплаките, постапување со повторени поплаки, овластувања за потпишување на конечниот одговор по поплаката, компензација на штета (доколку поплаката се однесува на барање надоместок од страна на клиентот кој ја поднел) и третирање поплаки што индицираат на измама и проневера, односно прекршување на кодексот на етика и професионално банкарско однесување.

Зависно од начинот и од местото на прием на поплаките, процесот на разгледување и на разрешување на поплаките мора да следи воспоставен тек. Кога поплаките се однесуваат на сериозни прашања што би можеле да нанесат загуби за банката, без оглед на приемниот редослед и на лицето до коишто се адресирани, потребно е итно да се извести управниот одбор за нив. Исто така, без оглед на редоследот на прием, поплаките што содржат информација што би можела да индицира измама мораат веднаш да бидат испратени до управен одбор за известување и анализа. Вообичаено за поплаки кај коишто во заднина има измама, се вклучува и организациската единица за внатрешна ревизија, што ќе одлучи какви проверки да направи и ќе ги испрати заклучоците до управниот одбор. Поплаките што изразуваат случаи на неусогласеност со кодексот за професионално банкарско работење, неопходно е да бидат пријавени до организациската единица за човечки ресурси, за да ги обработи таа во соработка со другите инволвирани организациски единици (комерцијални служби, внатрешна ревизија, дирекција за ризик итн.), зависно од случајот, така што да можат да бидат преземени неопходни дисциплински мерки. Поплаките што се однесуваат на функционалните параметри на производите и/или услугите најчесто се разгледуваат од страна на организациските единици за развој на производи, службите за заднинско работење и комерцијалните дирекции.

Максималниот краен рок за одговор на поплаката зависи од интерниот процес во банката. Кога ќе се случи услугата да потфрли, колку побрзо компанијата возврати со одговор, толку е поверојатно дека напорот за закрепнување ќе резултира со успешен исход. Всушност, студиите индицираат дека доколку поплаката е третирана веднаш, компанијата ќе задржи 95 проценти од незадоволните клиенти (Albrecht and Zemke, 2001). Суштината е во времето. Колку побрзо фирмата одговори на проблемот, толку подобра порака испраќа кон клиентите за вредноста што им ја дава за да ги направи задоволни. Зошто да не им се даде на клиентите она што го сакаат и тогаш кога го посакуваат? Дали навистина вреди вработените да бидат во конфликт со клиентите? Рокот предвиден за одговор по поплаките е важен дел од релацијата помеѓу банката и клиентот. На сите кориснички рекламации и поплаки, банките потребно е да одговорат во разумен рок. Вообичаен разумен рок за одговор по поплаките изнесува од 10 до 15 работни дена. Притоа, соодветно е во најкус можен рок, но не повеќе од 48 часа од добивање на поплаката, да му се одговори повратно на клиентот дека поплаката е примена во банката, се процесира и дека ќе добие конечен одговор во рок од 10 до 15 работни дена. За специјални случаи, за поплаки што не можат да се решат во тој

временски период, а за да се избегне повторена поплака, по истекот на рокот клиентот треба да се контактира повторно или да му се испрати дополнителен допис со објаснување дека предметот што е посочен сè уште се обработува и потребно е да се разгледа дополнително. За вториот временски период повторно е препорачан разумен рок од 7 до 10 работни дена.

За процесот на управување со поплаки потребно е соодветно know-how за дизајнирање и спроведување на ефикасен и ефективен процес за обработка на поплаките за сите видови на комерцијални или некомерцијални активности, вклучувајќи ги и оние поврзани со електронската трговија и со електронските плаќања. Информациите добиени преку процесот на обработка на поплаки можат да доведат до подобрување на производите и на процесите. Кога поплаките се поставени соодветно, можат да ја подобрат репутацијата на организацијата, без оглед на големината, локацијата и секторот. Справувањето со поплаки преку планиран процес, како што е дефинирано во секој систем на работа, може да го подобри задоволството на клиентите. Поттикнувањето на повратни информации од клиентите, вклучувајќи и поплаки ако клиентите не се задоволни, може да понуди можности за одржување или за зајакнување на лојалноста на клиентите и подобрување на домашната и меѓународната конкурентност.

Имплементацијата на процесот за постапување со поплаки подразбира (Stauss and Seidel, 2005):

- да се обезбеди пристап на клиентот до отворен директен разговор,
- да се зајакне способноста на банката да ги разрешува поплаките на конзистентен, систематски и одговорен начин, на задоволство на подносителот,
- подобрување на способноста на банката да ги идентификува трендовите и да ги елиминира причините за поплаките, како и да ги подобри операциите,
- да помогне банката да создаде приод фокусиран на клиентите за решавање на поплаките и да го охрабри персоналот да ги подобри своите вештини за работа со клиенти,
- да обезбеди основа за континуирано преиспитување и анализа на процесот на обработка на поплаките, нивно решавање и подобрување на процесот.

Како дел од системот за управување со квалитет, ИСО има поставено стандард со насоки за справување со поплаките во организациите. ИСО-стандардот 10002:2014 дава насоки за процесот на управување со поплаки во рамките на организацијата и се однесува на планирање, дизајнирање, оперативност, одржување и подобрување на процесот. Процесот за справување со поплаките е соодветен за примена како еден од процесите во севкупниот систем на менаџмент со квалитетот. ИСО 10002:2014 не се применува за спорови за коишто се решава надвор од рамките од организацијата или за спорови што произлегуваат од работниот однос со вработените. Стандардот може да се применува од организации од секаков обем и сектор. ИСО 10002:2014 се однесува на следните аспекти за справување со поплаките (ISO, 2017):

- поттикнување на задоволството на клиентите преку создавање средина фокусирана на клиентите што е отворена за повратни информации, разрешување на сите примени поплаки и подобрување на способноста на организацијата да ги подобри своите производи и услуги кон клиентите,
- вклучување и посветеност на врвниот менаџмент преку соодветно стекнување и распоредување ресурси, вклучувајќи обука за персонал,
- признавање и решавање на потребите и на очекувањата на подносителите,
- да им се овозможи на подносителите на поплаки отворен, ефикасен и едноставен процес за поднесување поплаки,
- анализирање и оценување на поплаките со цел да се подобрат производите и квалитетот на услугите кон клиентите,
- ревизија на процесот за справување со поплаките,
- ревидирање на ефикасноста и ефикасноста на процесот за справување со поплаки.

Примарните цели за решавање на поплаките од клиентите се двострани. Прво, поплаките од клиентите ги идентификуваат незадоволните клиенти. Напорите на банката да ги следи поплаките ќе ѝ овозможат да задржи значаен дел од нив пред да преминат кај конкурентите. Втората цел за поттикнување на поплаките е да се утврдат слабостите во системот на испорака на услуга на банката и да се преземаат неопходни корективни акции за да се минимизираат идни појави од иста природа. Поплаките од клиентите треба да се следат на континуирана основа. Не смее да се потцени вредноста на континуираниот фидбек од клиентите. Она што се случува е банките да ги анализираат поплаките поединечно, без притоа да ја анализираат содржината на поплаките групирани. И покрај сите унапредувања во квалитетот на услугата, банките

како услужни компании неизбежно ќе прават грешки што ќе резултираат со незадоволни корисници. Тоа е во природата на услужниот бизнис. Едноставно речено, голем дел од услугата се овозможува од страна на вработените, односно човечкиот фактор е клучен, а луѓето не се совршени, ниту, пак, клиентите кои ја добиваат услугата. Од друга страна, некои потрошувачи се неразумни по природа и никогаш нема да бидат задоволни. Клиентите вообичаено се даржливи да ја наградат банката со лојалност кога покажува интерес за нивните грижи, но се истовремено и еднакво брзи да ја казнат кога се однесува нереспонзивно. Ако се земе предвид достапноста преку социјалните мрежи и другите форми на електронска комуникација, клиентите можат да ги рашират вестите за нивното незадоволство со ефект на снежна топка, на којашто се додаваат други несреќни клиенти кои ќе се препознаат во посочената ситуација. Има банки кои на поплаките гледаат како на можност, така што го добиваат мислењето од клиентите кои се жалат, а други, пак, гледаат на поплаките како на нужно зло при водењето на бизнисот. Реалноста е дека секоја банка треба да го охрабри процесот на поплаки. Поплаките ѝ посочуваат на банката дека постои оперативен или менаџерски проблем што треба да се коригира. Оттука, поплаките се бесплатен подарок за компанијата, односно имаат улога на консултант кој ја дијагностицира проблематиката на компанијата без никакви трошоци за организацијата (Barlow and Moller, 2008). Понатаму, поплаките претставуваат можност за да воспостави компанијата повторно задоволство кај клиентите. И, најважно, клиентите кои се жалат има поголема веројатност да воспостават бизнис-релација со компанијата, отколку клиентите кои не се жалат. Според тоа, успешните компании на поплаките гледаат како на можност да ги задоволат несреќните клиенти и да спречат дефекти, како и непосакувана комуникација од уста до уста (Gilly et al., 1991).

Банката треба да се грижи и за оние клиенти кои не се жалат, а не само за оние што се жалат. Клиентите кои не го искажуваат своето незадоволство на банката се подготвени да ја напуштат и да преминат кај конкуренцијата во секој момент. Иако многу клиенти можат да се жалат на пријатели, во семејството или на колеги, поднесување поплака директно до банката се случува многу поретко.

Причините за поплаки на клиентите се различни. И оној што се жали сака корекција на неповолната ситуација. Во дадени случаи, поплаката служи како издувен вентил за емотивно ослободување од фрустрација на клиентот. Однесувањето на клиентите кои поднесуваат поплаки често е поврзано со контрола на личноста. Попрецизно, поплаките служат како механизам за справување со желбата за контрола на личноста која се жали.

Контролата повторно се воспоставува доколку личноста која ја поднесува поплаката е во можност да влијае врз другите луѓе кои ја оценуваат оправданоста за поплаката. Други причини поради коишто клиентите поднесуваат поплаки, особено со можноста тоа да се прави на социјалните мрежи, е за да знаат дали и други се чувствуваат на ист начин под слични околности. И доколку тоа се потврди, личноста која се жали се стекнува со чувство на оправданост за поднесување и обелоденување на поплаката. Конечно, некои клиенти едноставно поднесуваат поплаки за да остават впечаток. Колку и да изгледа невообичаено, оние што се жалат се сметаат за поинтелигентни и поправедни од оние што не го прават тоа (Hoffman and Bateson, 2011).

Менаџерите одговорни за степенот на квалитет и кадарот кој треба го постигне посакуваниот квалитет се соочуваат со интензивен притисок за нивото на квалитетот на услугата повеќе од кога било. Клиентите се многу информирани, нивните очекувања за квалитет на услугата се високи, а стандардите на општеството ја покачуваат нивната сензитивност кон лоша услуга. Кога услугата ќе потфрли, реакцијата на банката како провајдер на услуга може или да ја зајакне врската или да ја претвори навидум минорната неприлика во крупен инцидент. Поради тоа, речиси е императив менаџерите надлежни за квалитет да имаат воспоставено програма за закрепнување што се става во функција за да се надминат можните грешки во услугата. Прв чекор за развој на ефективна услужна програма за закрепнување е инсталирање култура за закрепнување на услугата на ниво на фирма (Gonzalez et al., 2005). Позитивна интерна култура за закрепнување го одразува внатрешното опкружување на фирмата со целосна почит кон справувањето со поплаките. Успешните култури за закрепнување почнуваат на врвот, со топ-менаџментот на фирмата. Лидерите на фирмата се оние што мораат да го предводат дијалогот и да го поттикнуваат, наспроти опструкциите кон напорите за планот за закрепнување на услугата. Позитивна култура за закрепнување постои кога менаџерите препознаваат дека понекогаш може да се случи услугата да потфрли, воедно овозможуваат обуки и алатки неопходни за услужниот персонал да изврши ефективно закрепнување во случај на лоша услуга и го ставаат закрепнувањето на услугата помеѓу клучните приоритети на компанијата. Традиционално, воведните обуки за новонаемани се фокусираат на тоа како да се испорача посакуваната услуга на вистински начин уште од првпат, до степен до којшто обучувачите се убедени во фактот дека „потфрлувањето не претставува опција“. Услужните фирми е потребно да разберат дека повремени неуспеси е можно да се случат и дека едноставното игнорирање на овој факт веројатно ќе создаде ситуации на неуспех што ќе бидат уште

полоши. Компаниите што создаваат позитивна култура за закрепнување ја разбираат потребата да се дискутира отворено за можноста од неуспех при давањето на услугата и за настојувањата на компанијата да ги задржи клиентите преку ефективни стратегии за закрепнување.

Развојот на програма за управување со закрепнување на услугата подразбира избор на стратегија за закрепнување. Типовите и описот на секој вид стратегија и тактика за закрепнување се наведени подолу. Тоа се можни начини за решавање на поплаките од клиентите кога тие ќе се појават формално (Hoffman and Batteson, 2011):

Стратегија на компензација – клиентот се компензира за да се надомести трошокот (на пример: емотивен, монетарен, изгубено време итн.) за неуспех од услугата. Типично, клиентите продолжуваат да ја користат добрата услуга и компензацијата овозможува додадена вредност во форма на (Hoffman and Batteson, 2011):

- гратис (на пример, на клиентот му се дава бесплатен производ/бесплатна услуга),
- попуст (на пример, клиентот добива попуст на користење веднаш),
- купон (на пример, купон со одредена вредност што се користи до утврден датум и е поврзан со идно користење на услугата),
- бесплатна надградба (на пример, од редовна стандард-картичка, кон златна или платинеста кредитна картичка за да се компензира пропустот во услугата),
- бесплатен дополнителен производ (на пример, бесплатно осигурување на трансакциска сметка, кредит или депозит).

Стратегија на обнова им се нуди на клиентите за да се надмине моменталната ситуација на појавен пропуст преку понуда на нов идентичен производ, преку корекција на оригиналниот производ или преку понуда на производ за замена. Може да биде во форма на (Hoffman and Batteson, 2011):

- целосна замена (на пример, неисправна картичка, да се замени со нова),
- корекција (на пример, се врши корекција на пресметана камата на кредит),
- замена (на пример, доколку производот/услугата веќе не постојат во портфолиото се заменуваат со нови постојни и слични по природа производ/услуга).

Стратегија на извинување подразбира дека компанијата изразено жали за појавениот пропуст во услугата на клиентот. Извинувањето може да дојде од првиот ред на продавачи или од менаџерите на експозитурата. Тоа е типично брз одговор кон ситуацијата, а сепак реакцијата и одговорот од менаџерите се повеќе ценети од страна

на клиентите. Кога извинувањето доаѓа од менаџерот, клиентите имаат чувство дека нивната поплака е процесирана од кадар кој има даден авторитет и дека поплаката е оправдана. Следно ниво на извинување кај оваа стратегија е кога извинувањето доаѓа од повисокиот или од сениор менаџментот во компанијата.

Стратегија на надоместок се разликува од стратегијата на компензација во тоа што клиентите вообичаено го враќаат производот што го добиле (доколку е возможно) и добиваат надоместок во форма на ценовна компензација или поени за лојалност. Стратегијата на надоместок се разликува од стратегијата на компензација во тоа што клиентот се надоместува финансиски, односно се рефундира износот за којшто се однесува поплаката или, пак, му се доделуваат поени за лојалност како надоместок во противвредност на куповната цена.

Стратегија на неодговарање (игнорирање) се однесува на ситуација во којашто компанијата едноставно не дава никаков одговор на поплаката доставена од клиентот за пропустот во услугата. Веројатно компанијата нема култура на процесирање на поплаките или, пак, има утврдено дека се фокусира само на новите клиенти, без притоа да ги надоместува загубите на оние клиенти кои се несреќни.

Експертите оценуваат дека активно охрабрување на поплаките е добар начин да се „разбие тишината“. Треба да се запамети дека клиентите кои се жалат, всушност, ги посочуваат проблемите кон изворот и таквите случаи се ретки, бидејќи најголем дел од клиентите не кажуваат гласно од што не се задоволни. Всушност, истражувањата посочуваат дека, во просек, компанијата не добива повратна информација од 96 проценти од несреќните клиенти (Albrecht and Zemke, 2001). Ова не значи дека клиентите не се жалат, туку дека повеќе го истакнуваат незадоволството првенствено пред пријателите и семејството, отколку директно кон компанијата. Во просек, незадоволниот клиент пренесува незадоволство на 11 луѓе. Стратегиите со коишто се охрабруваат поплаки вклучуваат истражувања за клиенти, фокус-групи и активно следење на процесот на испорака на услугата за да се осигури задоволство на корисниците пред тие да ги напуштат деловните простории.

На крајот, една од најважните активности во процесот на справување со поплаките е да му се даде до знаење на клиентот како поплаката што ја доставил направила разлика. Клиентски-ориентираните компании што имаат цврсти стратегии за квалитет ги решаваат проблемите на клиентите. Сепак, компаниите што се стремат кон совршенство одат чекор понапред и повторно воспоставуваат контакт со клиентот со цел да го информираат за придобивките од неговата поплака. Инкорпорирањето на

поплаките од клиентите во сесиите за обуки или развој на нови процедури, за минимизирање на слични појави во иднина на пропустите дијагностицирани врз основа на поплаки од клиентите, го затвораат магичниот круг и со нив се стекнува клиентот за навек.

4. Студии за контрола и квалитет на услугите во Охридска банка и во групацијата Сосиете женерал

Маркетинг-истражувањата за квалитет во банкарството се применуваат во банките што го сочинуваат банкарскиот систем на Р. Македонија. Банкарскиот систем на Р. Македонија е диверзифициран од аспект на сопственичката структура и големината на банките, како и од аспект на меѓународните, регионалните и локалните влијанија што произлегуваат од нив. Степенот за застапеност на маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите, како и квалитативните аспекти, во смисла на организација, управување и стандардизација, се анализира во оваа глава преку презентирање резултати од спроведено истражување помеѓу македонските банки. Воедно, се дава и осврт на практиките за маркетинг-истражувања и квалитет на услугите на групацијата Сосиете женерал, како најголема меѓународна банкарска групација застапена во Р. Македонија преку нејзиното присуство во Охридска банка АД Скопје. Преку својата стратешка определба, групацијата Сосиете женерал има поставено цел банките-членки на Групацијата да прераснат во референтни банки на пазарот на којшто дејствуваат, препознаени според квалитетот на услугата. Оттука, прикажувањето на искуствата на банките-членки на групацијата Сосиете женерал во применетата банкарска практика е релевантен аспект и од интерес за проучување на проблематиката опфатена со оваа докторска дисертација.

4.1. Пристап за квалитет на услугите во групацијата Сосиете женерал

Сосиете женерал е една од најголемите европски групации за финансиски услуги, со повеќе од 145.700 вработени. Со присуство во 67 земји, групацијата Сосиете женерал опслужува 31 милион клиенти, физички лица, големи корпорации и институционални инвеститори низ целиот свет, со понуда на широк спектар на советодавни услуги и финансиски решенија. Групацијата Сосиете женерал дејствува во 67 земји повеќе од 150 години. Целта на групацијата е да биде водечка банка фокусирана на релациите со клиентите, референтна на нејзините пазари, блиска до клиентите и одбрана за квалитетот и посветеноста на своите тимови (Press release, May 2017). Она што вистински треба да направи разлика е последната референција, посветеноста на тимовите во опслужување на клиентите.

Сосиете женерал повеќе 150 години игра витална улога во економијата. Го продолжува процесот на трансформација преку усвојување стратегија за одржлив развој предодредена од четирите главни вредности на Групацијата (Societe Generale, Our values, 2017): тимски дух, иновација, посветеност и одговорност. Групацијата е изградена врз основа на три комплементарни клучни бизниси (Societe Generale, Our businesses, 2017):

- Банкарство за население на Франција во коешто се вклучени брендovите Сосиете женерал, Креди ду нор и Бурсорама. Секој од нив нуди сеопфатен асортиман на финансиски услуги, со мултиканални производи, во коишто се инкорпорирани последните решенија на дигиталната иновација;
- Меѓународното банкарство на мало, осигурување и финансиски услуги за претпријатија со мрежа во регионите во развој и специјализирани бизниси што се лидери на пазарите;
- Корпоративно инвестициско банкарство, приватно банкарство, управување со средства и услуги за хартии од вредност со коишто се нуди препознатлива експертиза на клучни меѓународни локации и интегрирани решенија.

Цврсто фокусирана на иднината, Групацијата убедливо ги прифаќа можностите на дигиталната ера со цел најдобро да ги антиципира потребите на клиентите и на вработените и на тој начин ја моделира банката на 21 век. Врз основа на искуство подолго од 150 години и посветеноста кон развојот на реалната економија, Групацијата продолжува да го поставува задоволството на клиентите во срцето на својот бизнис. Врвен стратешки приоритет на Групацијата е да го одржува комерцијалниот развој преку зголемени напори за задоволство на клиентите, квалитет на услугата, додадена вредност и иновација. Стремежот кон извонредност е цел што е поставена низ целата Групација и приспособена кон секој специфичен бизнис, секој сегмент на клиенти и секое географско подрачје. Групацијата особено ја продолжува дигиталната транзиција преку забрзување на трансформацијата на информативните системи и дигитализација на процесите. Понатаму, Сосиете женерал е наградена со трето место со трофејот eSAC40 во 2016 година и на второ место во 2017 година, со што се оддава признание на длабоката трансформација на Групацијата и ја рангира Сосиете женерал на највисоко место меѓу најдигитализираните банки и финансиски институции (Press Release, Oct. 2017).

Групацијата настојува да постави стандард во смисла на задоволство на клиентите и нивна заштита. За нивно постигнување, Групацијата планира да ја зголеми лојалноста

на клиентите, да продолжи да освојува нови физички лица за клиенти и да ја зајакне позиционираноста како водечки играч кај корпоративните клиенти, односно претпријатија. Сосиете женерал веќе е препознаена како водечка банка за мобилни уреди и најреспонзивна на „Твитер“. Банката е наградена со бронза на #TwitterAward во категоријата „Корисници“ (Twitter Data Services, 2017). Според студија спроведена од Colombus Consulting во вториот квартал на 2016 година, со над 900 милиони контакти во 2016 година (пораќ од 11% за една година), дигитализацијата прерасна во главен канал за комуникација на банката со клиентите. Студијата објавена на трети ноември 2016 година се однесува на панел од 18 банки што работат во Франција и таргетираат индивидуални клиенти, физички лица. Со време на одговор од девет минути за Сосиете женерал наспроти седум часа во просек за банките, апликацијата на Сосиете женерал има најдобар рејтинг помеѓу апликациите за управување со сметки од осумнаесетте банки избрани во „Епл стор“ (Apple Store) (Registration Document, 2017).

Групацијата одржува стратегија за да остане блиску фокусирана на барањата на клиентите, притоа обезбедувајќи усогласеност со новите и сè пообемни регулаторни барања, оптимизирана потрошувачка на скудните ресурси (капитал и ликвидност), паралелно со контрола на трошоците и стриктно управување со ризиците.

Помеѓу приоритетите на Групацијата се воведување програма за култура и кодекс, што има цел да изгради доверба помеѓу стејкхолдерите, особено кај нејзините клиенти, и да развие култура на Сосиете женерал со којашто нејзините вредности, квалитетот на лидерство и интегритетот во однесувањето се ставаат во срцето на трансформацијата.

Стремежот на Сосиете женерал кон тоа да биде референтна банка во односите со своите клиенти подразбира дека клиентот се поставува во центарот на грижите на банката. За да го постигне тоа, Групацијата во 2014 година ги рedefинираше фундаменталните вредности (ги додаде посветеноста и одговорноста кон историските вредности за тимски дух и иновација), претходно фокусирајќи се на однесувањето преку коешто овие вредности треба да се демонстрираат од страна на сите вработени, а во корист на клиентите. Овој пристап кон однесување на вработените се базира на новиот модел за лидерство на Сосиете женерал, што ѝ помага на Групацијата да ја зајакне корпоративната култура со тоа што ја комбинира амбицијата да развива нови активности (иновација), желбата да постави пример и како субјект – единка (посветеност) и на ниво на групација (тимски дух) со внимание кон етиката и усогласеноста со правилата (одговорност). Политиката за корпоративна општествена одговорност осигурува дека Групацијата ги одржува своите ветувања и врши одржлив

прогрес. Во тој контекст се поставени 17 приоритети во делот на корпоративна општествена одговорност, поделени во пет групи како есенцијални, многу важни, важни, релевантни и видливи. Задоволството на клиентите предводи во групата есенцијални приоритети заедно со:

Табела 4.1: Есенцијални вредности на Сосиете женерал

Есенцијални	<ul style="list-style-type: none"> ■ Задоволство на клиентите ■ Поддршка на МСП, креирање бизниси и развој во земјите во развој ■ Одржливост преку прудентно управување со ризиците, вклучувајќи ги социјалните аспекти и аспектите на животната средина ■ Усогласеност со правилата и регулативата
-------------	---

Извор: Registration Document, 2017, Societe Generale, стр. 243.

Очекувањата на клиентите и конкуренцијата со голема брзина ги менуваат пазарите. За да осигури позиционирање во вистинска насока во новото опкружување, активностите на меѓународното банкарство на мало потребно е успешно да го трансформираат оперативниот модел преку поедноставување на корисничкото искуство, продуктната понуда и ценовната политика. Макроекономските фактори, како ниски каматни стапки, бавен раст, зголемен регулаторен притисок, играат значајна улога заедно со структурните промени поврзани со дигиталната ера. Банките и нивните клиенти сега комуницираат преку различни канали и контактот се прави преку интернет, а особено преку мобилните уреди. Клиентите се приспособуваат кон пристапот за самоуслужување, што им овозможува далечински пристап до услугите. Исто така, тие очекуваат цената да биде соодветна и применуваат бистри решенија за да заштедат пари. Корисниците сакаат услугите да бидат транспарентни и едноставни и веќе не прифаќаат скриени трошоци.

И технологијата се менува брзо и ги прави дигиталните релации со клиентите уште позначајни. Но, се појавуваат и нови можности, како big data, што овозможуваат подобро да се разбере и да се антиципира однесувањето на клиентите, што ќе овозможи да се развијат соодветни производи и услуги, но и да се спроведат успешни стратегии за аквизиција и задржување на клиентите. Ова се однесува за сите региони и пазари на групацијата Сосиете женерал, иако се на различни фази под влијание на посочените трендови, зависно од нивната зрелост. Некои можеби ќе прескокнат одредени фази, на пример земјите во Африка, што се префрлаат директно на мобилната ера и претставуваат приоритетна област на пораст за мобилно банкарство. Како одговор на сите овие промени, банкарството на мало мора да се придвижи кон ново ниво и да го

преиначи моделот на додадена вредност во смисла на давање услуги, односно на квалитет. За да продолжи бизнисот во добра насока, потребно е да се адаптираат организацијата, технологијата, експертизата и да се осигури дека податоците на клиентите се безбедни. Транспарентноста и едноставноста се новите атрибути (IBFS Magazine, 2015).

Во многу земји, стратегијата на меѓународното банкарство на мало на групацијата е да се позиционира како референтна секојдневна банка што воспоставува трајни односи со клиентите. За да се изградат ваквите релации и да отскокнува од конкурентите, понудата мора да биде едноставна. Сложените пакети стануваат непотребни. Производите сега мораат да бидат едноставни и лесни за разбирање; навистина, ова е неизбежно за производите за коишто може да се претплати клиентот онлајн. Потребно е да ги слушнат клиентите за да се постави фокусот на мал број на фундаментални барања. На пример, Комерцни банка (КБ), подружница на Сосиете женерал во Чешка, го смени трендот на негативна продажба преку поедноставување на процесот за отворање сметка и претплата на производи, како и преку бесплатно овозможување на основниот банкарски пакет за сите активни клиенти. Сега откако се поставени темелите на оваа услуга, КБ остава белег со флексибилни решенија што ја надополнуваат основната понуда со приспособени производи (кредити, инвестиции). Нова генерација програми за лојалност можат да ја редистрибуираат вредноста на клиентите кои служат како бренд-амбасадори и на тој начин придонесуваат за придвижување на продажбата (IBFS Magazine, April 2015).

Со порастот на мултиканалното банкарство, експозитурите на банките сè уште се важни, но се менуваат нивната улога и нивниот формат. Експозитурите веќе не се единственото место за контакт на клиентот со банката. Клиентите користат низа други различни канали, што мораат да бидат приспособени за интеракција во целосна кохезија, со цел да му овозможат хомогено искуство на клиентот. Секој канал има своја особена корисност: додека голем број на секојдневни банкарски трансакции можат да се извршат преку телефонски услуги, интернет-услуги или мобилни банкарски услуги, форматот на експозитурата е посоодветен за давање на советодавни услуги или поддршка на клиентите за пософистицирани трансакции. Потребно е да се редистрибуираат улогите помеѓу различните канали за да се оптимизира вредноста на секој канал. Во дадени случаи, потребно е одново да се обмисли улогата на менаџерот за односи со клиентите. Во рамките на ваквиот модел за банкарство со физички лица, Росбанк (подружница на Сосиете женерал во Русија) одлучи да не назначува дедициран

менаџер за односи со клиенти на секое физичко лице и наместо тоа предлага различни нивоа на услуга зависно од барањата на клиентите и цената што се подготвени да ја платат за таа услуга. Целата групација мора да ја демонстрира својата опсесија со квалитет и да одговори на барањата на клиентите. Зголемената примена на електронски решенија и спојувањето ресурси и практики можат да помогнат да се подобри продуктивноста. Исто така, вклучува и оптимизирање на процесите во синџирот на вредности од фронтот кон заднинските служби. Ова е и цел на Reshape! – програмата на Групацијата за елиминирање на непотребните чекори во процесите, со цел нивно поедноставување, и скратување на времето на чекање за клиентите, во којашто се опфатени 15 ентитети до почетокот на 2017 година (Activity Report, 2016-2017).

Кон крајот на 2015 година, Сосиете женерал објави повеќегодишен план за трансформација на дистрибутивната програма за да им излезе во пресрет на фундаменталните промени во потребите на корисниците и да биде банка што најдобро ги комбинира хуманото и дигиталното. Од една страна, клиентите бараат колку што е можно поголема итност во извршувањето и квалитет на услугата на дневна основа, но и пристап до експертиза за време на значајни периоди од нивниот живот, од друга страна. Во овој контекст, Сосиете женерал пристапи кон проширување на асортиманот на дигитални услуги во 2016, 2017 и 2018 година, особено преку својата мобилна апликација: клиентите можат да добиваат нотификации за значајни настани поврзани со нивната сметка, исто така можат да управуваат со нивните картички онлајн, а сега веќе и да користат биометриски податоци за отворање сметка 100% онлајн (Societe Generale, 2018). Успехот на интернет-апликацијата и на мобилната апликација се одразува во растечкиот број конекции – околу 900 милиони во текот 2016 година. Понатаму, овозможено е да се отвори сметка далечински, без притоа да се доаѓа во деловните простории на банката. Дополнително, клиентите можат да ги извршуваат поголемиот дел од нивните секојдневни трансакции преку повикување на центрите за односи со клиенти што се отворени шест дена во неделата до десет часот навечер во работните денови и до осум часот навечер во саботите. Во 2016 година, банката опреми 190 дополнителни експозитури со простор наменет за самоуслужно банкарство, достапен седум дена во неделата со проширено работно време. Експозитурата ќе прерасне во место за поперсонализирана интеракција, каде што клиентите ќе имаат придобивка од експертски совет, лично и онлајн. Во 2020 година, Сосиете женерал настојува да поседува мрежа од околу 1.800 експозитури (2.221 на крајот на 2014 година, т.е. намалена за 20%) низ целата земја, со понуда на високо ниво на експертиза

за поддршка на клиентите во текот на главните фази од нивниот живот (Registration Document, 2017).

Квалитетот е длабоко врежан во стандардите на Групаацијата. Одборот на директори во квалитативните таргети има поставено и такви цели што се тесно поврзани со аспектите на квалитет. Таргетите, што се основа за распределба на бонусите, ја одразуваат стратегијата на Групаацијата во којашто, покрај процесите на трансформација, управување со ризиците, адекватност на капитал, имплементација на трошковни заштеди, се вметнати аспекти што се однесуваат на зголемен индекс на задоволство на клиентите, поттикнување иновација и поддршка на културата и кодексот во напорите за развој на програма за диверзитет и иницијативи за корпоративна општествена одговорност.

Поплаките и медијацијата се уште еден развиен сегмент во делот за управување со квалитет. Значаен прогрес е направен во текот на изминатите три години во процесирањето на поплаките од клиентите во клучните бизниси. Поплаката се третира како итна комерцијална акција, што придонесува кон задоволство на клиентите. Клучните бизниси имаат придобивка во контекст на ад хок управување со поплаките, воспоставена организација, човечки и ИТ-ресурси за нивно процесирање, формализирани процедури, заедно со поставени квантитативни и квалитативни индикатори за нивно следење. Прогресот се должи и на подигнување на свесноста за важноста на поплаките преку обуки спроведени помеѓу вработените. Во 2017 година е публикуван водичот „Процесирање на поплаките од клиентите“ за Групаацијата. Овој водич вклучува препораки од националниот регулатор и регулаторните барања на „MiFID2“ како составен дел за зајакнување на мерките за заштита на потрошувачите во Европа.

Преку банкарската мрежа во Франција, Групаацијата настојува да ги постави стандардите во смисла на задоволство на клиентите и нивна заштита. Во тој контекст, Групаацијата ја зголемува лојалноста на клиентите, продолжува да освојува нови клиенти и да ја зајакнува својата позиција како водечки играч кај претпријатијата. Кај деловниот сегмент, банкарската мрежа во Франција има воспоставено релации со над 4.000 нови компании во 2016 година (4% во однос на 2015 година) како резултат на квалитативни иницијативи. Меѓу нив се вклучува лансирање на SG-претприемачи – дедицирана услуга со којашто Сосиете женерал им овозможува на претприемачите стратешки да управуваат со нивните проекти и да биде нивен советник во клучните етапи од водење на бизнисот (Societe Generale, 2018) и планираната креација на „про

коше“ ширум земјата (наменети за сегментот професионалци кои опфаќаат 600.000 клиенти и придонесуваат со 20% во приходите на банкарството на мало). Стремежот е да се освојат нови 200.000 клиенти-професионалци до 2020 година (Societe Generale, 2018).

Во 2014 година, Сосиете женерал ја потврди својата амбиција да биде референтна банка на своите пазари, блиска до клиентите и избрана поради квалитетот и посветеноста на своите тимови. Овој стратешки притисок резултираше со воведување на различни алатки за подобрување на релациите со клиентите и на корисничкото искуство, со цел да се менаџира со нивното задоволство и со намерите за препорака одблиску. Квалитетот на услугата е тесно поврзан со квалитетот на управување со тимовите (принцип на симетрија на внимание), па Групацијата има развиено систем за широка менаџерска поддршка во насока на кориснички насочените вредности на Групацијата.

Тоа подразбира интегрирање на културата за релации во банкарството во секојдневниот живот на вработените и воспоставување на поблиски релации со тимовите. Начелото за културна трансформација е прво и основно за изградба на поблиски односи со клиентите и за понатамошната амбиција на Сосиете женерал за „Релации во банкарството“. Сепак, за да се постигне извонредност во задоволството на клиентите, еднакво внимание треба да се посвети на релациите со и помеѓу вработените. Развојот на односи на доверба во рамките на тимовите и со менаџерите е витален за развој на исти такви релации со клиентите. Поради тоа е воспоставена иницијативата за „симетрија на внимание“, лансирана во 2012 година, со постепена експанзија за воведување така што да ја покрие целата групација. Оваа програма, со којашто квалитетот на релациите помеѓу вработените се одразува врз задоволството на клиентите, бара да се охрабри достапноста до менаџерите, директен контакт и овластување на вработените, како и да поттикне култура на слушање на секое ниво на организацијата. Од тоа произлегуваат дополнителни иницијативи, како креирање форуми за дијалог во 2016 година за размена на идеи за содржината на работата и условите под коишто се извршува. Поддржани се над 200 идеи и решенија, од коишто дел се презентирани пред бордот на директори, што им дава можност на вработените да вршат директен импакт врз оперативните процедури на компанијата и врз перцепцијата на клиентите (Group Code of Conduct, 2016).

Во рамките на секој клучен клиентски сегмент кај банкарството на мало во Франција (физички лица, професионалци и компании), Сосиете женерал, нејзините

специјализирани подружници и Креди ду нор спроведуваат истражување врз основа на репрезентативен примерок за нивните клиенти, за да се оцени соодветно нивното ниво на задоволство на клиентите. Овие анкети го откриваат вкупното и деталното ниво на задоволство на клиентите во секој аспект на релациите со банката.

Со цел да се усоврши мерењето на задоволството на клиентите во мрежата на Сосиете женерал, овие национални конкурентски истражувања се надополнуваат со истражувања за задоволство (на месечно ниво од 2016 година), а резултатите се достапни до ниво на експозитура за физичките лица. Ваквите истражувања ги спроведуваат водечки независни провајдери за услуги (на пример, Агенцијата за пазарни истражувања – CSA). Секоја година 120.000 физички лица, 14.500 клиенти-професионалци и 5.000 мали и средни претпријатија се анкетаат (на секои 18 месеци) во корист на Сосиете женерал за нивните намери да ја препорачаат банката и за нивното целокупно задоволство од типот на тоа како се решаваат нивните барања и колку се соодветни услугите што се нудат за нивните потреби и проекти. Креди ду нор исто така испитува 55.000 физички лица, професионалци и правни лица секоја година за нивното задоволство на лично и/или професионално ниво. Експертизата на Креди ду нор во сегментот професионалци доби признание во 2016 година за број 1 според задоволството на клиенти кај либералните професии според студијата на CSA спроведена во 2016 година. Овие комбинирани мерки ја подвлекуваат програмата за сертификација на квалитетот за експозитурите на Сосиете женерал, лансирана во 2013 година со цел да ја направи одлуката на Групацијата за клиентска ориентираност од стратешка ориентација кон реалност. Процентот на експозитури што ги исполнуваат критериумите за извонредност е значајно пораснат од 2013 година. Степенот на задоволство на клиентите со текот на времето се користи за утврдување на варијабилната компонента од бонусот што им се доделува на вработените, што значи дека индивидуалните провизии од продажба се напуштени од пред неколку години (Registration Document, 2017).

Кога пред една декада целиот свет зборуваше за финансиска криза, непогоди со ликвидност, планови за релансирање, групацијата Сосиете женерал ја отвори темата за квалитет со прашањето *Зошто квалитет?* Одговорот е едноставен: „Поради тоа што квалитетот ни овозможува конкурентска предност. Квалитетот е она што им дава доверба на клиентите во нашата банка. Квалитетот за Сосиете женерал не претставува само збор или концепт. Квалитетот претставува квалитет во релациите со клиентите, квалитет на производите и на услугите, квалитет на процесите, квалитет на

комуникациите или, едноставно кажано, квалитет на сите активности во рамките на Групацијата. Квалитетот е вистински пристап од којшто поаѓаат сите акции, можеби тежок кога постојат други приоритети, но е клучен кога се сака да се надмине конкуренцијата. А, клиентите се нашата иднина. Кога се зборува за квалитет на релациите со нив, се мисли на сите расположливи ресурси што стојат на располагање во смисла на човечки ресурси, процеси, процедури за управување со поплаки, техники и алатки, со цел да се подобрат нашите услуги. Сите соработници, особено продажната сила – комерција, без оглед на географското потекло, се суштински за нашиот пристап кон квалитет и за процесите за негово подобрување. Понатаму, ефективна комуникација со вработените, со пораки фокусирани на квалитетот, обуки за квалитет за колегите и желба да се биде дел од процесот се обврска на сите заедно и поединечно. Без целосна инволвираност на сите актери, теоријата не може да прерасне во реалност“ (Together We Will Succeed, 2009).

За да можат соодветно да излезат во пресрет на барањата на клиентите, во контекст на изразена конкуренција, комерцијалните банки мораат да имплементираат менаџмент-систем што ќе ги интегрира квалитетот, креативноста и иновативноста. Креативност претставува процес на размислување што придонесува кон генерирање идеи. Иновативноста, пак, се надоврзува со присвојување на новите идеи преку нивна практична примена. Иновативноста е единствен начин преку којшто Групацијата создава додадена вредност. Од аспект на управување со целосен квалитет (TQM), на иновативноста се гледа како на следна граница на квалитетот.

Луѓето кои работат во банки на Групацијата, без оглед на нивната позиција, од топ-менаџментот, па до вработените кои директно ги услужуваат клиентите, потребно е да имаат еднаков ентузијазам во смисла на квалитетот. Сите мораат да бидат дел од подобрувањето на процесите за квалитет. Комуникациите мораат да бидат отворени вертикално, помеѓу менаџерите и вработените, и хоризонтално, помеѓу различните организациски делови во банките. Ова се случува кога топ-менаџментот ја испраќа вистинската порака, партиципира така што ги вклучува сите во акцијата за квалитет, промовира култура на квалитет низ банката и ги објаснува последиците од неприменување на квалитетот. Вклученоста на врвниот менаџмент во промоција на напорите за предностите од TQM се особено значајни. Кога тимовите од различни организациски делови си веруваат едни на други, тоа ги поттикнува активностите насочени кон тимските цели, кон целите на банката и, понатаму, кон индивидуалните цели и нивна реализација. Процесот на подобрување на квалитетот на услугите,

квалитетот на банкарските производи, квалитетот на релациите со клиентите не е едноставна активност за имплементирање. Комплексно е да се смени менталитетот на луѓето преку ноќ, да се создаде рамнотежа помеѓу квантитетот и квалитетот и да се заштити од низок квалитет. Поради тоа, процесот што почна пред една декада се усовршува преку напорна работа и соочување со предизвикот на сите банки во Групаацијата и со упорност и со желба на сите инволвирани, го претвора сонот во реалност (European Marketing Leadership Conference, 2015).

4.2. Применети техники за маркетинг-истражување, следење и контрола на квалитетот на услугите

Сосиете женерал настојува сите банки во Групаацијата да бидат референтни банки. Што подразбира тоа? Тоа подразбира дека банките во рамките на Групаацијата не само што привлекуваат клиенти туку и се трудат да ги задржат, а исто така настојуваат и вработените да се чувствуваат убаво. Водечките принципи се артикулирани околу три оски и тоа (Ambition, 2015, 2010):

- Клиентот претставува прва оска и подразбира дека банките соработуваат со сите пазарни сегменти, дека не се позиционираат како *елитистички* и оти таргетираат клиенти кои сè уште не се *банкаризирани*.
- Втората оска се продуктите. Како банка што ги слуша клиентите продолжува да го проширува асортиманот преку технички и комерцијални иновации и да ги прави достапни преку мултиканален систем.
- И последниот, но не и најмалку важен, принцип на акција е квалитетот. Квалитетот се перципира од страна на клиентот. За да се подобри перципираниот квалитет во банките на Групаацијата потребни се обуки и подобрен информациски систем.

Околу овие три оски, банките-членки на Групаацијата ги развиваат своите проекти за квалитет со една единствена цел, да останат клиентски-ориентирани и референтни според односите со клиентите на пазарите на коишто дејствуваат. Истовремено, во 2010 година, Групаацијата дефинираше план за дистрибуција на акции за сите вработени во Групаацијата, под услов да исполнуваат одредени услови од коишто еден е да се зголемува коефициентот на задоволство на клиентите (Registration Document, 2011). Ова претставуваше поттик проектите водени под иницијативата за подобрен квалитет

да бидат многубројни и од наједноставни (како унификација на потпис на електронските пораки) до најкомплексни (како репозиционирање од продуктна кон клиентски фокусирана стратегија, ИСО-сертификација или имплементација на методологијата Лин сикс сигма). Во продолжение ќе бидат претставени дел од овие иницијативи, како референтни за димензијата на квалитет во рамките на банките од Групацијата и за Групацијата.

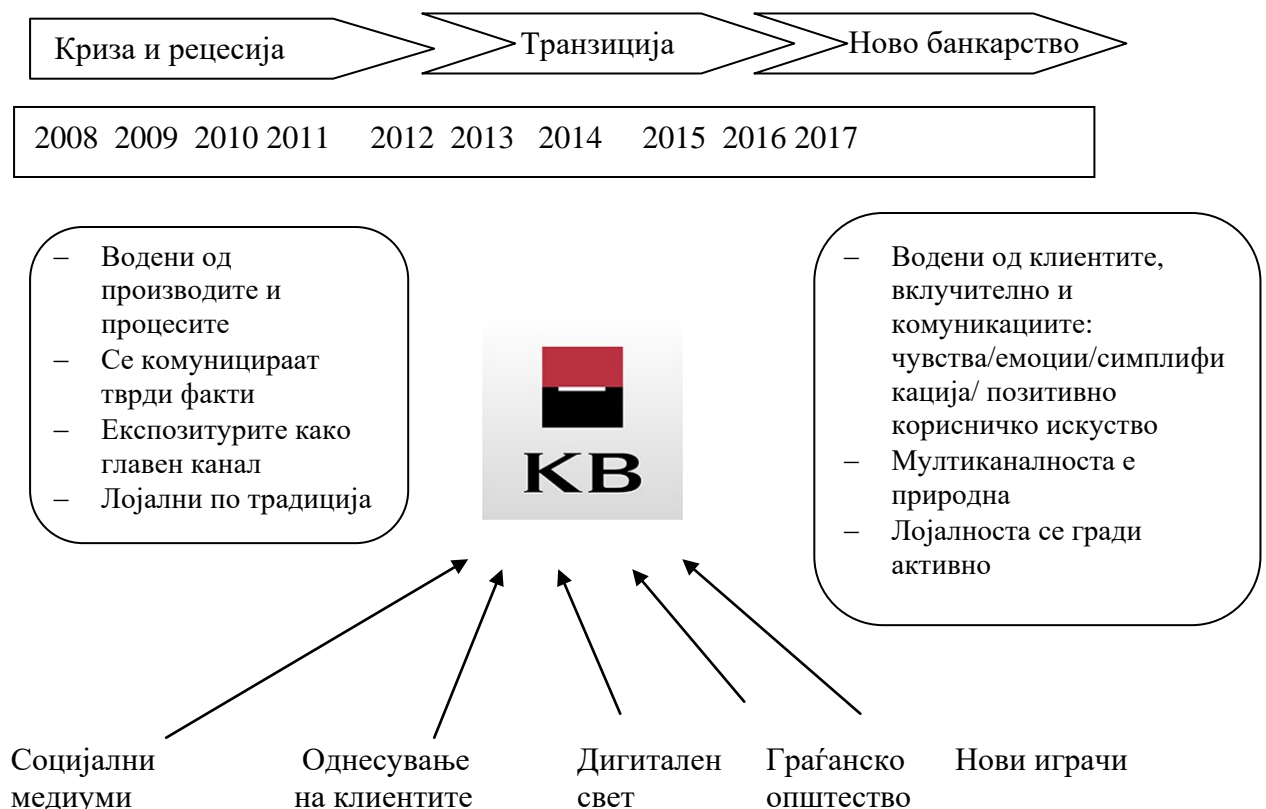
Комерчни банка, подружница на Сосиете женерал во Чешка, почнува со следење на квалитетот во деловната мрежа во 2006 година. Оттогаш се утврдени клучните активности, односно дефинирани се стандарди за квалитет на услугата што ја нудат банкарските советници, поставени се клучни индикатори за квалитет (КПИ) и лансиран е мистери-шопинг за да се добие фидбек за квалитетот на услугата што им се нуди на клиентите. Притоа, лансиран е нов бран на мистери-шопинг со аудиоснимки што се достапни на интерен тренер. Тоа значи дека банкарските советници добиваат објективен фидбек за нивниот комерцијален пристап. Банката има и напреден систем за следење на поплаките што ги користи за да научи подобри лекции во иднина, а спроведува и истражувања за задоволство на клиентите со коишто може да се спореди со конкурентите на чешкиот пазар. Но, квалитетот за банката не може да се лоцира само во дистрибутивната мрежа. Поради тоа, Комерчни банка се стреми и кон развој на интерен квалитет, што подразбира квалитет во понудата на тимовите од централата (Comerční banka, 2012). Ваквиот холистички пристап наметнува преориентација од квалитет кон култура, што го става клиентот во центарот на напорите. Така, во 2015 година банката воведува трансформација со којашто клиентот го поставува во срцето на процесите. Иако секој во банката ја разбира важноста на клиентот и секој се фокусира кон подобрување на активностите за исполнување на очекувањата на клиентите, сепак темата не е само маркетиншка, бидејќи ги вклучува сите дирекции во банката, односно бара широк процес на трансформација, каде што: маркетингот – треба да почне да продава решенија, а не само производи; дистрибуција – да прерасне од продажен во советодавен менаџмент; усогласеност – регулаторните аспекти да ги претвори во поттик за бизнисот; правна дирекција – да го смени вокабуларот од правен жаргон во разбирлива содржина; ризик – ризичната ароганција во омекнато однесување; проектен менаџмент и ИТ – од поддршка на бизнисот кон поттикнување на корисничкото искуство и датабаза; финансии – од случај на студија и трошоци да инвестира во одржлив банкарски нето-приход, а да се биде клиентски фокусиран претставува клуч кон одржлив банкарски нето-приход.

За да биде клиентот во центарот на банката треба да се има потврден одговор на следните прашања (European Marketing Leadership Conference, 2015): Дали во организациската структура има тим посветен на искуството на корисниците? Дали сите стратешки материјали почнуваат со идентификација на потребите на корисниците? Дали ги знаеме болните точки на нашите клиенти? Колкав дел од ресурсите се алоцираат на истражувања за клиентите? При составување на договорите, дали е ултимативен клиентскиот стил или правно-регулаторниот? Дали во процесите е вклучена опцијата „релевантен за корисниците“? Дали во проектната методологија е вклучена потребата да се испорача позитивно корисничко искуство?

Оттука, клиентот да биде во центарот на напорите не е само маркетиншка тема туку широк процес за трансформација на банката. Предизвикот е за Комерчни банка, но и за групацијата Сосиете женерал. Сега, повеќе од кога било, е вистинско време за централно поставување на клиентот поради развојот на граѓанското општество и регулаторниот притисок, мултиканалната дистрибуција и поврзаноста на клиентите што води кон нов мултиформат на клиентски интеракции.

Пристапот на Комерчни банка за трансформација кон клиентски фокусирана стратегија изгледа вака (Komerčni banka, 2015):

Слика 4.1: Трансформација кон клиентски фокусирана стратегија



Извор: Komerčni banka, Being Customer Centric, June 2015.

КБ сака да биде референтна банка, посакувана поради клиентски фокусираниот исказ на вредноста (value proposition), избрана заради квалитетот на нејзините менаџмент-релации со клиентите низ различните канали и препорачана поради нејзините ефикасни секојдневни решенија, како и поради оптимизираните и редовно приспособувани решенија за финансиско планирање. КБ е потребно да ги подобри мултиканалната продажба и услужувањето – едноставноста и времето за одговор, што ќе води кон подобро корисничко искуство и вредност за парите.

За да го постигне тоа, банката применува методологија CANVAS. Моделот е развиен од Alexander Osterwalder и претставува едноставен графички урнек со којшто се опишуваат девет основни компоненти (Forbes, 2012): сегменти на потрошувачи, исказ на вредност, канали, релации со потрошувачите (како самоуслужност или лична асистенција), текови на приходи, ресурси, активности, партнерства и трошоци. Поединечните елементи насочуваат кон целината, додека изгледот охрабрува размислување за тоа како делчињата се составуваат заедно.

Слика 4.2: Концепт CANVAS во Комерцни банка



Извор: Komercni banka, Being Customer Centric, June 2015.

Применет од страна на КБ, концептот CANVAS се фокусира на:

Клиентот – банката да се стави на местото на клиентот и да го слушне неговиот глас, да разбере како размислува и да го погоди емотивно. Истражувањето покажува дека клиентите би сакале да користат банка три до четири пати во месецот и да потрошат 250 чешки круни повеќе во месецот на банкарски услуги доколку банките се отворени до 20 часот. Изјавите на клиентите гласат: „Премногу сум зафатен/а развезувајќи ги

децата наоколу и никогаш не можам да стигнам во банка во работното време. Посакувам да има банка што ќе работи приспособено на мојот животен стил, а не јас да се приспособувам на животот на банката...”

Исказот на вредност – ги зема предвид намерите на клиентите, улогата, работата, задачите, потребите, проблемите, стравовите, болните точки (на пример, губење време е да се оди во банка), придобивките и успехите и ги комбинира со начинот на којшто ги решаваат проблемите потрошувачите, т.е. супституција и конкуренција, производи и услуги, и што им ја намалува болката (на пример, едноставна услуга што ми треба).

Позиционирање – е насочување кон целните купувачи за решавање на нивните проблеми преку продуктна понуда што е брендирана, а којашто претставува решение на проблемот поинакво од тоа на конкуренцијата благодарение на диференцирани производ/услуга.

Порака – е слоган или привлечна фраза.

Откако се дефинирани елементите, се доаѓа до следната формулација на профил на клиент, карактеристики и дефинирана понуда:

Профил на клиент – стандарден, со детски дух, насочен кон онлајн-банкарство и мобилно банкарство.

Потреби/желби/стравови – „да биде во тренд и слободен“; да патува; да биде со пријателите; да биде независен; да стекнува нови искуства; да го покажува и да го дели со други сопственото искуство да организира патување и својот живот.

КБ решение – онлајн-кредит за 30 минути; безбеден начин за позајмување пари; предлог на нова револвинг-карактеристика.

Исказ за клиентот (по можност емотивен) – заштеда на време; пристап до пари за својот „проект“ од секаде; може да купи/да направи што посакува клиентот сега, без да чека; без ризик и со паметно решение.

Комуникациски стил – не мораш да знаеш што ќе правиш утре, но ако одлучиш да го откриваш светот, само побарај нè.

Диференцијација од конкуренцијата – фер и безбеден кредит со исти (непроменливи) услови од почетокот до крајот; онлајн и одобрен во рок од 30 минути.

На овој начин, преку применети истражувања за квалитет со проучување на профилот на клиентот, утврдување на соодветно позиционирање, исказ на вредност што е во корист на клиентот и правопрпорционална комуникациска порака, се овозможува репозиционирање од продуктно однесување кон клиентски фокусирано дејствување.

Искуството на Сосиете женерал Мароко со имплементација на ИСО 9001 е уште една добра практика за имплементирање квалитет според коешто управувањето со проект за сертификација е единствено искуство за секој специјалист за квалитет. Тоа претставува процесно управуван пристап со неверојатно човечко искуство во коешто целото внимание е насочено кон клиентот. Сепак, сертификацијата секогаш се соочува со дилеми кај оние што одлучуваат од типот на (Société Générale Maroc, 2015): *Дали треба да ја направиме? Како ќе влијае врз нашиот имиџ? Дали постојат подобри и поевтини опции?* Ваквите прашања се без крај и постојано горлива тема. Всушност, има одговор за секоја ситуација. Квалитетот поседува збир алатки со коишто можат да се решат низа проблеми со коишто се соочува банката. Сертификацијата со ИСО 9001 е само едно решение помеѓу другите. Ако банката сака да се издигне во еден или во повеќе макропроцеси и да го направи перманентно подобрувањето, во тој случај ИСО 9001 е перфектен одговор. На тој начин, банката им докажува на своите клиенти дека инвестира во нивното задоволство. За деловните клиенти, компании, ИСО 9001 станува растечки важен фактор во изборот на банка-партнер. За населението и за индивидуалните клиенти не значи ништо само по себе, но доколку со рекламирањето се фокусира на одредени аспекти, може да ѝ донесе значајна вредност на банката. Како дел од иницијативите за квалитет, Сосиете женерал Мароко спроведе три проекти за ИСО-сертификација 9001. Секој систем е поврзан за различна област. Првиот се однесува за хартиите од вредност и го става клиентот во центарот на бизнисот, вториот за информативниот систем со којшто банката се позиционира како услужен провајдер на внатрешните клиенти и последниот се однесува на меѓународните плаќања, како особено неопходен за подобрување на квалитетот на услугата на овие особено комплексни трансакции, заради воведување на стандардизирани практики, а пред сè за зголемување на пазарниот удел. Сосиете женерал Мароко ги избра овие сертификации претежно на услуги, за да ги задоволи индивидуалните клиенти кои очекуваат јасна, формална и експлицитна посветеност од банката. Таквата посветеност, сертифицирана од независно тело, ја прави иницијативата поубедлива и кредибилна. Единственото што тешко може да се измери е тоа што повратот на инвестицијата од ваквите проекти е тешко да се процени, а трошокот може да прерасне во значајна тема и да ги надмине придобивките.

Сосиете женерал Либан исто така има позитивно искуство при воведувањето систем за управување со квалитет (СУК). Впрочем, како дел од иницијативата за подобрување на квалитетот, банката се приклучи на програмата финансирана од Европската унија, а

усвоена од Министерството за економија и трговија на Либан, како резултат на што Сосиете женерал Либан изврши ИСО-сертификација. Задачата на тимот за квалитет беше поставување систем за управување со квалитет за електронскиот банкарски бизнис (дизајн, развој и издавање на картички) преку следење на следните чекори: поставување проект, документирање на СУК, анализа на процесите, поставување на СУК, евалуација на СУК, сертификација на СУК и управување во фазата на постсертификација. За Сосиете женерал Либан оваа иницијатива подразбира иновација и тимска кохезија за крајни придобивки на клиентите. Вклучува процесно базиран пристап и клиентски фокус, преку промоција на значењето на јадрото на бизнисот и индивидуалната улога на секого при создавање вредност. Со ИСО-сертификацијата, Сосиете женерал Либан ги уверува корисниците дека барањата за квалитет се задоволени. Покрај директното влијание врз бренд-имиџот и диференцијација од конкуренцијата, ИСО 9001 исто така одржува чекор со други цели на банката како (Societe Generale de Banque au Liban, 2014):

- Подобрување на процесите и можност за фокусирање на задоволството на клиентите.
- Имплементација на клиентски-ориентирана политика за квалитет и поставување на вистински цели (намалување на неквалитет, времето потребно за комплетирање на процесите, трошоците итн.).
- Поттикнување мотивација на вработените и нивното разбирање за важноста на нивниот придонес и на нивната улога во политиката за квалитет.
- Стекнување поддршка од тимовите за континуиран перформанс и проектот за подобрување на услугата за квалитет преку воведување индикатори за перформанс.

Методологијата Лин сикс сигма во рамките на Групацијата е уште едно остварување на подрачјето на квалитет. Начинот на размислување Лин во рамките на Групацијата најдобро се илустрира со прашањето: *Дали чашата е полупразна или полуполна?* И додека оптимистот би одговорил полуполна, а песимистот полупразна, размислувањето Лин би одговорило со прашањето: *Зошто чашата е двапати поголема отколку што е потребно?* Според оваа премиса, Групацијата го дефинира принципот Лин, каде што главната идеја е да се максимира вредноста за клиентот додека се минимизираат вишоците/остатоците/непотребните чекори, а притоа (IBFS, 2016):

- да се дефинира вредност преку светогледот на клиентот,
- да се разбере вредноста на процесот,
- да се материјализира текот на информации, документи и луѓе во процесот,

- да се испорача она што го сака клиентот, кога го посакува и каде што го посакува,
- секогаш да се наоѓа оптимално ниво на перформанси во однос на квалитет.

Да се дефинира што претставува додадена вредност за клиентот значи да се даде одговор на прашањето: *За што е подготвен клиентот да плати?* Ова се изразува преку т.н. *глас на клиентот* [Voice of the Customer (VOC)] и овозможува фокусираност на најзначајните аспекти во процесот. И додека VOC е тежок да се измери, комплексен и неконкретен, критично за квалитетот е тој да се направи мерлив, едноставен и конкретен. А тоа, според методологијата на Групаацијата, се постигнува преку „уловување“ на VOC со помош на поплаки, истражувања за задоволство на клиентите, фокус-групи и интервјуа со трошоци пропорционални на редоследот, каде што поплаките се најекономични, а интервјуата најскапи и нивната оправданост мора да биде поткрепена со неопходност за извлекување на кориснички насоки преку разговор. Во процесот за редукција на време од почетокот до крајот постојат активности со додадена вредност што придонесуваат за процесот кон клиентот, односно тој е подготвен да плати за услугата (означено со зелено); активности без додадена вредност, потрошено време (означено со црвено), активности со ниска додадена вредност за клиентот, но неопходни за банката, како регулаторна контрола и слично (означено со испрекинато) и време на чекање (означено со сиво).

Слика 4.3: Пример за процес од почетокот до крајот



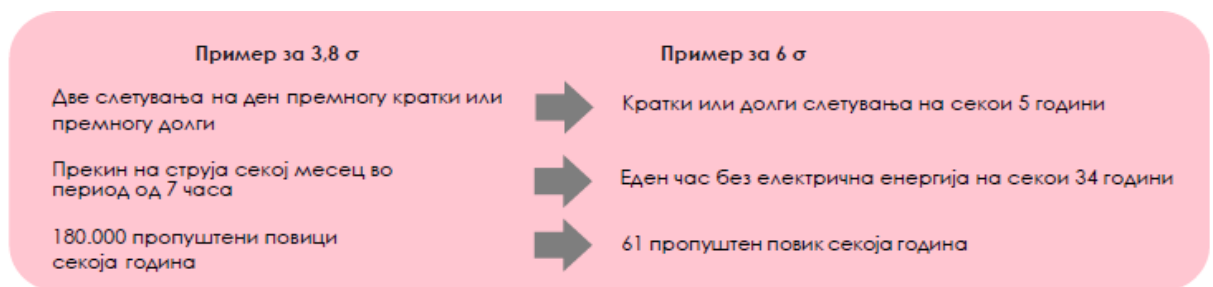
Извор: IBFS, 2016, Business Process Management, BPM training, Societe Generale.

Суштината е да се елиминираат предметите што внесуваат загуба во процесот како повторувања на иста задача, прибирање на непотребни документи, архивирање, чекање одговор од овластени лица, чекање информации од страна на клиентот, печатење и барање документи, секој вработен да го прави истото, со што се повторуваат чекорите и се губи време, испраќање и примање документи во хартиена форма наместо по

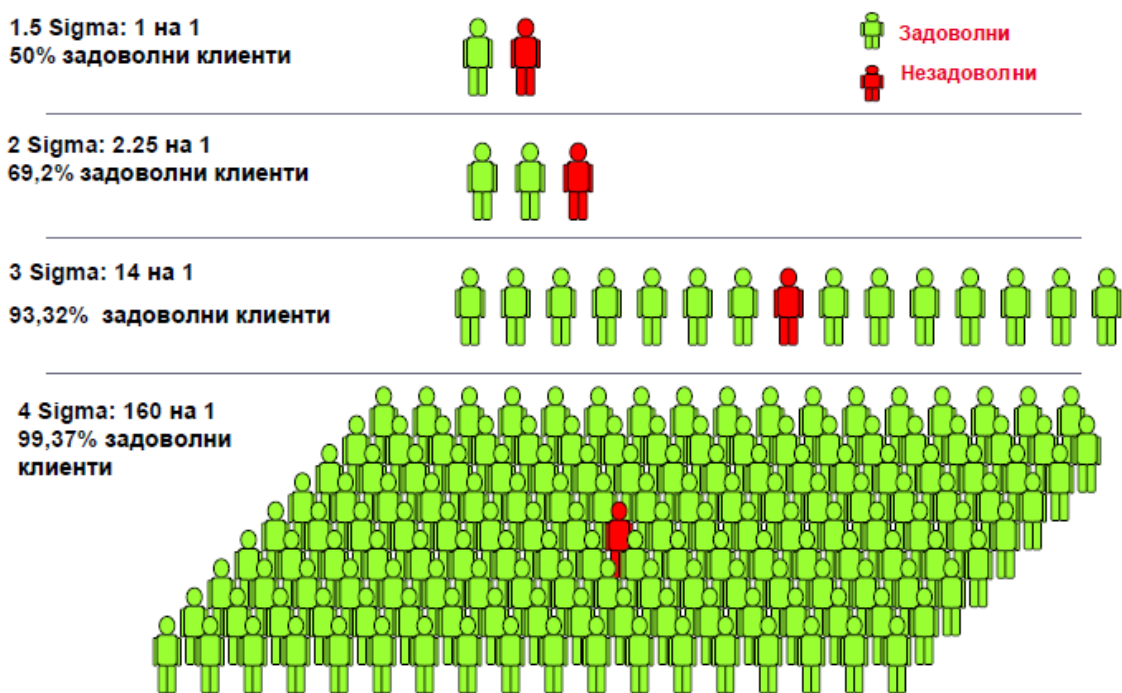
електронска пошта, грешки што треба да се коригираат, недоволно информации за клиентот и слично.

Суштинската идеја е да се редуцираат дефектите и варијациите во процесот, со цел да се постигне стабилност и да се воспостави еден вид стандард. Сигма (σ) претставува единица мерка за бројот на дефекти во процесот. Процес со „6 σ “ значи дека има само 3,4 дефекти на милион можности. Сикс сигма се користи за да се измери степенот на перформансот на даден процес и тој да се спореди со друг процес.

Слика 4.4: Мерење на перформансот преку Сикс сигма



Или во контекст на задоволни клиенти:

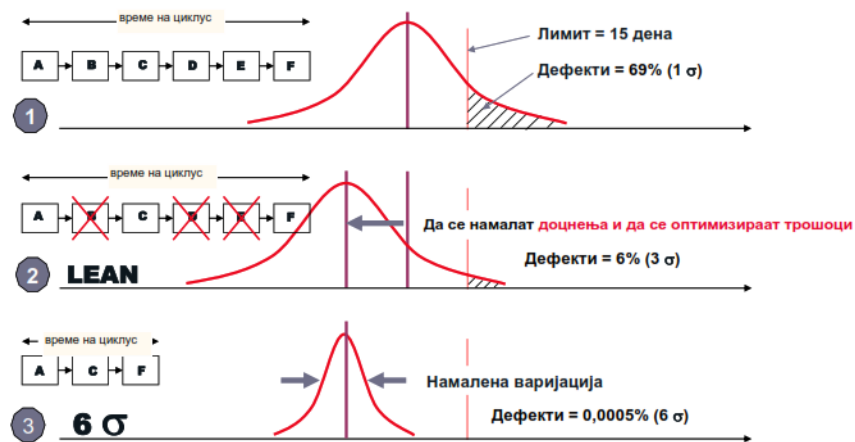


Извор: IBFS, 2016, Business Process Management, BPM training, Societe Generale.

L6S (Лин сикс сигма) е методологија што се потпира на заеднички тимски напори за да се подобрат перформансите преку системско отстранување на непотребните чекори, дефекти и вишоци, со цел да се подобрат брзината, квалитетот и фокусот кон аутпути битни за банката. Всушност, Лин е редукција на време, односно методологија со којашто се забрзува процесот со отстранување на изворите на вишок. А, Сикс сигма се

фокусира на подобрување на квалитетот, преку намалување на варијациите, разрешување на дефектите и подобрување на квалитетот.

Слика 4.5: Лин и Сикс сигма

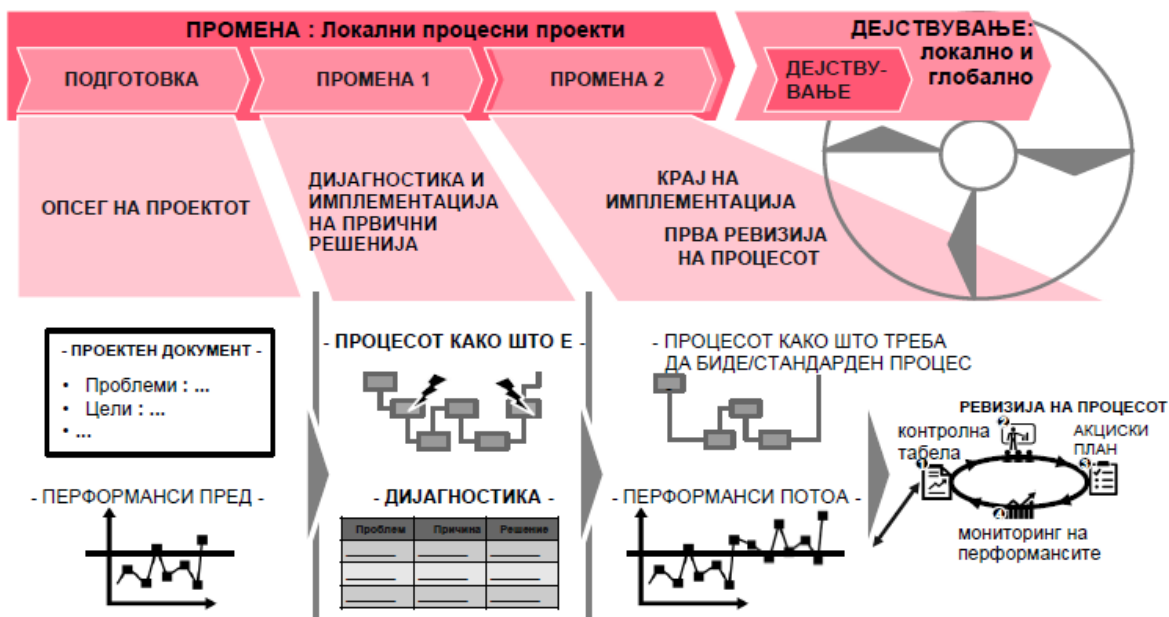


Извор: IBFS, 2016, Business Process Management, BPM training, Societe Generale.

Од L6S произлегува RESHAPE!, што претставува трансформациски бренд на ИБФС за организациски и процесни подобрувања. Reshape! е системски реинженеринг на критичните и клучни процеси во согласност со стандардите на ИБФС, притоа почитувајќи ја локалната регулатива, како и за подобрувања во организацијата. Применето кај конкретен процес, во којшто банката сака да го намали времето за одобрување на потрошувачки кредит, проектот RESHAPE! би се одвивал вака: најнапред се врши скенирање на актуелниот процес на одобрување на потрошувачки кредит (иницијален). Притоа се согледуваат непотребните чекори, односно оние што се потрошено време и без додадена вредност за клиентот – на пример, промена на процедура, непотребно копирање документи, повеќекратен рачен внес на податоци. Потоа се елиминираат овие непотребни чекори со брзи придобивки и се доаѓа до прва оптимизација на процесот. Потоа следува втора оптимизација, со којашто се имплементираат покомплексни процеси за автоматизација на процесот што бараат ИТ-развој, како и елиминирање или намалување на времето на чекање (на пример, контролата на кредитното досие во заднинските служби да се намали од пет на еден до два работни дена). Со втората оптимизација се доаѓа до подобрен процес, во смисла на скратено време за одобрување кредит, а без притоа да се намалат квалитативните фактори како ризичност на клиент, проверка на кредитоспособност, колатерал, односно потребно обезбедување за кредитот и слично. По редефинирање на процесот, односно по оптимизација на одобрувањето кредит, се воспоставува процесот како стандарден, а со цел со текот на времето да се врши постојано подобрување се вршат ревизии на

процесот на квартално, полугодишно или годишно ниво, зависно од фреквенциите на процесот и важноста што ја има за задоволството на клиентите.

Слика 4.6: Од фаза на проект до фаза на дејствување



Извор: IBFS, 2016, RESHAPE! PROJECT, Societe Generale.

Вакви проекти за процесна оптимизација се воведени во над 15 ентитети на Групацјата, а се однесуваат за кредитите на правни лица, управување со кеш, пазарни активности, отворање сметки на клиенти, платни системи (трансфери, чекови), наплата на кредити (за население и за правни лица) и почнување на деловен однос со правни и со физички лица. Целта на RESHAPE! е:

- Желбата да се подобри квалитетот на услуга перципиран од страна на клиентот;
- Желбата да се зајакне културата за ризик во рамките на Групацјата;
- Барањата на регулаторите да се управува со мапирање на процесите за зајакнување на контролните системи.

Ентитетите на групацјата Сосиете женерал исто така се унифицирани и кога станува збор за процесот на управување со поплаките. Поплаките се сметаат за многу важен индикатор за потребите на клиентите, за можни нерегуларности или измами. Поплаката се третира како спонтан, брз и бесплатен фидбек од клиентот, што дава можност да се откријат и да се разберат потребите на клиентите, очекувањата и однесувањето. Истовремено, поплаката е извор на информации за функционирањето на банката, за преиспитување на перформансите и квалитетот на услугите што им се нудат на клиентите. Оттука, поплаката претставува извор за подобрување на квалитетот на услугите, еден вид барометар за задоволство. Денес, клиентите имаат сè поголеми

барања. Тие сакаат да го изразат своето незадоволство и не се воздржуваат да го дискутираат, да се расправаат, па дури и да се закануваат. Сакаат да бидат ислушани, разбрани и почитувани. Несреќен клиент станува кршлив клиент, отворен кон понудата на конкурентите. Поплаката отвора период на нестабилност во комерцијалниот однос со клиентот. Подобро управување со поплаките го поттикнува процесот на лојалност на клиентите, додека несоодветен третман може да ја загрози иднината на релацијата. Адекватниот третман на поплаките води и до продажба на нови производи, со што се зголемува коефициентот на опременост на клиентите (број на производи по клиент), со што се овозможува да се направат клиентите лојални на долг рок. Клиентите не чекаат само на одговор од банката туку и на решение за нивниот проблем. За нив е битно банката да ги препознае своите грешки и да ги поправи. Зошто групацијата Сосиете женерал оддава посебно внимание на поплаките? Одговорот е многу едноставен – секоја поплака е извор за потенцијално подобрување. Дава можност да се подобри квалитетот на производите и на услугите на банките на Групацијата, но и на имиџот на банките и на Групацијата во целина, без оглед на тоа каде се наоѓаат. Процесот на управување со поплаки претставува еден вид унификација на аспектите на квалитет, наспроти географската и регионалната припадност.

Групацијата во 2011 година разви и алатка – софтверска апликација за централизирано следење на поплаките наречена WinRecl, едноставна за имплементација, примена и приспособување од страна на подружниците. Како надоврзување на апликацијата, на располагање на подружниците е воведен и извештај што содржи индикатори за поплаките. На месечно ниво, поединечните извештаи од подружниците го полнат групацискиот извештај за поплаки со цел да се добие глобална слика за процесот на управување со поплаките на ниво на Групацијата. Извештаите се корисни и за поединечните банки, бидејќи овозможуваат следење на еволуцијата на поплаки, имплементација на акции со главна цел подобрување на квалитетот на релацијата со клиентите, како и подобрена понуда на производи и на услуги.

Во продолжение, ќе бидат претставени неколку подружници на групацијата Сосиете женерал и нивниот пристап кон квалитет.

Сосиете женерал Србија спроведува група проекти поврзани со квалитет. Во соработка со професионална агенција за маркетиншки истражувања, IPSOS, води *истражување за имиџот на банкарскиот бренд*, што покажува дека банката успева да одржи позиција на сигурна и на доверлива банка со комуникација што се темели на искреност, хуман пристап и грижа за потребите на клиентите. Со цел постојано да се слуша гласот на

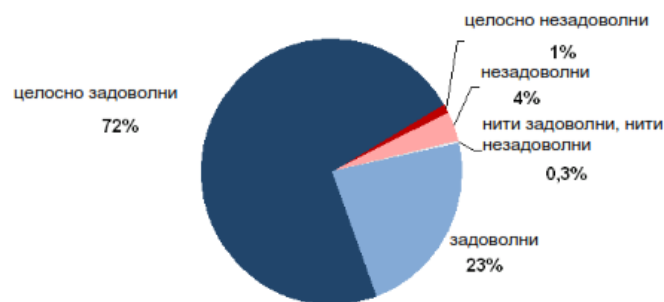
клиентите, *мониторингот на поплаките* се прави на месечна основа и ѝ помага на банката да ги утврди слабите точки во системот или на комерцијата. Покрај истражувањата за *задоволство на клиентите* што се организираат на годишна основа, банката спроведува и студии за интерна лојалност и задоволство на клиентите. Оваа акција се нарекува *барометар за задоволство* и го мери степенот на задоволство на клиентите со нивната подготвеност да ја препорачаат банката. Акцијата укажува на многу добро ниво на задоволство со банката и во дадени експозитури, а бидејќи се спроведува на шест месеци, барометарот овозможува да се следи прогресот. Дополнително, собраните податоци се внесуваат во систем со цел понатамошно следење на клиентите и антиципирање на нивните потреби, имајќи го предвид моменталното ниво на задоволство. *Сегментацијата на клиентите* овозможува да се третираат клиентите подобро преку таргетирани акции кон специфични клиентски групи. Кон ова банката има додадено функционалност, што поддржува различни кампањи (на пример, кампања за директен маркетинг), мониторинг на можностите со одреден статус (на пример, кои од клиентите кои ја добиле директната пошта пројавиле интерес или склучиле договор за понудата) и следење на прогресот на кампањите преку анализа на податоците на клиентите собрани преку кол-центарот (придружен телефонски повик по испратено писмо за заинтересираност на понудата). Активностите на подрачјето на квалитет се прошируваат и на *подобрување на базата на клиенти* во комбинација со *запознај го својот клиент* (KYC) и лична идентификација на клиентите како дел од процесите за спречување перење пари и финансирање тероризам. *Мистери-шопинг* се спроведува на редовна основа. На овој начин, преку собирање и комбинирање на сите резултати банката е во можност да подготви најадекватни акциски планови согласно стратешките и оперативните цели на банката. Сосиете женерал Експресбанк (СЖЕБ), подружница на Сосиете женерал во Бугарија, има воспоставено предизвик за вработените да придонесат со идеи за поттикнување на квалитетот во банката. Предизвикот се темели на „Каизен“, што може да се објасни како постојана отворена линија од вработените кон менаџментот да даваат предлози за подобрување на процесите. А, бидејќи во фокусот на сите нивни процеси е клиентот, подобрувањето на процесите ќе придонесе за пренос на нивото на перформансите кон подобрена услуга за клиентите. Во СЖЕБ почнале така што отвориле телефонска линија достапна 24 часа за да дава предлози за подобрување секој вработен. Сите пристигнати идеи се објавуваат јавно и се достапни до сите преку интранет-мрежата на банката во т.н. „зелена книга“. Знаејќи ги идеите на другите, може да доведе до искра за

идеја кај некој друг, што ќе доведе до иновација. Потоа, периодично, телото за одлучување ги разгледува идеите и врз основа на физибилноста одлучува дали се вредни за имплементација. Таквите идеи влегуваат во т.н. „бела книга“ и преминуваат од идеја во реалност. На тој начин сите се поттикнати да придонесуваат. Потоа се појавува потреба да се поттикне и да се забрза фабриката за идеи. СЖЕБ се надоврзува со прибирање идеи со коишто ќе се поедностават процесите. Зошто симплификација? Затоа што живееме во комплексен свет. Вработените, исто како и клиентите, би се чувствувале подобро доколку банката не придонесува кон комплексноста на секојдневието, туку кога би нудела прагматични и едноставни пристапи и решенија. Предизвикот за Поедноставување довел до многубројни идеи, каде што вработените се натпреварувале да придонесат кон концептот за „едноставен живот“. Една од идеите: „Зошто да не се автоматизира договорот за добредојде?“ изгледа толку очигледно во време кога на клиентите им се нуди хартиен темплејт што се пополнува рачно, а потоа личните банкири ги внесуваат повторно истите податоци во систем. Оттука произлегува и цел проект за автоматизација на документите за клиентите во СЖЕБ со којшто се внесуваат сите темплејти во системот, а потоа, доколку е потребно, само се печати пополнета форма за потпис за клиентот. Многу поедноставно и за клиентот и за банката од аспект на скратено време, намалена архива и ефикасност на процесот. Дел од учесниците кои дале најприменливи идеи се наградени на церемонија пред сите колеги од банката. Наградувањето е мотивирачко, но уште постимулативно е да се види како нечија идеја е применета и да сведочи со задоволни клиенти. На тој начин, придонесот на вработените кон квалитет резултира со лојалност на клиентите (E-Newsletter quality, 2011).

СКБ-подружница на Сосиете женерал во Словенија има воведено истражувања за зголемена лојалност на клиентите. Пристапот на банката е дека стекнувањето на нови клиенти е поскапо отколку задржувањето на постојните. Поради тоа, предизвикот е да се најде вистински пристап и да се идентификуваат конкретни елементи за стекнување на лојалноста на клиентите поради што банката спроведува два истражувачки проекта што ќе им овозможат подобро да ги разберат главните потреби и очекувања на клиентите, вклучително и (де)мотиваторите за избор на СКБ, односно за заминување од СКБ. Истражувањата се однесуваат на сите клиенти – физички лица, професионалци и мали бизниси. Истражувањата се спроведуваат со помош на надворешна агенција. Во истражувањето за физички лица банката има цел да стекне подобар увид во процесот на донесување одлуки на клиентите, што е она што ги прави задоволни и кои се

нивните очекувања. Притоа, се комбинираат разбирањето за интерните перцепции за комуникации, видувањата за пречките на клиентот, (де)мотиваторите за промена на банка и видувањата на клиентот за задоволство и за лојалност стекнати преку дискусии и интервјуа со клиенти и не-клиенти. Истражувањето се однесува и на интерната и екстерната перцепција на имиџот на банката. Од истражувањата се идентификувани конкретни елементи на задоволство и лојалност, како и (де)мотиваторите, што потоа се инкорпорираат во продажната стратегија со цел да се зголеми активноста и да се зголеми бројот на производи по клиент кај постојните клиенти. Она што е интересно како сознание е дека главните мотиватори за да се биде клиент на СКБ лежат во емотивните фактори, додека мотиваторите за избор на банка се крајно спротивни, односно се рационални. Дополнително е измерено и задоволството на клиентите, што е многу високо (Графикон 4.1).

Графикон 4.1: Задоволство на клиентите на СКБ банка



Извор: SKB, Bank's Presentation, бизнис-конференција на Охридска банка, ноември 2014 година.

Една од стратешките комерцијални ориентации на банката е зголемување на активноста во сегментот професионалци и мали и средни бизниси (СМЕ), па СКБ наоѓа нови и иновативни пристапи за да дознае повеќе за сегментите. Со комбинирање на интерните податоци за клиентите и екстерни податоци достапни преку финансиските извештаи и клиентските видувања стекнати преку дискусии и интервјуа, банката открива нови факти. Наодите од истражувањето укажуваат на неискористен потенцијал за сите словенечки банки, бидејќи ни една не е активно инволвирана во тие сегменти на клиенти. Оттука, наодите се искористени за создавање на акциски планови за подобрување на релациите помеѓу клиентите од овие сегменти со банката и за зајакнување на маркетинг-стратегијата што ги покрива сите комерцијални аспекти од пристап, продуктна/ценовна стратегија и управување со односите со клиентите.

При имплементацијата на маркетинг-истражувањата и контролата на квалитетот на услугите, групацијата Сосиете женерал се води од управувањето и од мерењето на

корисничкото искуство. SWOT-анализата укажува на предностите, слабостите, предизвиците и опасностите со коишто се соочуваат банките.

Табела 4.2: SWOT-анализа

<p>Предности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управување со поплаките. • Примена на истражувања за мистери-шопинг и задоволство на корисниците. • Утврдено задоволство на клиентите, споредено со бенчмарк и широко дистрибуирано. • Интервјуа на самото место за клучните искуства со клиентите. 	<p>Предизвици/можности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Клиентот да се постави во центарот на целите на банките. • Комплетен пристап кон <i>глас на клиентот</i>. • Соединување и примена на сите расположливи информации. • Автоматизација на анализите и на податоците од сите достапни извори во реално време. • Проактивно антиципирање на подобрувањата што ќе доведат до диференцијација.
<p>Слабости</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недефинирана стратегија за задоволство на клиенти и квалитет кај дел од банките. • Постои свесност за квалитет, но не и за задоволство на клиентите. • Анализи што следуваат само по извршени истражувања, наместо на перманентна основа. • Ограничена дистрибуција на извештаите од спроведените истражувања. 	<p>Опасности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недоволно дефинирана организација и управување со квалитет. • Непостоење на акциски планови за квалитет и задоволство на клиенти. • Сурови податоци без анализа и ограничена дистрибуција. • Занемарување на гласот на клиентот како алатка за формирање стратегија на банката.

Извор: Приспособено од IBFS, *Managing and Measuring the Customer Experience*, 2016, Societe Generale.

Банките на различни пазари, со различна зрелост, имаат и различен степен на развој кога станува збор за квалитет и задоволство на клиентите, па предностите за едни банки претставуваат предизвик за други банки, а слабостите – опасности. Графиконот ги сублимира наодите како просек за сите банки во ИБФС и е основа за утврдување на стратегијата за квалитет и на поставеноста на клиентите во срцето на стратешките определби на подружниците.

4.3. Промоција и имплементација на извештаите од маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите

Комуникацијата на резултатите добиени од спроведените маркетинг-истражувања за квалитет на услугите претставува мошне значајна алка за успешноста на проектите поврзани со квалитет. Извештаите добиени од спроведените истражувања за квалитет неопходно е да се дистрибуираат до сите нивоа засегнати со наодите. Исто така, од нив понатаму потребно е да произлегуваат акциски планови во коишто значајно место заземаат алатките за промоција на аспектите на квалитет помеѓу внатрешната јавност (вработените) и надворешната јавност (клиентите и стејкхолдерите). Банките-членки на групацијата Сосиете женерал, како и Охридска банка – подружница на Сосиете женерал во Македонија, имаат развиено интересни практики, во вид на прирачници за квалитет на услугите и брошури за квалитет, за промоција и имплементација на наодите што произлегуваат од истражувањата за квалитет. Комуникацијата за аспектите на квалитет е суштинска за континуирано подобрување на услугата кон клиентите, за градење свесност и за зајакнување на знаењето и на разбирањето на важноста на квалитетот од страна на сите вработени во банката.

Во Охридска банка, резултатите од истражувањата за квалитет се презентираат на посебен настан наменет за сите раководители на организациски единици и на експозитурите, т.н. бизнис-конференција, што се одржува квартално или полугодишно. Ваквата пригода овозможува не само пасивно презентирање туку и проактивна дискусија од којашто по пат на брејнсторминг произлегуваат конкретни акциски планови. Од една таква сесија, произлезени се следните заклучоци (Бизнис-конференција, Охридска банка, 2014):

Квалитет на услуга со акцент на задоволството на клиенти
Директни и индиректни влијанија

1. Прием на клиент
 - Да се воспостави кодекс на однесување на вработените за прием на клиенти.
 - Обука за примена на кодексот со тренинг-кит (подготвени документи).Запознај го својот клиент: да се идентификуваат потребите на клиентот и соодветно да се упати кон определен референт.
 - Да се идентификуваат потребите на клиентот.
2. Квалитет на податоци
 - Да се презентираат продуктите на банката на клиентот.
 - Да се дадат точни податоци во врска со условите.
 - Да се обезбедат точни и целосни податоци за клиентот според воспоставените процедури.
3. Сервисирање на клиенти
 - Да се обезбеди брза, квалитетна услуга и продажба на банкарски производи.
 - Информирање на клиентот за временскиот период на реализација на неговото барање.
 - Да се обезбеди постпродажна услуга од аспект на персонален банкар:
 - o Следење на клиентот;
 - o Нудење на нови услуги;
 - o Вкрстена продажба.
4. Спроведување на годишни истражувања за степен на задоволство на клиенти – теренски/телефонски анкети
 - o Сегмент – индивидуалници и професионалци;
 - o Корпоративни клиенти.- Мистери-шопинг – тајни купувачи – преку анкети
 - o Телефонски;
 - o Посета на експозитури;
 - o Во дирекциите и во службите на банката.- Активна презентација кај клиентот

Заклучок:

- За да се добие задоволен клиент и тој да стане и лојален, неопходно е да му се обезбеди брза и квалитетна услуга, преку добра и квалитетна поставеност на интерните процеси и процедури и активно следење на потребите на клиентите.
- Исто така, неопходно е експозитурите да бидат опремени со промотивен и со репрезентативен материјал.
- Да постои добра соработка со интерните служби во банката.
- Наградување на клиентите.
- Ослободување од административните бариери.
- Проактивно запознавање и следење на клиентот.

Ваквите сесии овозможуваат успешно спроведување на дело на резултатите од истражувањата, видувањата и предлозите на менаџментот според реалните случувања на терен, а заклучоците потоа се пренесуваат во детални акциски планови со конкретни активности како изработка на кодекс, спроведување обуки за кодексот, план за мистери-шопинг и истражувања за задоволство на клиентите, следење на резервата на брошури и постери во експозитурите, подароци за клиенти итн. На овој начин, преку интерна комуникација и понатамошно следење, сите засегнати вработени, каскадно преку раководителите, се ставаат во служба на процесите на квалитет во банката и дејствуваат во насока на нивно имплементирање.

Исто така, Охридска банка има воведено и е-учење, односно електронска обука за квалитет задолжителна за сите вработени. Обуката опфаќа (Електронска обука за квалитет, 2014): дефиниција за квалитет, значењето на квалитетот во Охридска банка, пристапот на квалитет прикажан преку компонентите за интерен и екстерен квалитет,

процесот на управување со квалитет со крајна цел – задоволен клиент, колективниот придонес за квалитетот, начините за подобрување на задоволство на клиентите и нивното искуство со банката, чекорите за успешна релација со клиентите, активностите за квалитет (оптимизација на управување со поплаки, мистери-шопинг, задоволство на клиенти, акциски планови и нивно ставање во функција, КУС и индикатори за квалитет), придонесот на квалитетот кон банкарскиот нето-приход и важноста на лојалноста на клиентите во тој контекст со крајна цел намалување на стапката на заминување на клиенти (churn rate), организациски прашања каде што квалитетот не може да се смести во една организациска единица, туку е обврска на сите, а дирекцијата за квалитет има улога на координатор.

Сосиете женерал Албанија, како одговор на резултатите на прашалникот за квалитет доставен до 3.600 клиенти на банката, го создаде SOGI – комичен стрип со десет правила за управување со односите на клиентите. Десет проценти од коментарите на клиентите биле поврзани со квалитетот на услугите, поради што дирекцијата за квалитет одлучила да ја зголеми свесноста кај личните банкари за управување со односите со клиентите за клучните поенти при приемот на клиентите во експозитурите и за важноста на опкружувањето во коешто се пречекува клиентот. Овој комичен стрип содржи и корисни информации според коишто треба се водат личните банкари во своите активности, особено бидејќи паралелно се воведуваат и други проекти во мрежата на експозитури (нова комерцијална организација со дедицирано портфолио, КУС, кодекс за облекување и слично).

Десетте правила првпат се објавени во интерното списание на банката, а потоа се поставени на постери во заедничките простории на експозитурите (кантина, кафе-простор...). Дирекцијата за маркетинг поставила и заедничка заднина за десктоп-компјутерите, на којашто SOGI периодично се појавува со специфични теми. Конечно, овој комичен стрип е и составен дел од пакетот за воведување на новите вработени во експозитурите, заедно со кратка обука спроведена од страна на дирекцијата за квалитет за важноста на квалитетот во банката и процесирањето на поплаките. Од аспект на трошоци, проектот не е скап, бидејќи целосно е реализиран со интерни ресурси (SGAL Quality Practice, 2015).

Во Комерчни банка (КБ), Чешка, етичките принципи и транспарентноста отсекогаш биле мошне значајни. Тие претставуваат фундаментални столбови на успехот на банката, што на долг рок придонесуваат кон зајакнување на довербата со партнерите и со клиентите. Во банкарството, однесувањето на вработените е особено значајно.

Поради тоа, воспоставувањето на правила на КБ за деловен кодекс и етички принципи претставува начин да се запечати посветеноста на банката кон темата. Принципите се инспирирани од етичкиот кодекс. Темите опфатени со нив се поврзани со деловните практики, како и со однесувањето во јавност. Во нив се содржани практични примери за ситуации за да бидат поживописни. Принципите не се само врз основа на правни барања и на инструкциите на групацијата Сосиете женерал туку произлегуваат и од секојдневните теми што инспирираат одредени промени. Прекршувањето на некои од овие принципи може да води кон акции за вработениот или за банката. И додека финансиските санкции за банката можат да достигнат и до два милиона евра, штетите по имиџот и по репутацијата можат да бидат уште поголеми. Со цел да се осигури добро познавање на овие принципи, секој нововработен се обучува системски. На секои две години, вработените мораат да комплетираат електронска обука проследена со тест за освежување на нивното знаење. Симплифицирана верзија за правилата за однесување и етичките принципи е достапна и за јавноста. Тоа претставува одличен начин да се информираат стејкхолдерите од коишто може да се добие непроценлив фидбек (Banking Activities Standards, Standard СВА, 2010).

Сосиете женерал Експресбанк (СЖЕБ) од Бугарија има воведено неколку иницијативи за промоција и за комуникација на добрите практики за квалитет, благодарение на резултатите добиени од спроведените маркетиншки истражувања. Водени од задоволството на клиентите како една од главните цели што треба да се постигнат за да се зајакне релацијата со клиентите, банката ги поврзува и ги промовира со вредностите на професионализам, компетентност и ефикасност при опслужувањето на клиентите. Со цел да се исполнат потребите и очекувањата на клиентите, референтите за односи со клиентите (кои претставуваат слика на банката при контактот со клиентот) во нивната дневна активност треба да ги вклучат знаењето и вештините. Вештините за комуникација и за воспоставување релации имаат важна улога при услужувањето на клиентите, како и за нивно подобрување, а имаат и конкурентска предност, особено при изборот на банка. Во тој контекст, изработени се брошури за *Златни правила за услужување на клиентите*, *Тек на телефонски разговор* и *Како се одвива состанок со клиент*, што имаат цел да се води продажната сила според унифицирани принципи и конкретни изрази во комуникацијата со клиентите. Овие водичи ги подвлекуваат нивото на посакуван квалитет што треба да се постигне во релацијата со клиентите, важноста за развој на однесување ориентирано кон клиентот и најдобрите практики за

телефонски разговор или за време на состанок. Исто така, брошурите ги нагласуваат следните правила поврзани со темите (Societe Generale Експресбанк, 2016):

- Прифаќање клиенти преку телефон
 - Почнување разговор: брзо преземање на повикот, поздравување, љубезно однесување;
 - Суштина на разговорот: како да се договори состанок, како да се направи трансфер на повикот;
 - Крај на разговорот: како да се заврши дискусијата учтиво и пријателски.
- Клиентите кои се пречекуваат за време на посета во експозитура
 - Пријатен и квалификуван амбиент;
 - Пречекување на клиентите – поздравување со насмевка е неизбежно; почитување на доверливоста, активно слушање, давање на вистински одговори и решенија;
 - Крај на состанокот: учтивост и достапност.

На овој начин, преку поттикнување на континуирана комуникација со клиентите и преку создавање на однесување ориентирано кон исполнување на потребите и на очекувањата на клиентите, СЖЕБ се фокусира на стекнување на лојалноста на клиентите преку унифицирана и софистицирана комуникација со висок квалитет.

Слика 4.7: Форма за подготовка на состанок со клиент

My Preparation Form

Client Details

Name (First and family name):

Client Number:

Meeting date/hour:

Purpose of the planned meeting

Products	X
Credits	
Expresso	
Student Loan	
Housing Loan	
Mortgage Loan	
Overdraft	
Cards	
Visa	
Maestro	
Master	
Saving Products	
Term Deposit	
Saving accounts	
Insurance	
Comfort	
Spoko	
Remote banking	

Other purpose:

Additional info/details:

My selling arguments

What are my selling arguments (concrete benefits for the client, advantages of the offer)?

Product profile and product proposal

Based on analysis of the customer file in CRM (profiles, products, alerts, opportunities) fill in the check-list the following info:
 * Owned products * Closed products * Product proposal according to the needs

CHECK-LIST OF PRODUCTS USED AND CLOSED BY THE CLIENT AND POTENTIAL PRODUCTS FOR SUCCESSFUL SALE

PRODUCT	Closed Products	Closed Products	Potential Sales	Successful sales
CURRENT ACCOUNT				
DEBIT CARD				
* VISA/MASTRO				
* MAESTRO				
* MAESTRO CLASSIC				
* MAESTRO CARD GOLD				
OVERDRAFT				
BANK ON PRODUCTS				
* BANK ON SAVE				
* BANK ON MIA				
* BANK ON PRIMO				
INSURANCES				
* COINSURANCE				
* PROTECTIVE				
* P				
* SPENDING				
* P				
* SPENDING				
* FOUNDATION				
OTHERS				
* FOUNDATION				
* CASH EXPENSE				
* STUDENT LOAN				
* CASH STUDENT LOAN				
* HOUSING LOAN				
* MORTGAGE LOAN				
* FOUNDATION				
DEBIT CARD				
* MAESTRO CLASSIC				
* MAESTRO CARD GOLD				
OTHERS				
* FOUNDATION				
* PROTECTIVE				
* FUNDING				
* HOUSING				
* FUNDING ACCOUNT				
* CHILDREN'S SA				
* FUNDING				
* OTHERS				
POTENTIAL TRANSACTIONS				
* SAVING ACCOUNT				
* CURRENT ACCOUNT				

Извор: Извадок од упатството „Како се одвива состанок со клиент“, 2016 г., СЖЕБ.

Во СКБ, Словенија, сите вработени се свесни за начинот на којшто се спроведуваат активности што влијаат врз задоволството на клиентите и се одразуваат на квалитетот на услугата што им се испорачува на клиентите. Поради тоа, програмата за квалитет се однесува и на одредени подобрувања во интерната комуникација, во комерцијата и врз други процеси. Преку овие акции се постигнуваат целите на СКБ, што се јасно дефинирани – зголемување на бројот на клиенти на коишто СКБ им е главна банка и зголемување на бројот на производи по клиент. По воспоставувањето принципи за добредојде на клиентите и управување со состаноците релевантни за продажната сила, следен чекор е да се постават активности што ќе се изведуваат и ќе се управуваат интерно, поради што се поставени интерни комуникациски принципи за сите вработени (особено во седиштето на банката), што ѝ овозможува на банката да биде поефикасна во дневните интеракции без оглед на искористениот канал (е-пошта, телефонски повик, состанок или писмена кореспонденција). За ова е изработена посебна брошура, во којашто се вклучени комуникациските принципи за сите вработени на СКБ, наречена „Вработените се огледало на банката“. На секој вработен му се доставува по еден примерок од брошурата заедно со лифлет со два извадока од брошурата: „Придонесувам за позитивен дух“ и „Секогаш наоѓам решение за клиентот“.

Со цел да се евалуира познавањето на комуникациските принципи и, пред сè, за да се вклучат сите вработени во нивната примена, дирекцијата за квалитет спроведува предизвик за квалитет преку краток онлајн-квиз задолжителен за сите вработени во седиштето на банката.

Во Мобиасбанка, Молдавија, лансирана е кампања „Кутија за идеи“, што им дава можност на клиентите да ги изразат своите идеи и предлози што сакаат да ги упатат до банката, со цел да се подобрат производите и услугите. Кутиите се поставени во сите филијали и експозитури. Исто така, поставени се и соопштенија во експозитурите и на интернет-страницата на банката, со цел да се информираат клиентите за лансирањето на кампањата. Посебно дизајнирани листови со пораката „Сакаме да слушнеме од вас“ се поставени во близина на кутиите за пополнување и за вметнување. Целта е да се добие колку што е можно поголем фидбек од клиентите.

Слична иницијатива банката спроведува и помеѓу вработените во форма на предизвик за ефикасност во квалитет. Предизвикот се одвива под мотото „Додадете го вашиот дел – работата не е завршена без ваш придонес“, бидејќи задоволството на клиентите денес гарантира просперитет за банката утре. Целта е да се одржат долгорочни релации со клиентите. Затоа, задоволството и лојалноста на клиентите се есенцијални за да се

оствари мисијата. Референтите за односи со клиенти работат одблиску со клиентите, па нивните идеи и предлози се екстремно значајни за банката. Оттука, интерниот предизвик за квалитет се фокусира на прашањата „Што да подобриме во квалитетот на услугата“, „Како да го зголемиме задоволството на клиентите“... Предлозите се собираат во период од три месеци, по што се врши селекција на идеите, се прогласуваат најдобрите идеи и се прави акциски план за нивна имплементација.

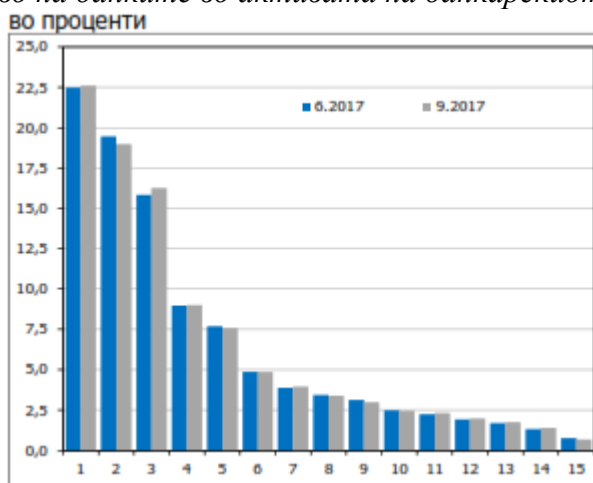
Квалитетот на услугата кон клиентите е еден од најголемите предизвици за банките денес. И покрај дигитализацијата и деперсонализираното банкарство што се во подем, за комплексните банкарски операции експозитурите продолжуваат да бидат основно продажно место. А, важен елемент и конкурентска предност е личниот придонес, што се прикажува со насмевка. Во овој контекст, Мобиласбанка лансира интерна кампања „Животот им се насмевнува на оние што се смеат“. Оваа порака е десигнирана за вработените на банката и се комуницира преку поставување на следната слика на десктоп:

Сосиете женерал Монтенегро банка ги вклучува клиентите во процесот на повратни информации за квалитетот на услуга преку поплаки, коментари и сугестии. За таа цел, има креирано лифлет што е едноставен за пополнување. Многу е важно да се добие навремена информација за задоволството на клиентите од производите и од услугите што се нудат. Овој лифлет им нуди можност да го изразат своето искуство од релацијата со банката. Достапен е во сите експозитури, каде што се поставени и кутии на видни места, во коишто можат да се вметнат лифлетите пополнети од клиентите. Раководителите на експозитурите се задолжени да ги празнат кутиите секој ден, да ги регистрираат пристигнатите пополнети формулари и да ги испраќаат во дирекцијата за квалитет на понатамошна обработка. Дирекцијата за квалитет потоа ги класифицира и ги презема неопходните чекори за нивно решавање во најкраток можен рок, согласно интерните процедури. На овој начин не се охрабруваат само негативни коментари туку и позитивни, односно пофалби за вработените од страна на клиентите. Коментарите добиени на овој начин се следат со особено внимание.

4.4. Резултати од истражување во Охридска банка

Банкарскиот систем на Република Македонија го сочинуваат петнаесет банки. Единаесет банки се во претежна странска сопственост, а четири банки во претежна сопственост на домашни акционери. Во третиот квартал од 2017 година, банките во претежна странска сопственост го зголемуваат учеството во сите поважни позиции од билансите на банките, а нивното учество и понатаму е највисоко кај кредитната активност (78,1%) и кај финансискиот резултат (89,2%). Разликите во износот на активата помеѓу банките се високи. Пазарните учества на одделните банки во вкупната актива на банкарскиот систем останаа речиси на исто ниво како и на 30.6.2017 година, со исклучок на две банки од групата на големи банки, чиешто учество расте. Десет банки чиешто поединечни учества се помали од 5%, заедно зафаќаат четвртина од вкупната актива на банкарскиот систем. Банката со највисоко учество изнесува 22,6%, а банката со најниско учество изнесува 0,7% (НБРМ, декември 2017 г.).

Графикон 4.2: Учество на банките во активата на банкарскиот систем



Извор: НБРМ, Извештај за ризиците во банкарскиот систем на Република Македонија во третиот квартал од 2017 година, декември 2017, врз основа на податоците доставени од страна на банките.

Банките се групирани во три групи – големи, средни и мали банки. Според стандардите и податоците на НБРМ, распределбата по групи изгледа вака:

Табела 4.3: Број на банки во одделните групи банки*

Група на големи банки (актива поголема од 32,1 милијарда денари на 31.12.2017 година)	Група на средни банки (актива меѓу 8,0 и 32,1 милијарда денари на 31.12.2017 година)	Група на мали банки (актива помала од 8,0 милијарди денари на 31.12.2017 година)
Пет банки	Седум банки	Три банки

* Структурата на групите банки е утврдена со состојба на 31.12.2017 година, според износот на активата на одделните банки на 31.12.2017 година.

Извор: НБРМ, Податоци и показатели за банкарскиот систем на Република Македонија, http://www.nbrm.mk/content/Regulativa/Grupi_banki_2004_2017.xlsx, пристапено на петти февруари 2018 година.

Карактеристично за банкарскиот сектор, генерално, а и во Р. Македонија, е што постои релативно високо ниво на хомогеност на понудените банкарски производи и услуги помеѓу различните банки и високо ниво на регулација, што може да претставува ограничување при креирањето на нови продукти. Во ваква ситуација и во услови на сè поголема конкуренција, посебно со влезот на странски капитал, на банките им останува малку простор за демонстрирање супериорност во однос на конкурентите. Како резултат на ова, банките сè повеќе стануваат свесни за значењето на квалитетот на услугата како моќно средство за диференцијација, што заедно со високото ниво на доверба во банката ќе овозможи градење на долгорочни односи со клиентите.

Охридска банка – Сосиете женерал е универзална банкарска институција што припаѓа на една од најголемите финансиски групации во светот – групацијата Сосиете женерал. Охридска банка – Сосиете женерал функционира според високите стандарди на Сосиете женерал, почитувајќи ги четирите главни вредности на Групацијата: тимски дух, иновација, посветеност и одговорност. Основната стратегија на Охридска банка – Сосиете женерал е постојаното унапредување на квалитетот на извршувањето на банкарските услуги и нејзината целосна посветеност да ги задоволи потребите на своите клиенти. Преку своето седиште во Скопје и широката мрежа од 27 експозитури на територијата на Македонија, Охридска банка – Сосиете женерал има цел да биде поим за банкарски односи, препознатлива на пазарот, блиска до клиентите, избрана поради својот квалитет и посветеноста на нејзините тимови. Охридска банка – Сосиете женерал во 2016 година е носител на три награди како „Најдобра банка во Македонија“ од трите најважни банкарски авторитети – „Глобал фајненс“, „Јуромани“ и „Банкер“,

додека во 2017 година е повторно наградена како „Најдобра банка во Македонија“ за таа година од „Глобал фајненс“ и „Јуромани“ (Охридска банка, 2018).

Охридска банка спаѓа во групата на големи банки со актива од 35,258 милиони денари заедно со Комерцијална банка, Стопанска банка, НЛБ банка и Халк банка.

Табела 4.4: Податоци по банка во милиони денари (31.12.2017 г.)

Ред. бр.	Опис	СТОПАНСКА БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	КОМЕРЦИЈАЛНА БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	ШПАРКАСЕ БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	ХАЛК БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	СЛК РОУД БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	ЦЕНТРАЛНА КООПЕРАТИВ НА БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	УНИВЕРЗАЛНА ИНВЕСТИЦИОНА БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	НЛБ БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	ОХРИДСКА БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	СТОПАНСКА БАНКА А.Д. ВИГОЛА	КАПИТАЛ БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	МАКЕДОНСКА БАНКА ЗА ПОДДРШКА НА РАЗВОЈОТ А.Д. СКОПЈЕ	ЕУРОСТАНДА РД БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	ПРОКРЕДИТ БАНКА А.Д. СКОПЈЕ	ТТК БАНКА А.Д. СКОПЈЕ
1	Активна	86,374	104,899	18,878	42,221	6,137	8,636	16,156	75,947	35,258	11,074	2,639	12,484	10,555	22,910	7,825

Извор: НБРМ, Податоци и показатели за банкарскиот систем на Република Македонија, http://www.nbrm.mk/podatotsi_i_pokazatieli_za_bankarskiot_sistiem_na_riepublika_makiedonija.nspх, пристапено на петти февруари 2018 година.

Со цел да се утврдат аспектите и пристапот кон квалитет во банкарскиот систем на Република Македонија, вклучително и на Охридска банка како дел од групацијата Сосиете женерал, се спроведе истражување помеѓу банките за маркетинг-истражувања за квалитет на услугите. Истражувањето се спроведе по пат на анкетен прашалник составен од 24 прашања (даден во прилог, Табела 1).

Примерок

Прашалникот беше дистрибуиран до сите комерцијални банки, до членовите на управниот одбор, секторите/дирекциите за маркетинг, квалитет, односи со клиенти или корисничко искуство, зависно од организациската поставеност на квалитетот во рамките на банката (забелешка: прашалникот беше испратен до 14 банки, односно до сите комерцијални банки; Македонска банка за поддршка на развојот е исклучена од истражувањето поради некомерцијалната природа на активностите на банката од аспект на релевантните пазарни сегменти – правни и физички лица). Во тој контекст, одговорите се добиени од компетентни лица кои се директно вклучени во испорака и/или во контрола на квалитетот на услугата, па очекувано имаа доволно сознанија за испитуваната тема.

Добиени се вкупно 11 одговорени прашалници, од коишто еден делумно одговорен (на Комерцијална банка) поради политиката за обелоденување на банката. Прашалникот не го одговорија НЛБ банка, УНИ банка и Капитал банка. Релативно високата стапка на одговор од 79% овозможува да се идентификуваат значајни аспекти за поставеноста на квалитетот на услугата и на маркетинг-истражувањата за квалитет во банкарскиот

сектор на Р. Македонија, како и да се утврди степенот на развој во врска со оваа тема. Резултатите добиени од одговорените прашалници имаат значаен придонес кон расветлување на концептот на квалитет на услуга и примената на маркетинг-истражувањата за квалитет на македонскиот пазар на банкарски услуги.

Структура на прашалникот

Прашалникот е составен од два дела. Првиот дел се однесува на основни податоци за банката и за квалитет на услугата. Врз основа на воспоставените врски помеѓу варијаблите од овој дел, се поставуваат следниве истражувачки прашања:

1. Во каква корелација е традицијата на банката со степенот на развој на маркетинг-истражувањата за квалитет на услугата?
2. Дали постои врска помеѓу бројот на вработени и свесноста за квалитет?
3. Дали големината на банката има позитивна врска со пристапот кон квалитет?
4. Дали припадноста на банката кон регионална или меѓународна групација има улога во одделните димензии на квалитетот?
5. Дали банката презема know-how од групацијата и ги применува при воспоставувањето на стандардите за квалитет?
6. Какви истражувања за квалитет применува банката? Со каква фреквенција – редовно или ад хок?
7. Дали степенот на развој на квалитет е на софистицирано ниво со сертификација преку имплементација на некој од системите за квалитет и кои?

Понатамошниот тек на прашања треба да даде одговор на следните аспекти за организацијата на квалитет во банката:

8. Дали банката се потпира само на внатрешни ресурси или користи и надворешни услуги за спроведување истражувања за квалитет?
9. Дали има дедицирана организациска единица за квалитет или аспектите на квалитет и истражувањата се само активност во рамките на друга организациска единица (за маркетинг, комуникации и слично)?
10. Дали банката го следи квалитетот преку редовни состаноци со тема квалитет на агендата?
11. Дали постојат документирани правила за квалитет преку процедури и политики за квалитет?

12. Дали банката организирано собира мислење од клиентите или е тоа стихиен процес?

13. Во колкава мера банката се потпира на социјалните мрежи за фидбек од клиентите?

Првиот дел од прашалникот ги заокружува финансиските аспекти, односно дава одговор на прашањето дали банката располага со буџет за истражување на квалитетот на услугите и колкав процент од буџетот за маркетинг се одвојува за оваа намена.

Вториот дел од прашалникот се однесува на важноста на истражувањата за квалитет, принципите за квалитет, аспектите на лидерство, стратешко планирање, улогата на клиентите и вработените за квалитетот во банката. Преку него, врз принцип на самодијагноза, се доаѓа до одговор на следните прашања:

1. Кои се мотивите што се битни за да спроведува банката истражувања за квалитет?

- Дали со нив се контролираат оперативните и проектните активности?
- Дали со нив се минимизира слабиот квалитет на процесите и на производите?
- Дали се подобрува севкупниот менаџмент-систем на банката?
- Дали придонесуваат за зголемена лојалноста на клиентите?
- Придонесуваат ли за подобар имиџ?
- Дали одделните димензии на квалитетот на услугата имаат позитивна врска со профитабилноста?

2. Како банката ги оценува принципите за квалитет што ги имплементира во банката?

- Дали банката поаѓа од потребите и од очекувањата на клиентите?
- Дали континуираното подобрување на квалитетот на услугата претставува стратешка цел за банката?
- Дали одлучувањето се базира на информации добиени преку истражувања за квалитет?
- Дали вработените се активни или пасивни во процесот на спроведување квалитет на услуга?
- Дали банката собира и користи широк спектар на податоци и информации за подобрување на квалитетот?

3. Какво е лидерството во банката кога е квалитетот во прашање?
 - Дали извршниот менаџмент видливо поддржува подобрување на квалитетот и дали соодветно управува со промените потребни за подобрување на квалитетот?
 - Дали менаџментот во хиерархиската поставеност на банката е активен учесник во подобрување на квалитетот, дали создава доверба и дали е двигател за подобрување на квалитетот?
4. Дали постои стратешко планирање за квалитет?
 - Дали се поставени цели за квалитет?
 - Што е појдовна точка при поставувањето на целите, клиентите, вработените или менаџментот?
5. Дали квалитетот на услугата има позитивна врска со задоволството на клиентите?
 - Дали банката ги зема предвид постојните и идните потреби на клиентите?
 - Дали банката ги решава поплаките од клиентите?
 - Дали банката ги користи наодите од поплаките за унапредување на работењето?
 - Дали банката ги применува резултатите од задоволство на клиентите за подобрување на процесите?
6. Дали вработените се вклучени во процесите на квалитет на банката?
 - Дали постои систем за да даваат вработените предлози за квалитет?
 - Дали вработените се информирани за процесите за квалитет во банката?
 - Дали вработените се посветени кон квалитетот и ги препознаваат структурните промени за квалитет?
 - Дали се собираат идеи од вработените за квалитет?

Конечно, со последното прашање банката го евалуира степенот на квалитетот што се рефлектира врз корисниците преку нивното искуство со банката, навремената испорака и степенот на севкупниот квалитет на услугата.

Прашањата во првиот дел се во форма на прашања со повеќекратен избор или отворени прашања. За прашањата во вториот дел беше користена Ликертова скала со пет степени на согласување, каде што: 1 = не се согласувам воопшто, 2 = не се согласувам, 3 = ниту се согласувам ниту не се согласувам, 4 = се согласувам и 5 = се согласувам целосно.

Проверка на податоците

Пред да се пристапи кон квантитативна обработка на податоците, беше извршена проверка на податоците, од аспект на:

– *податоци што недостигаат*

При проверката на податоците, беа идентификувани податоците што недостигаат и беше одлучено да се користи пристапот на елиминирање на деловите за коишто недостигаат одговори, односно тие прашања нема да се земат предвид при анализа. Така, од вкупниот примерок што изнесуваше одговорени прашалници од 11 банки, поради нецелосност на одговорите, само на една банка нема да се земат предвид одговорите на прашањата од вториот дел на прашалникот.

– *одговори што не се соодветни*

При проверката на податоците, не се идентификувани единици од примерокот (испитаници) што дале несоодветни одговори. Ова се должи и на фактот дека прашалникот е креиран електронски, со опција за задолжителен одговор на сите последователни прашања и со автоматска можност за задолжителен одговор на наредното прашање доколку се избере опција за логична следственост, односно беше оневозможено одговарање на следното прашање доколку не се добие одговор на претходното, како и доколку претходното не е поврзано со следното прашање. Ова укажува на тоа дека испитаниците го одговарале прашалникот со должно внимание и одговорите се сметаат за соодветни.

Методологија на истражувањето

Во насока на ефективно остварување на поставените цели на истражувањето, се користат квантитативни методи за собирање на примарни податоци, како и статистички методи за нивни обработка и анализа.

Квантитативни методи:

- *Метод на испитување во форма на анкета* – со цел да се добијат примарни податоци од банките во Р. Македонија во врска со нивните перцепции за маркетинг-истражувањата за квалитетот на услугата во конкретната банка. Анкетата е креирана онлајн, преку порталот на „Сервеј манки“ (SurveyMonkey), и дистрибуирана по е-пошта до банките со линк за пристапување и пополнување, достапно на:

<https://www.surveymonkey.com/r/kvalitetnauslugivobankarstvoto>

Добиените примарни податоци од банките се обработуваат и се анализираат со употреба на *метод на дескриптивна анализа*, со цел да се утврдат одделните аспекти за пристап кон квалитет.

Други методи што се користени при изработката на докторскиот труд се:

- *Метод на индукција и дедуција;*
- *Метод на синтеза и анализа;*
- *Метод на компарација.*

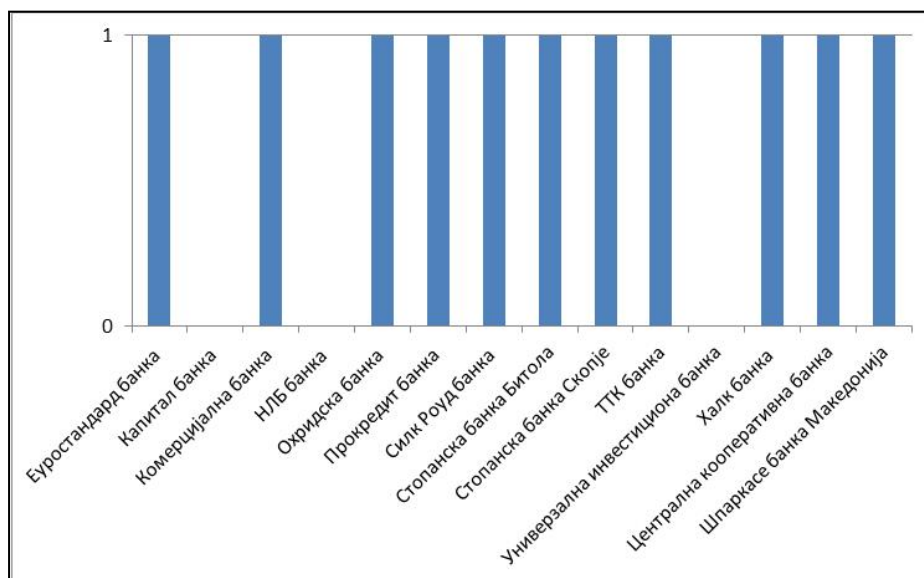
Анализа на добиените резултати

Истражувањето за маркетинг-истражувањата за квалитет на услуги помеѓу македонските банки е структурирано на два дела. Првиот дел се однесува на основните аспекти во врска со квалитетот што ги применуваат банките, а вториот дел на лидерството, стратешкото планирање, улогата на вработените и клиентите за квалитетот на банката.

ДЕЛ 1 – Основни податоци за банките и за квалитетот на услугата

Обработката на добиените податоци укажува на тоа дека следните 11 банки активно учествуваа во истражувањето, односно Капитал банка, НЛБ банка и УНИ банка се со вредност нула „0“, што укажува на тоа дека овие банки се исклучени од истражувањето.

Графикон 4.3: Банки-учесници во истражувањето



Извор: Податоци од истражувањето.

Добиените одговори се анализираат заклучно со 31.12.2017 година, до кога и се собрани податоците со истражувањето. Притоа, Комерцијална банка достави некомплетен прашалник, односно одговорите од оваа банка се вклучени во првиот дел, додека вториот дел од прашалникот не е одговорен. Според бројот на вработени и традицијата, односно години на постоење на банката, структурата на одговори по банки е следната:

Графикон 4.4: Број на вработени и години на постоење на банките

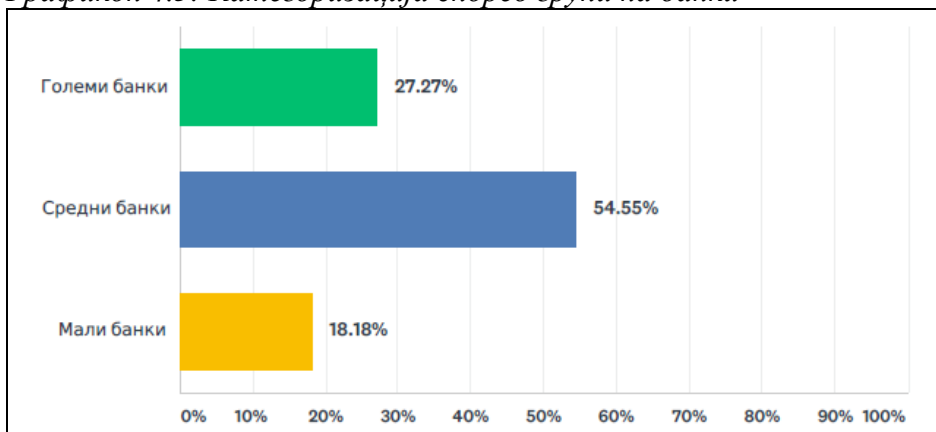
Назив на банка	Број на вработени	Години на постоење
Централна кооперативна банка	238	10
ТТК банка	268	11
Прокредит банка	190	14
Охридска банка	430	22 години самостојна, од коишто 10 години дел од групација
Комерцијална банка	1,045	1955 (62 години)
Шпаркасе банка Македонија	308	25
Халк банка	486	24
Стопанска банка АД Битола	238	22
Стопанска банка АД Скопје	1,050	73
Еуростандард банка	164	2001 (16 години)
Силк Роуд банка	165	24
Вкупно	4.582	

Извор: Податоци од истражувањето.

Притоа е очигледно дека банките со најдолга традиција, Стопанска банка АД Скопје и Комерцијална банка (73 и 62 години, респективно), имаат најголем број вработени, односно 46% од вкупниот број вработени на испитуваните банки.

Според групи на банки, 27,27% од банките припаѓаат на групата на големи банки (актива поголема од 32,1 милијарда денари на 31.12.2017 година), најголем дел, односно 54,55%, се во групата на средни банки (актива меѓу 8,0 и 32,1 милијарда денари на 31.12.2017 година) и 18,18% припаѓаат на групата на мали банки (актива помала од 8,0 милијарди денари на 31.12.2017 година).

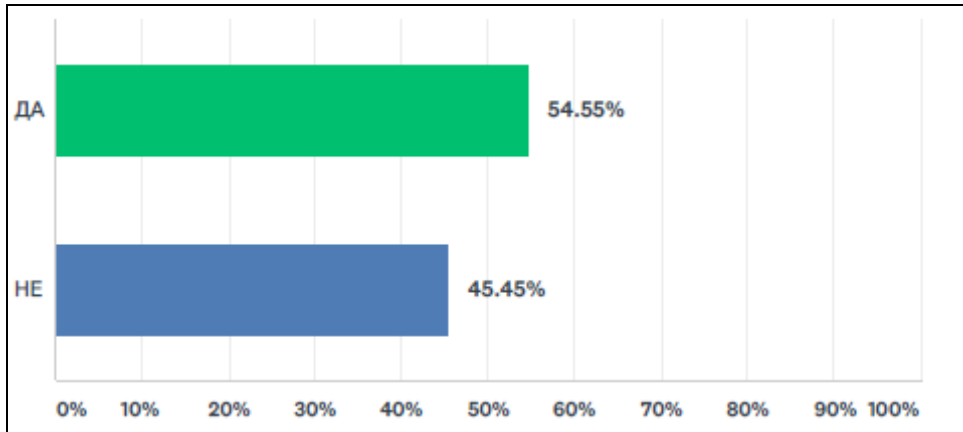
Графикон 4.5: Категоризација според групи на банки



Извор: Податоци од истражувањето.

Од нив, 54,55% (шест банки) припаѓаат на регионална или меѓународна банкарска групација, додека 45,45% (пет банки) се банки во сопственост на домашни инвеститори.

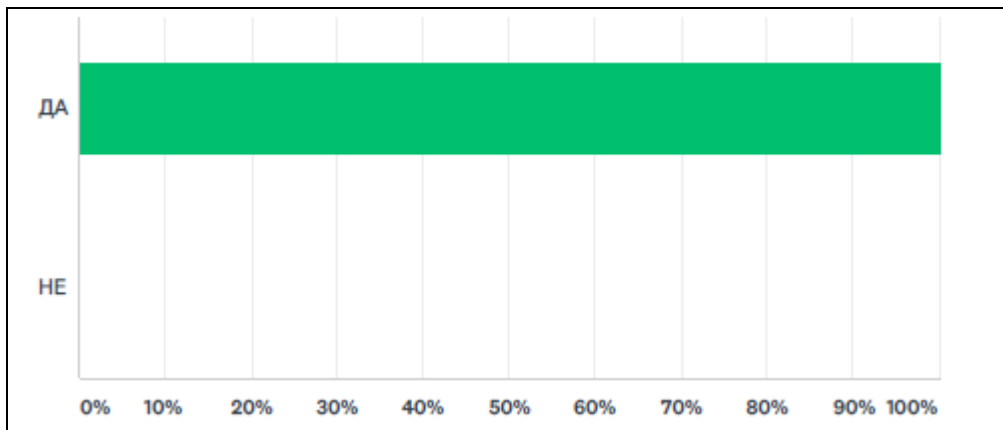
Графикон 4.6: Дали банката припаѓа на регионална или на меѓународна банкарска групација?



Извор: Податоци од истражувањето.

А, притоа е важно што сите шест банки што припаѓаат на некоја групација применуваат најдобри практики и преземаат know-how за квалитет од групацијата, што е видно од анализа на одговорите на наредното прашање.

Графикон 4.7: Примена на стандарди за квалитет на услугата и преземање know-how за квалитет од групацијата

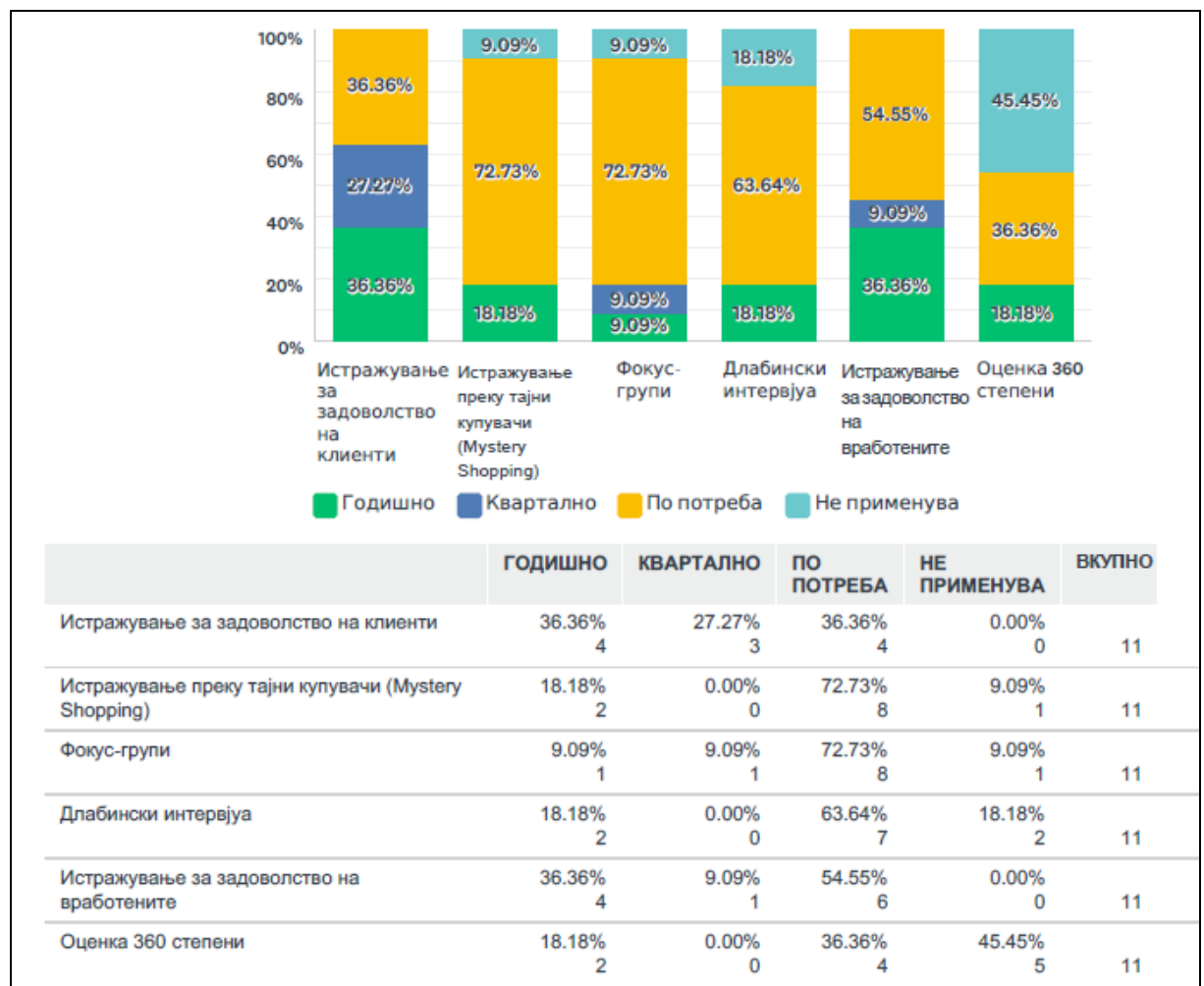


Извор: Податоци од истражувањето.

Кога станува збор за спроведување на маркетинг-истражувања за квалитет на услугите, речиси сите банки, без исклучок, применуваат некаков тип истражување или, пак, сите. Истражување за задоволство на клиенти применуваат 100% од испитаните банки. Истражување преку тајни купувачи, или мистери-шопинг, применуваат 90,91% од банките, односно само една банка не го применува овој тип истражување за квалитет.

Ист е резултатот и за примената на фокус-групи како маркетиншко истражување за квалитет. Длабински интервјуа се применуваат од страна на 72,73% од банките, односно две банки не го применуваат овој тип истражувања за подобрување на квалитетот на услугите на банката. Што се однесува до интерните истражувања, односно оние што се однесуваат на вработените и на нивното задоволство од банките како работодавачи, резултатите укажуваат на тоа дека сите банки, без исклучок, односно 100%, применуваат истражувања за мерење на задоволството на вработените. Спротивно на овој резултат, истражување од типот на Оценка 360 степени не спроведуваат голем дел од банките, односно дури 45,45% од банките воопшто не го применуваат овој тип истражување. Детална анализа на резултатите за примена на маркетиншките истражувања во македонскиот банкарски сектор е прикажана подолу:

Графикон 4.8: Применувана фреквенција на посочени истражувања за квалитет



Извор: Податоци од истражувањето.

Сепак, ако навлеземе во подлабинска анализа на динамиката на примена на секој тип истражување, резултатите укажуваат на тоа дека сепак постои одредена стихија. За

секоје истражување банките требаше задолжително да одберат опција со која фреквенција ги применуваат наведените истражувања. Притоа, имаа можност да изберат помеѓу „годишно“, „квартално“ и „по потреба“. Резултатите покажуваат дека само мал дел од банките имаат редовност во динамиката на реализација за истражувањата за квалитет, додека поголемиот дел од нив истражувањата ги спроведуваат *по потреба*, односно без конкретен акциски план за тајминг, туку ад хок или стихијно. Ова е видно од резултатите во графиконот, каде што доминира изборот на фреквенцијата „по потреба“ (прикажано со жолта боја) во графиконот подолу и во табелата каде што процентите се движат од 72,73% за банките што применуваат мистери-шопинг и фокус-групи по потреба, потоа 63,64% за длабински интервјуа и 54,55% или половина од банките не спроведуваат редовно истражувања за задоволство на вработените. Само мал број банки, максимум до четири банки (36,36%), имаат редовна годишна примена на маркетиншки истражувања (за истражувања за задоволство на клиенти и на вработени), а кога станува збор за квартална примена на истражувањата, освен за задоволство на клиентите (27,27%), истражување што квартално се применува од страна на три банки, за сите други истражувања или воопшто не постои квартална акција или се спроведува од страна на само една банка (9,09%). Ова води до заклучок дека банките сè уште имаат простор при воведувањето на политиките за квалитет да воспостават редовен систем на мерење преку маркетиншки истражувања за квалитетот на услугите, со цел да носат одлука врз база на емпириски студии, наместо според интуиција и врз основа на спроведени истражувања „по потреба“.

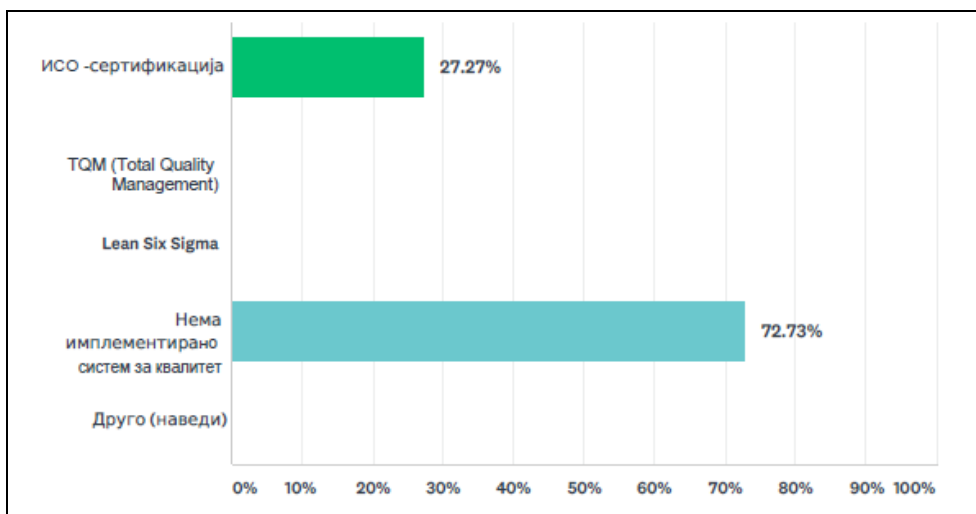
Графикон 4.9: Јаз помеѓу фреквенциите со коишто се спроведуваат истражувањата



Извор: Податоци од истражувањето.

За разлика од примената на маркетиншки истражувања за квалитет каде што банките покажуваат нивна прогресивна примена, што укажува на свесноста за значењето на овие истражувања за аспектите на квалитет на услугите во банкарството, резултатот е сосема спротивен кога станува збор за сертификацијата и стандардизацијата. Резултатите посочуваат дека банките заостануваат во примена на системите за квалитет и доколку сепак некоја од банките ги применува, тие се ограничени. Односно, 72,73% од банките (осум банки) немаат имплементирано систем за квалитет, а 27,27% (или три банки) имаат ИСО-сертификација.

Графикон 4.10: Имплементација на системите за квалитет од страна на банките

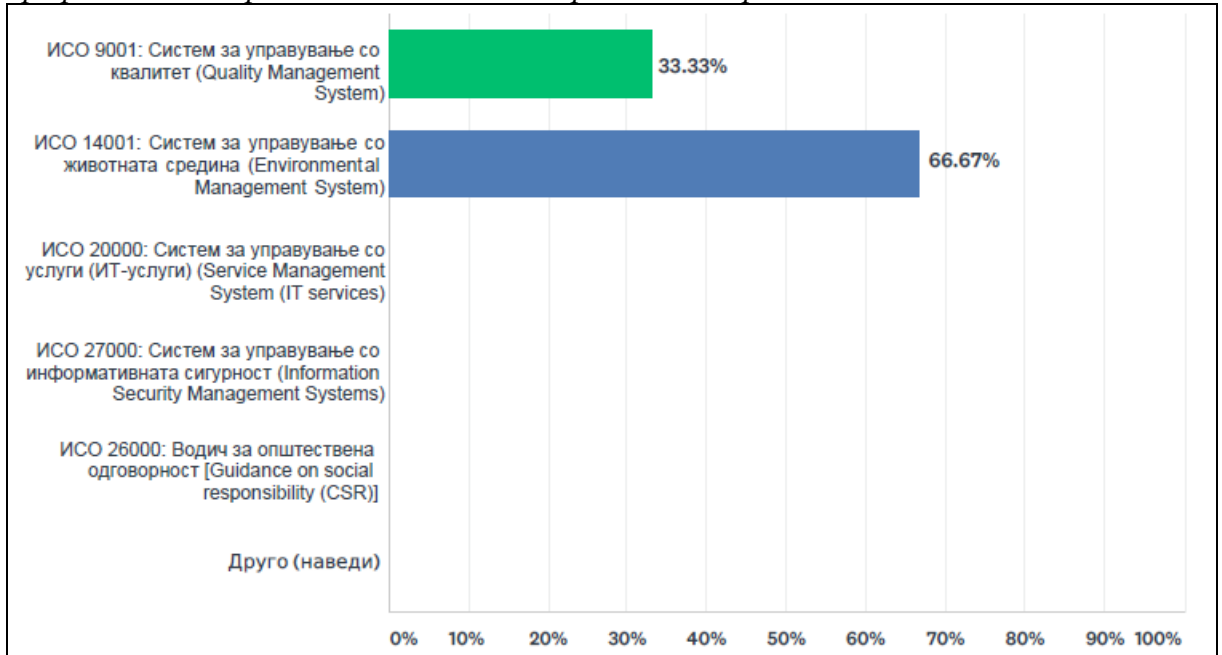


Извор: Податоци од истражувањето.

Од банките со ИСО-сертификација, една банка го има имплементирано ИСО-стандардот 9001: Систем за управување со квалитет (Quality Management System), а две банки ИСО 14001: Систем за управување со животната средина (Environmental Management System).

Оттука и заклучокот дека имплементацијата на системите за квалитет останува предизвик за македонските банки. И додека меѓународните групации воведуваат комплексни методологии за поедноставување и за стандардизација на процесите (како Лин сикс сигма), се стремат кон унифицирана и стандардизирана услуга кон клиентите преку воведување на ИСО-стандардите, може да се очекува дека овие трендови ќе станат актуелни и кај македонските банки, предводени од оние банки што се дел од меѓународни групации преку пренос на know-how и методолошки усогласувања.

Графикон 4.11: Примена на ИСО-стандардите од страна на банките

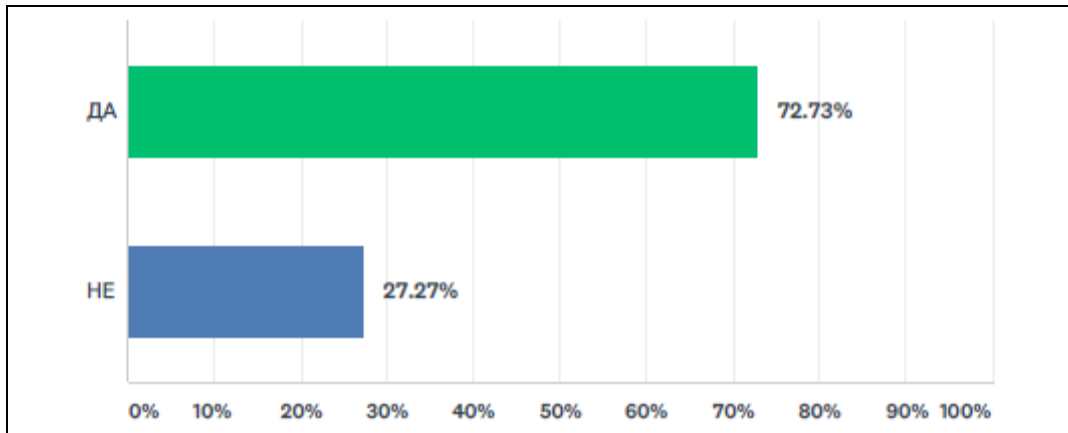


Извор: Податоци од истражувањето.

Во продолжение, се анализираат организациските аспекти за квалитетот на услуга применети од страна на банките. Анализата на резултатите укажува на тоа дека најголем дел од банките (72,73%) користат услуги од надворешни консултанти при спроведување на маркетинг-истражувањата за квалитет. А, бидејќи претходно видовме дека сите банки применуваат некаков тип на интерно или екстерно маркетинг-истражување за квалитет на услугите, се извлекува заклучок дека 27,27% од банките овие истражувања ги вршат со интерни ресурси, односно самостојно, без ангажирање на консултанти или на специјализирани агенции за маркетинг-истражувања. Ваквиот тренд е поволен, бидејќи мнозинството банки се потпираат на професионални консултанти и на агенции што имаат развиена методологија и потребен софтвер на располагање за специјализирани маркетинг-истражувања и оттука верувањето дека резултатите и анализите добиени по овој пат се многу поверодостојни за одлучување и за следење трендови кога станува збор за квалитетот на услугата.

Банките што спроведуваат истражувања од сопствени ресурси или „ин-хаус“ (in-house) однапред се ограничени во поставувањето на истражувањата од неколку причини: нерасположливост на соодветен софтвер или користење на генерички решенија, наместо на решенија по мерка на банката, ограничена расположливост на специјализирани аналитички познавања на проблематиката, можност за грешки и нивна доцна детекција или воопшто нивно неоткривање, како и на фактот дека во јадрото на бизнисот на банките не се маркетиншките истражувања.

Графикон 4.12: Дали банките користат консултант за квалитет и/или агенции за спроведување истражувања за квалитет?



Извор: Податоци од истражувањето.

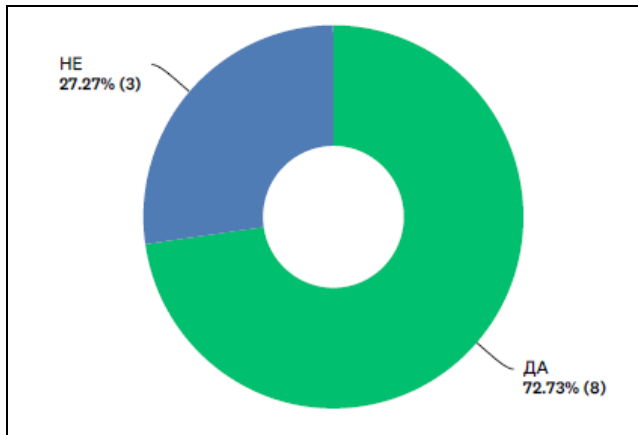
Ваквите согледувања се поклопуваат со интерната организација за квалитет кај банките. На прашањето *Дали банката има организациска единица надлежна за квалитет на услугата*, кај 72,73% од банките во организациската структура има посебна организациска единица за квалитет, што не е случај кај 27,27% од банките. Ова претставува позитивен тренд во банкарството, што укажува на стратешката важност што банките ја оддаваат за следење на квалитетот на услугите.

Постои и статистичка корелација помеѓу банките што имаат организациска единица за квалитет и користат надворешни консултант. Односно, еднакво онолку банки (27,27%) колку што не користат надворешни консултант за квалитет немаат и дедицирани организациски единици за квалитет. Додека, пак, ист процент банки (72,73%) што имаат посветена организациска единица за квалитет користат и надворешни консултант за маркетинг-истражувања за квалитет. За да се потврди каузалноста, се пристапи кон анализа на индивидуалните одговори на банките, при што се заклучува дека само една банка што има организациска единица за квалитет не користи надворешни консултант.

Ваквата поставеност на организациските параметри укажува на тоа дека банките применуваат професионален пристап кога станува збор за посветеноста кон квалитетот на услугите. Паралелното постоење на организациска единица за квалитет во рамките на организациската шема на банките, надополнето со ангажирањето агенции за маркетинг-истражувања за квалитет на услугите, создава солидна организациска подлога за планирање, следење и имплементација на корисничките аспекти за квалитет

на услугата. Со тоа се потврдува дека банките се клиентски-ориентирани и организирано го ставаат корисникот во фокусот на своите напори од работењето.

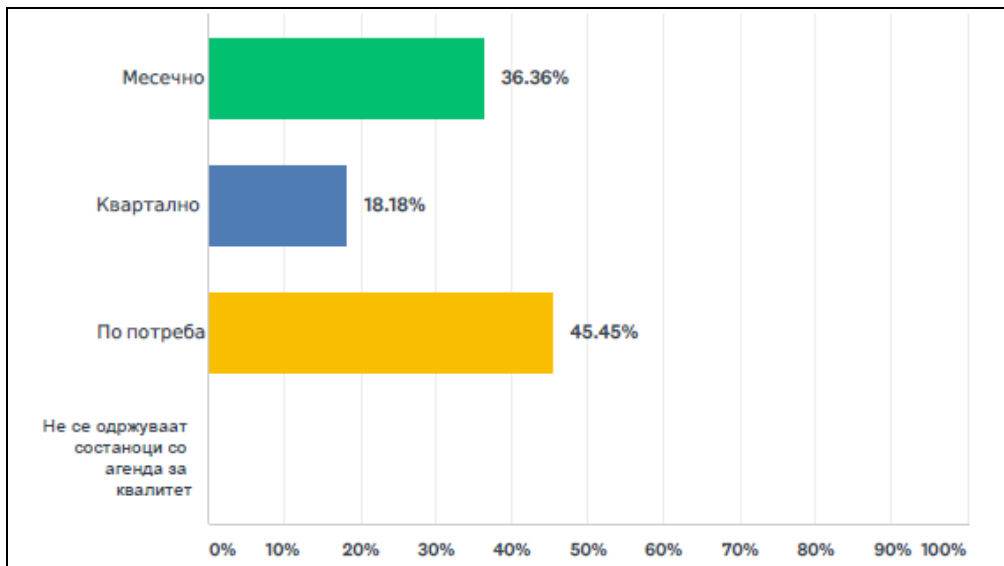
Графикон 4.13: Дали банките имаат организациска единица надлежна за квалитет на услугите?



Извор: Податоци од истражувањето.

За да навлеземе подетално во начинот на организација на квалитетот кај банките, се анализираат аспектите на интерната организација на квалитетот. Во тој контекст, сите банки (100%) одржуваат интерни состаноци за теми поврзани со квалитетот, но со различна фреквенција.

Графикон 4.14: Дали и колку често банките одржуваат состаноци за квалитетна услуга или за теми поврзани со квалитет?



Извор: Податоци од истражувањето.

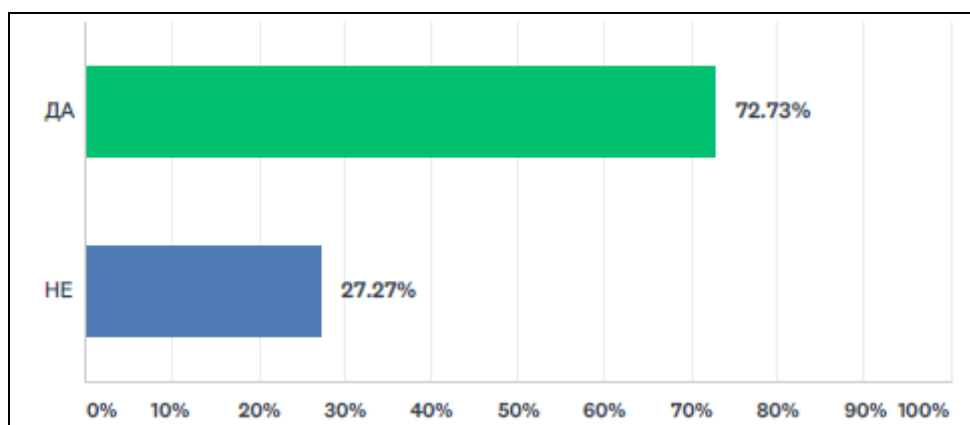
Притоа, од прикажаните резултати произлегува позитивен сигнал дека кај речиси 55% од банките редовно (месечно и квартално) се одржуваат состаноци со теми за квалитет на агендата. Меѓу нив, кај 36,36% од банките состаноците се одржуваат на месечно

ниво, додека кај 18,18% се одржуваат на квартално ниво. Според таквата фреквенција, значењето што овие банки го придаваат на аспектите поврзани со квалитетот на услуги е големо и тие се интегрирани и канализирани во секојдневните банкарски процеси, а служат и за антиципирање на следни активности.

Сепак, кај значаен дел од банките состаноците на коишто на агенда се теми за квалитет се одржуваат „по потреба“. Тоа значи дека и тука, како и кај типовите на маркетинг-истражувањата што во најголем дел се спроведуваат „по потреба“, преовладува одредена неконзистентност во планирањето и во следењето на квалитетот кај 45% од банките.

Понатамошното длабинско согледување на начинот на формална организација на квалитетот кај македонските банки укажува на тоа дека најголем дел од нив имаат воспоставено интерни формални процедури за примена на квалитетот, односно располагаат со правилник или со политика за квалитет. Така, 72,73% од банките потврдно одговориле на прашањето *дали банката располага со политика/правилник за квалитет*. Но, четвртина од банките, односно 27,27%, немаат усвоено формални процедура, политика или правилник за квалитет. И додека 72,73% од банките имаат формална организациска единица за квалитет, користат надворешни консултанти и имаат интерен документ како правилник или политика за квалитет, останува предизвикот за другите 27,27% од банките да се изедначат во овие критериуми. Пред сè, поради фактот што компаративните предности ќе бидат кај банките што имаат предност во примената, развојот и следењето на аспектите за квалитет на услугите.

Графикон 4.15: Дали банката располага со политика/правилник за квалитет?

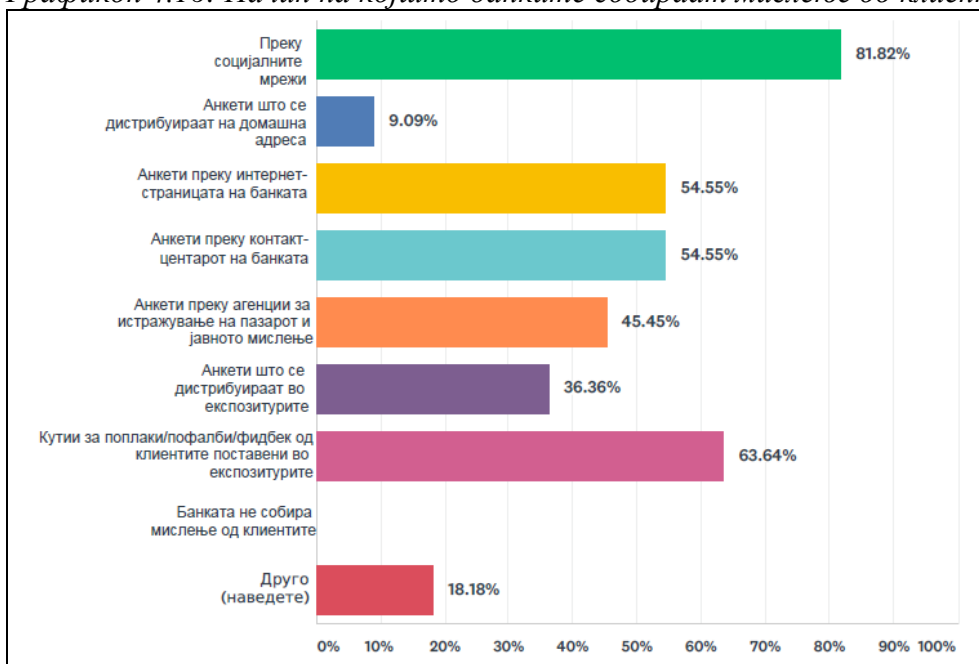


Извор: Податоци од истражувањето.

Ова нè води до следното прашање со коешто се анализира начинот на којшто банките собираат мислење од клиентите. Одговорите упатуваат на кој начин банката комуницира со своите клиенти и како ги охрабрува да се вклучат во интеракција,

односно да го дадат своето мислење, да дадат фидбек за банката, за нејзините производи и за услугите. Притоа, се анализираат современите (електронски и деперсонализирани начини на комуникација и фидбек) и традиционалните (хартиени форми и лична комуникација, во живо). Анализата укажува на фактот дека сите банки, без исклучок, собираат мислење од клиентите на некој начин и преку повеќе канали. Од графиконот се гледа дека помеѓу банките доминира начинот на собирање на повратни информации преку социјалните мрежи, што го применуваат 81,82% од банките, односно девет од испитаните банки. Потоа следува традиционален канал за собирање мислење од клиентите, а тоа е преку кутии за пофалби/поплаки/фидбек од клиентите, поставени во експозитурите на банките, а тој канал го користат 63,64% од банките. Следни два канала, со 54,55% и за двата, применети од страна на банките се повторно електронски и се однесуваат на анкети што се достапни преку интернет-страницата на банката и анкети што се спроведуваат телефонски, преку контакт-центарот на банката. Така, 45,45% од банките спроведуваат анкети преку агенции за истражување на пазарот и јавното мислење, а 36,36% анкети што се дистрибуираат во експозитурите. Само една банка, односно 9,09% од испитаните, користи анкети што се дистрибуираат на домашна адреса. Две банки користат и други начини за собирање мислење од клиентите, наведено во отворено прашање, а тоа се индиректно, преку поплаките и пофалбите од интернет-страницата на банката, кај едната, и преку извештаи за задоволство на клиентите преку советниците за клиенти.

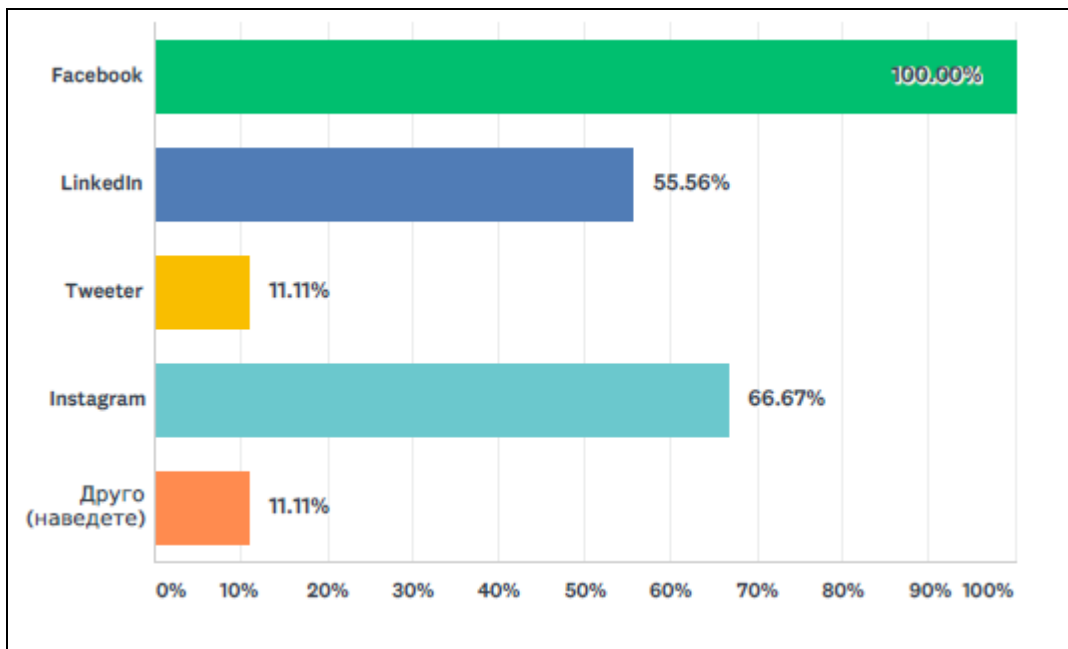
Графикон 4.16: Начин на којшто банките собираат мислење од клиентите



Извор: Податоци од истражувањето.

Понатаму, расчленетата анализа на доминантниот електронски канал – социјалните мрежи, укажува на тоа дека банките нив активно ги применуваат за комуникација со клиентите и за собирање фидбек. Имено, сите банки, односно 100% од испитаните кои користат социјални мрежи, имаат профил на „Фејсбук“ и го користат за претставување и за интеракција со постојните и со потенцијалните клиенти. Исто така, банките се присутни и на „Инстаграм“ (66,67%) и на „Линкдин“ (55,56%), а само 11,11% од оние што користат социјални мрежи имаат профил на „Твитер“. Една банка го користи и „Јутјуб“ како начин за претставување и за комуникација со клиентите. Графички преглед на социјалните мрежи расчленети по тип на социјална мрежа е даден во следниот графикон:

Графикон 4.17: Социјални мрежи преку коишто банките собираат мислење од клиентите

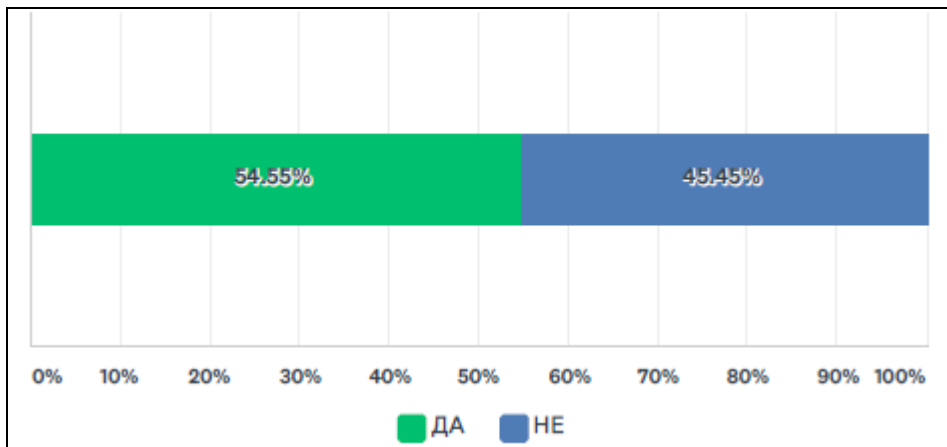


Извор: Податоци од истражувањето.

Македонските банки се современи и ги следат трендовите кога станува збор за социјалните мрежи и нивната примена во маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите и за подобрување на корисничкото искуство. Но, кога станува збор за трошоците и за делот од буџетот што го одвојуваат за маркетинг-истражувања за квалитет на услугите, пристапот е екстремно конзервативен. Ова се потврдува со анализа на одговорите на наредното прашање: *Дали банката располага со буџет за истражување на квалитетот на услугите?* Од испитаните банки, 54,55% располагаат

со буџет за маркетинг-истражувања за квалитет, додека значаен дел од 45,45% воопшто не одвојуваат средства за маркетинг-истражувања за квалитетот на услугите.

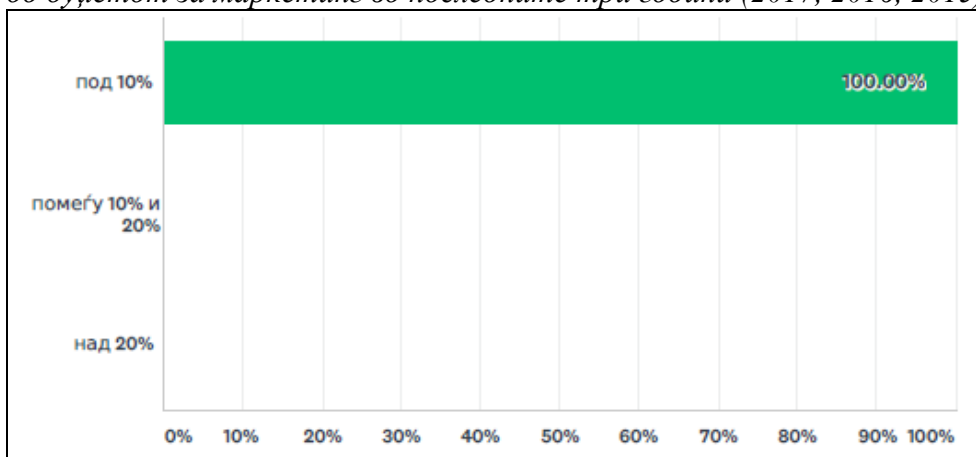
Графикон 4.18: Дали банките располагаат со буџет за истражување на квалитетот?



Извор: Податоци од истражувањето.

Конзервативноста продолжува и во пристапот кај оние банки што сепак одвојуваат средства за маркетинг-истражувања за квалитет. Ова се заклучува од износот што го одвојуваат за оваа намена. Имено, кај сите банки што имаат буџет за квалитет, тој изнесува под 10% од буџетот за маркетинг што се алоцира за истражување на квалитетот на услугите во изминатите три години, односно во 2017, 2016 и 2015 година. Ако знаеме дека банките имаат генерално конзервативен пристап кога се трошоците во прашање, а следствено и буџетите за маркетинг на банките се многу ограничени, тогаш издвојувањето средства за квалитет во релативен износ помал од 10% е мошне занемарливо за инвестиции во квалитетот, чиешто ефекти се согледуваат на долг рок.

Графикон 4.19: Буџет за истражување на квалитетот што се алоцира како процент од буџетот за маркетинг во последните три години (2017, 2016, 2015)



Извор: Податоци од истражувањето.

ДЕЛ 2 – Лидерство, стратешко планирање, клиентите, вработените и квалитетот во банката

Вториот дел од истражувањето опфаќа анализа на одговорите пристигнати од десет банки, односно, како што е наведено претходно, во овој дел недостигаат одговорите од Комерцијална банка. Анализата во овој дел од истражувањето ги опфаќа аспектите на лидерство, стратешко планирање и улогата на вработените и на клиентите за квалитетот на услугата во банките. Во овој дел, банките на Ликертова скала од пет степени на принцип на самодијагноза ја евалуираат важноста на предложените аспекти за квалитет. Анализата се врши врз основа на аритметичка средина или, како што уште се нарекува, просек, бидејќи ги претставува основните параметри на распоредот на фреквенциите. При анализа на одговорите, земени се предвид сите десет фреквенции од испитаните банки и од нив е изваден просек, односно аритметичка средина, што го рефлектира вкупниот резултат на банките на скала од еден до пет (каде што 1 = не се согласувам воопшто, а 5 = се согласувам целосно). Аритметичката средина (\bar{x}) се добива на тој начин што се собираат сите вредности за секое тврдење ($x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$) и добиениот збир се дели со вкупниот број вредности за тоа тврдење (n), според формулата:

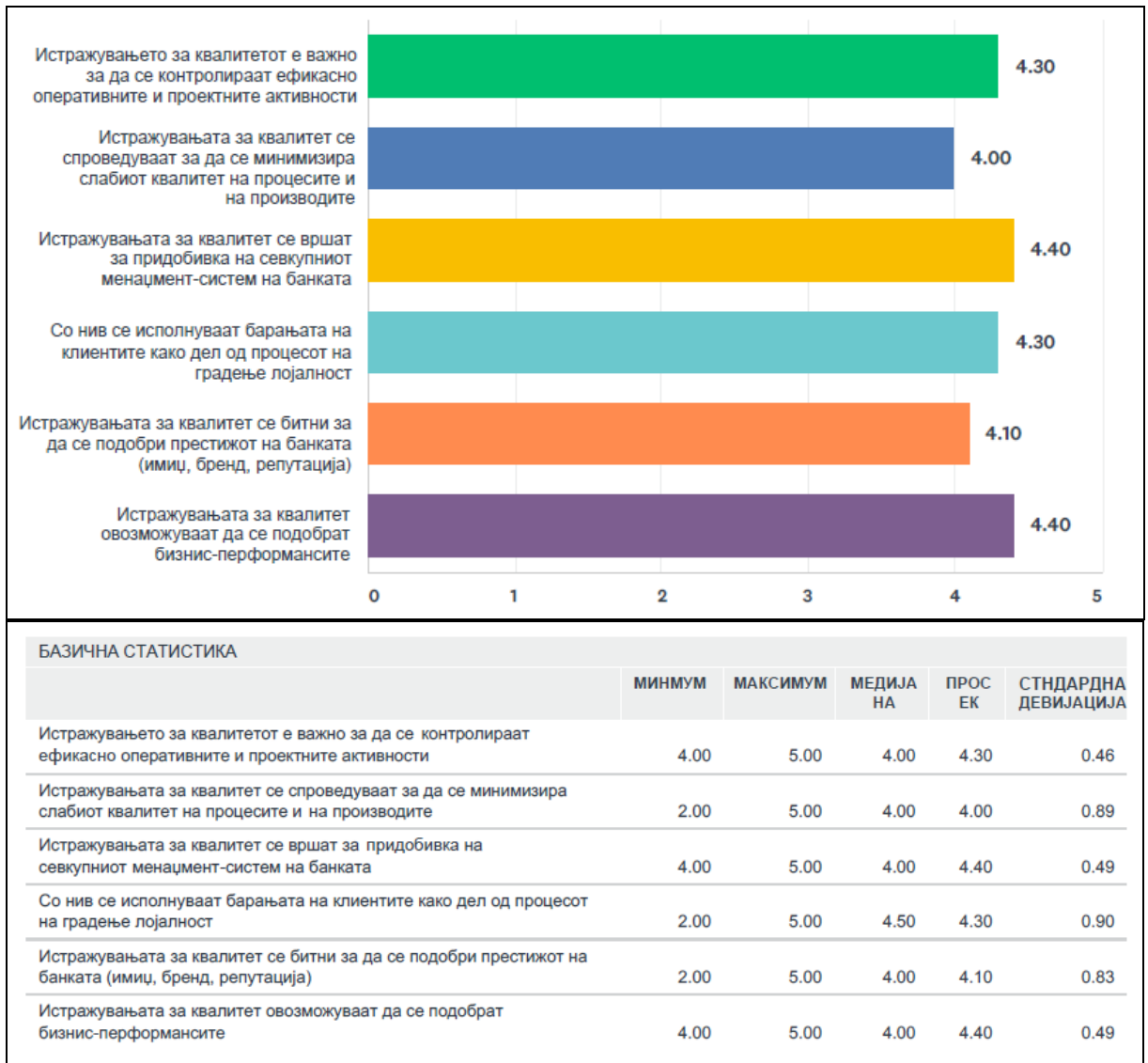
$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n} \quad \text{или} \quad x = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$
$$\sum_{i=1}^n x_i = (x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n)$$

Кога станува збор за *важноста за истражувањата за квалитетот на услуги*, сите банки се согласни или целосно согласни за важноста на истражувањата за следните аспекти на квалитетот (Графикон 4.20):

- Со аритметичка средина од 4,40, банките се речиси целосно согласни дека со истражувањата за квалитет се подобрува севкупниот менаџмент-систем на банката и дека овозможуваат да се подобрат бизнис-перформансите;
- Со просек 4,30, банките се согласни дека со истражувањата за квалитет се контролираат оперативните и проектните активности и со нив се исполнуваат барањата, што придонесува за зголемена лојалноста на клиентите;

- Со просек 4,00 и 4,10, банките се согласуваат дека со истражувањата се минимизира слабиот квалитет на процесите и на производите и придонесуваат за подобар имиџ, респективно.

Графикон 4.20: Ранг на мотивите што банките сметаат дека се битни за да спроведуваат истражувања за квалитет

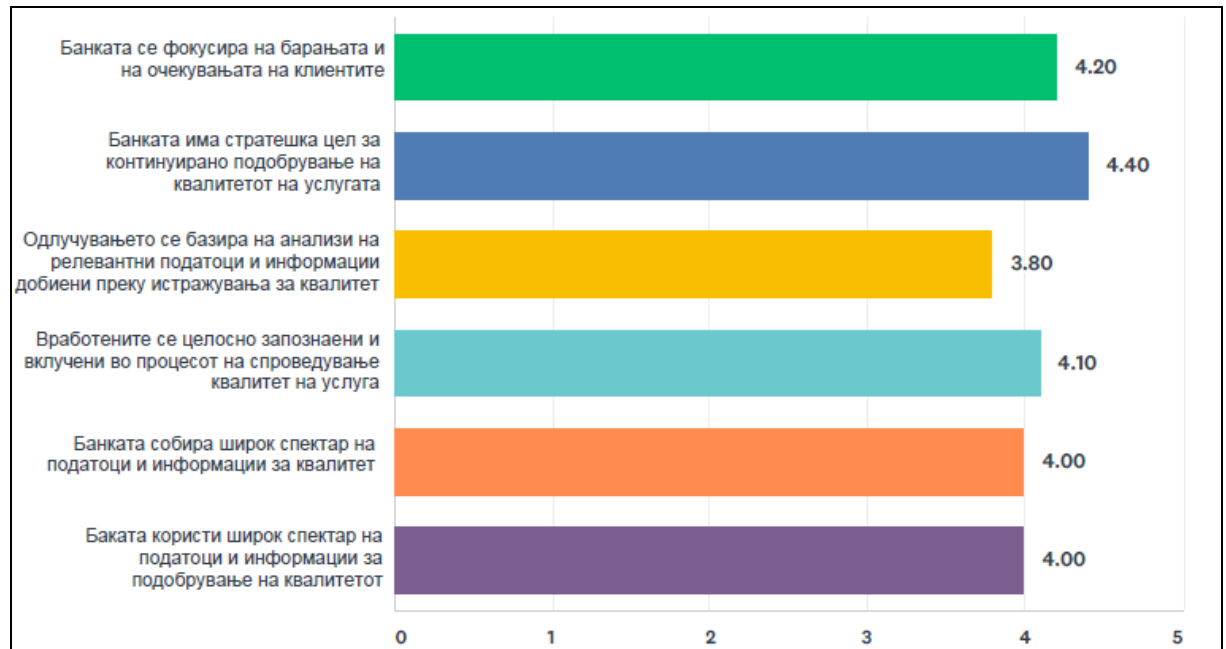


Извор: Податоци од истражувањето.

Понатаму, банките со висок степен, каде што 4 = се согласувам, ги оценуваат принципите за квалитет што ги имплементираат во банката; имено, со просек 4,40, банките речиси целосно се согласуваат дека имаат стратешка цел за континуирано подобрување на квалитетот на услугата. Понатаму, со просек 4,20, банките се согласни дека поаѓаат од потребите и од очекувањата на клиентите. Со просек 4,10, следува оценка дека вработените се целосно запознаени и вклучени во процесот за спроведување на квалитетот на услуга, а со 4,00 се оценува дека е широк спектарот на информации

што банката ги собира и ги користи за подобрување на квалитетот. Со просек 3,80, што е под просекот за согласност, а во рангот на висока неутралност (3 = ниту се согласувам ниту не се согласувам), е оценето дека одлучувањето на банките се базира на релевантни податоци и информации добиени преку истражувања за квалитет.

Графикон 4.21: Оцена на принципите за квалитет имплементирани во банките

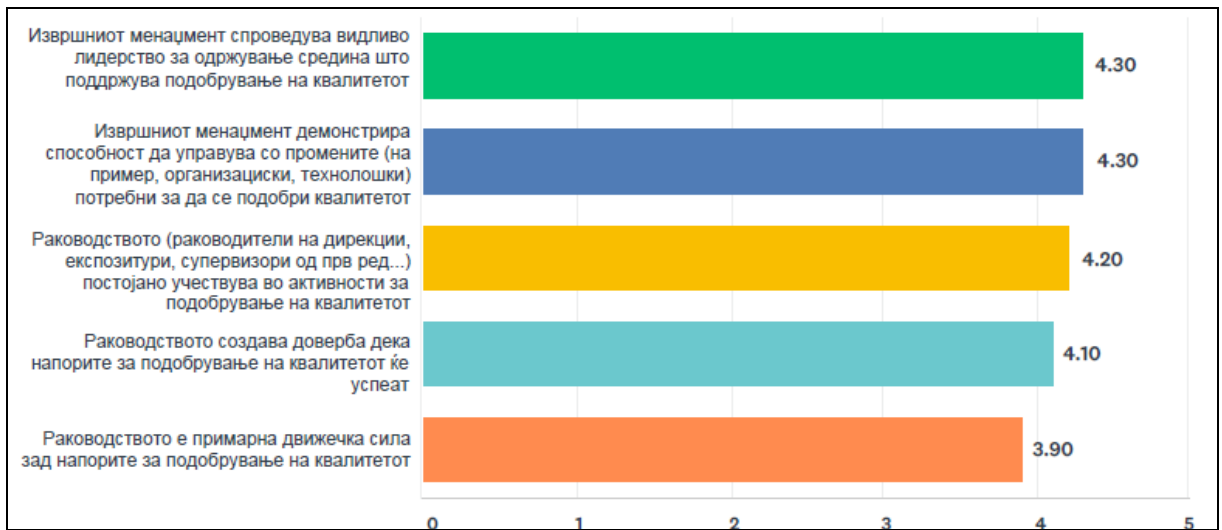


Извор: Податоци од истражувањето.

Анализата на одговорите на следното прашање упатува на *аспектите на лидерство* во банките кога е квалитетот во прашање. Притоа, со висок просек од 4,30, што се доближува до оцена на целосна согласност, банките сметаат дека извршниот менаџмент видливо поддржува подобрување на квалитетот и соодветно управува со промените потребни за подобрување на квалитетот. Банките се согласни со 4,20 дека менаџментот во хиерархиската поставеност на банката, како раководители и супервизори од прв ред, е активен учесник во подобрување на квалитетот, создава доверба (просек 4,10) во напорите за квалитет, но со помал просек од 3,90 се оценува дека е двигател за подобрување на квалитетот. Од резултатите може да се заклучи дека банките имаат изградено висок степен на лидерство, што води кон следење и кон подобрување на квалитетот, преку директен ангажман на извршниот менаџмент како главен мотор на промените и на раководителите како генератор за нивно спроведување.

Сепак, постои простор за подобрување во улогата на непосредните раководители во понатамошно каскадно генерирање на напорите за подобрување на квалитетот кон другите вработени.

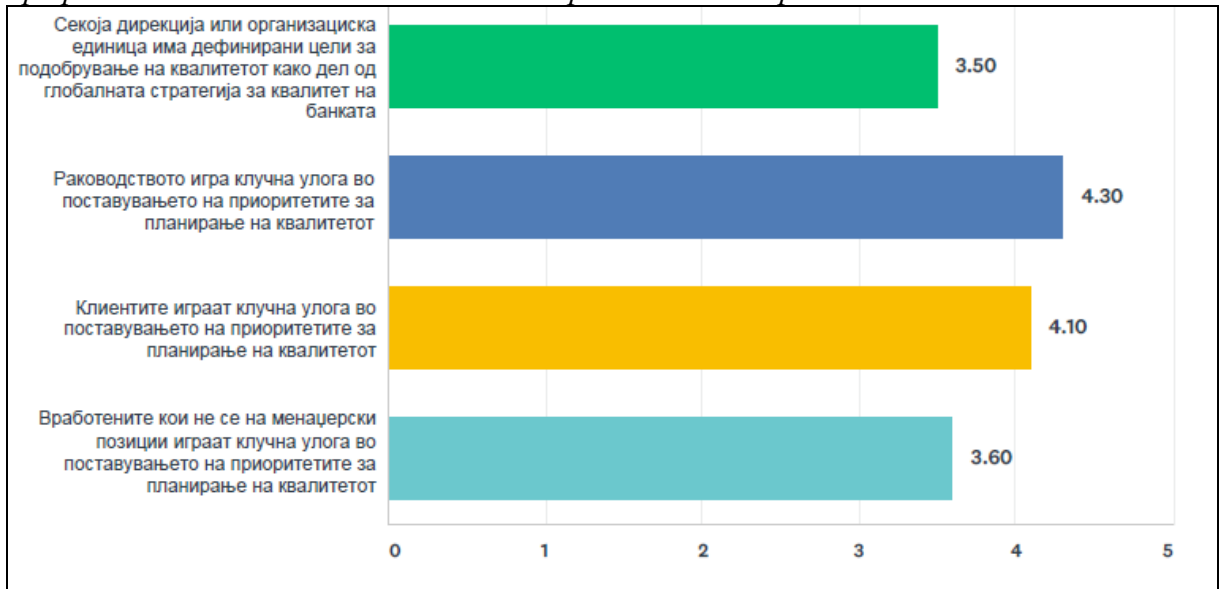
Графикон 4.22: Оцена на видувањата за квалитет од аспект на лидерство од страна на банките



Извор: Податоци од истражувањето.

Евалуацијата на *стратешкото планирање на квалитетот и улогата на раководството, клиентите и вработените* при поставувањето на целите за квалитет, дава малку поинакви резултати, што се во корелација со улогата на лидерството анализирано во претходното прашање. Впрочем, при поставување на приоритетите за планирање на квалитетот, раководството на банките има клучна улога со просек од 4,30. Улогата на екстерните фактори, односно на клиентите, во поставувањето на приоритетите за квалитет е исто така значајна, бидејќи 4,10 изнесува просекот на банките што се согласни во ваквото тврдење. Додека, пак, кај улогата на интерните фактори, вработените имаат речиси неутрална улога при поставувањето на приоритетите за планирање на квалитетот, односно оценката за нивната улога е 3,60, т.е. банките ниту се согласуваат ниту не се согласуваат дека вработените имаат улога при поставување цели за квалитет – подрачје за коешто има простор за подобрување. И, најпосле, додека стратегијата за квалитет постои глобално на ниво на банка, таа не се пресликува каскадно во целите на организациските единици. Ова се потврдува со фактот што просекот на банките за ваквото тврдење изнесува 3,50 и е под нивото за согласност. Ваквиот резултат е во корелација со улогата на извршниот менаџмент во креирањето на квалитетот и се потврдува дека во македонските банки квалитетот не е широкодисперзирана категорија на сите нивоа, туку сè уште егзистира централно, со хиерархиска дистрибуција што завршува на горните нивоа од пирамидата. Останува предизвикот за развој на квалитетот во сите клетки на банкарското работење.

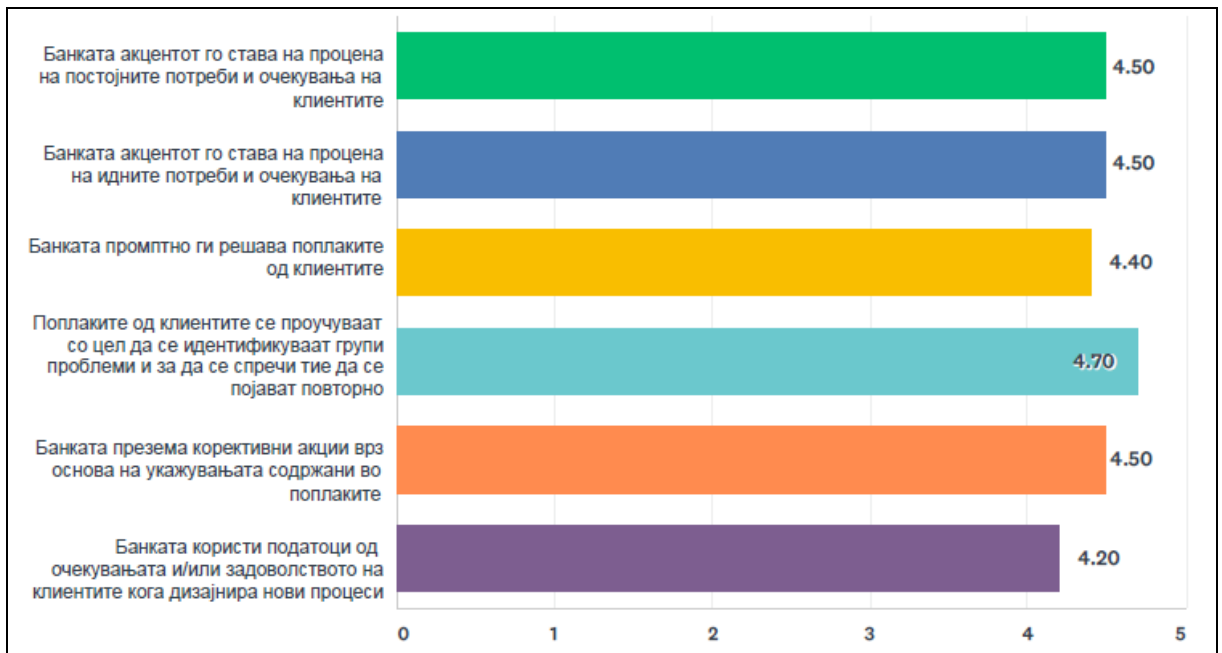
Графикон 4.23: Ранг на аспектите за стратешко планирање на квалитетот



Извор: Податоци од истражувањето.

Понатамошното надврзување на улогата на клиентите и на вработените е разработено во следните две прашања Q22 и Q23. Квалитетот на услугата има позитивна врска со улогата на клиентите и со задоволството на клиентите. Банките ги земаат предвид постојните и идните потреби на клиентите на ниво што е речиси до целосна согласност, односно 4,50 при процена на постојните и на идните потреби на клиентите соодветно. Просек на согласност од 4,20 изразиле банките за тврдењето дека користат податоци од очекувањата и од задоволството на клиентите кога дизајнираат нови процеси. За улогата на клиентите се добива сознание и преку начинот на третирање на поплаките. Банките се речиси целосно согласни дека промптно ги решаваат поплаките од клиентите (4,40), сличен резултат се однесува и на фактот дека банките преземаат корективни акции врз основа на укажувањата содржани во поплаките. Највисок резултат од 4,70, а воедно и најблиску до целосна согласност, е сознанието дека поплаките на клиентите се разгледуваат со цел да се идентификуваат групи проблеми и тие се користат за да се спречи да се појават повторно. Несомнено, банките се едногласни дека значењето на клиентите е суштинско при формулирање на квалитетот на услуги. Нивните постојни и потенцијални потреби и очекувања, незадоволството искажано преку поплаките и сознанијата за задоволството се во фокусот на интерес на банките кога е квалитетот во прашање.

Графикон 4.24: Фокус кон задоволството на клиентите и поплаките од страна на банките

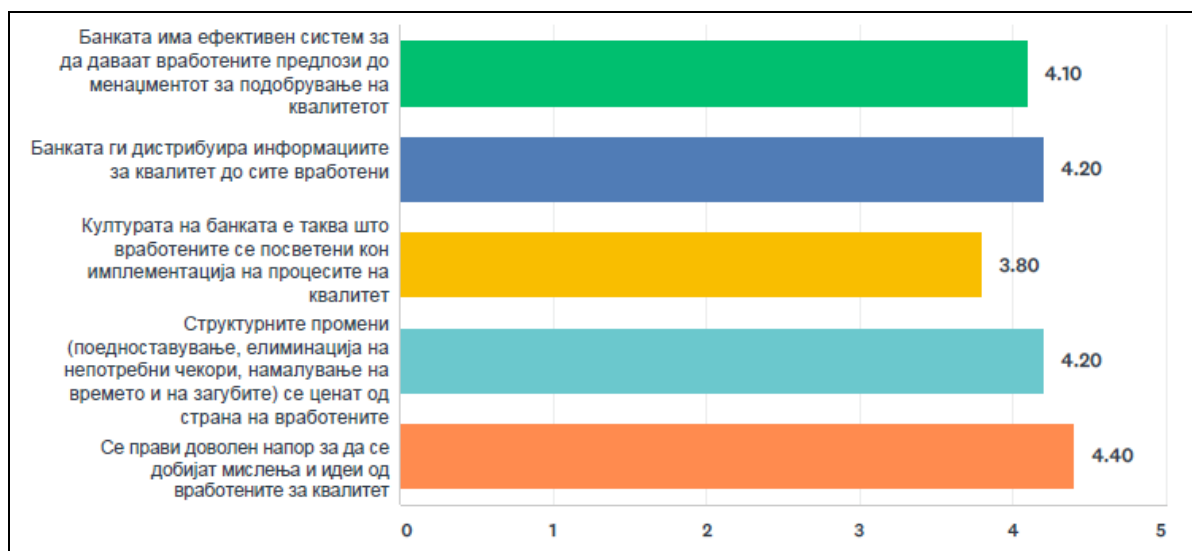


Извор: Податоци од истражувањето.

Од другата страна се видувањата за улогата на вработените. Веќе видовме дека вработените не играат клучна улога во поставувањето на приоритетите за квалитет. Ова се рефлектира и на оцената на културата на банката во којашто вработените се посветени на имплементација на процесите на квалитет, што банките ја оцениле со 3,80, што е помеѓу неутралност и согласност со тврдењето. Сепак, банките настојуваат да ги интегрираат вработените во процесите за квалитет, така што се согласни со оценка од 4,10 дека постои систем за да даваат вработените предлози за квалитет; оценка од 4,20 дека вработените се информирани за процесите за квалитет во банката и дека ги препознаваат и ги ценат структурните промени за квалитет. Највисок просек од 4,40 банките дале за тврдењето дека се собираат мислења и идеи од вработените за квалитет. Резултатите од одговорите на ова прашање, во комбинација со претходните, оставаат впечаток дека банките целосно ги разбираат улогата и важноста на клиентите за квалитетот на услугите, но не оддаваат важност и ресурси за значењето на интерниот квалитет со еднаков реципроцитет, односно на улогата на вработените при планирање, имплементација и следење на процесите за квалитет. А, без разработен интерес квалитет, екстерниот квалитет може да се доведе во прашање. Оттука, банките се соочуваат со предизвик за балансирање помеѓу интерниот и екстерниот квалитет, на тој начин што е потребно да го балансираат значењето на интерниот квалитет за

подобрување на работењето, како и стандардизација во квалитетот на услугите што им ги нудат на клиентите.

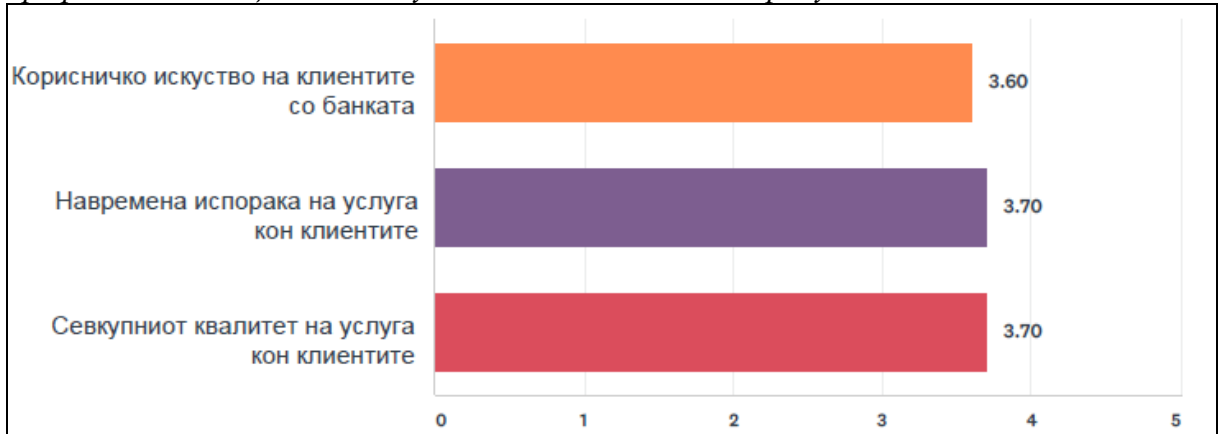
Графикон 4.25: Вклученоста на вработените во процесите на квалитет на банките



Извор: Податоци од истражувањето.

Конечно, со последното прашање, банките го евалуираат *степенот на квалитетот што се рефлектира врз корисниците* преку нивното корисничко искуство со банката, навремената испорака и степенот на севкупниот квалитет на услугата. Интересно е сознанието дека банките се многу воздржани при оцена на севкупните аспекти на квалитетот, во споредба со претходно анализираните како лидерство, организација, улога на клиентите и вработените. Притоа, овде атрибутите се оценуваат со: 1 = исклучително потпросечно, 2 = потпросечно, 3 = просечно, 4 = натпросечно и 5 = исклучително натпросечно. Тука банките со аритметичка средина од 3,60 го оценуваат корисничкото искуство на клиентите со банката. Навремената испорака кон клиентите е оценета со 3,70, а еднаков ранг е добиен и за севкупниот квалитет на услуга. Тоа значи дека набљудуваните атрибути на корисничко искуство, навремена испорака на услуга и севкупен квалитет на услугата кон клиентите се просечни, со тенденција кон натпросечни, а сепак многу заостануваат од сопствената самоevaluација на банките како исклучително натпросечни. Ова остава простор за усовршување на целокупниот квалитет на услугата кон клиентите кај банките, со цел да се евалуираат како натпросечни со стремеж кон исклучително натпросечни.

Графикон 4.26: Оцена на севкупните квалитативни атрибути на ниво на банка



Извор: Податоци од истражувањето.

Резултати од истражување за Охридска банка преку анализа на резултатите од истражувањето спроведено за трудот и истражувања спроведени за квалитет на услугата во банкарскиот сектор на Р. Македонија

Охридска банка АД Скопје го надминува просекот на банкарскиот сектор кога се во прашање примената на маркетинг-истражувањата за квалитет и начинот на спроведување на квалитетот. Ваквиот заклучок не произлегува само од резултатите од истражувањето спроведено за целите на овој труд туку користени се резултати и спроведени истражувања од страна на специјализирани агенции за истражување на пазарот, реализирани врз репрезентативен примерок, што се однесуваат на конкретни маркетинг-истражувања за квалитет на услугите во банкарството во банки во Р. Македонија, презентирани подолу во оваа точка.

Ова се должи на размената на практики во рамките на групацијата Сосиете женерал од којашто е дел банката, свесноста на менаџментот за значењето на квалитетот и примената на соодветни истражувања за правилно одлучување и воспоставен систем за управување со поплаките од клиентите. Поединечната анализа на одговорите на Охридска банка (прилог, Табела 2) укажува на тоа дека банката применува стандарди за квалитет на услугата и презема know-how за квалитет од Групацијата. Притоа, банката ги применува следните истражувања за квалитет на услугата:

- Истражување за задоволство на клиенти;
- Истражување преку тајни купувачи (мистери-шопинг);
- Фокус-групи;
- Истражување за задоволство на вработените;

- Оценка 360 степени.

Кај истражувањата што се клучни за утврдување и за следење на квалитетот на услугите, банката има воспоставено редовна фреквенција на спроведување, така што истражувањата за задоволство на клиенти и мистери-шопинг се вршат на годишно ниво, а истражувањето за задоволство на вработените со квартална динамика. Фокус-групите и Оценка 360 степени се спроведуваат по потреба. Ова укажува на фактот дека банката во фокусот ги поставува клиентите преку примена на системски и методолошки пристап. Сепак, ако се оди во понатамошна анализа на подрачјето на стандардизација, банката нема имплементирано некој од системите за управување со квалитет, вклучително и ИСО-сертификација, и во тој поглед заостанува зад некои од банките во рамките на групацијата што имаат имплементирано систем за управување со квалитет како ИСО 9001. Притоа, банката користи консултанти за квалитет, преку надворешни агенции за спроведување на истражувања за квалитет. Од аспект на интерната организација, банката има организациска единица за квалитет, односно *Дирекција за корисничко искуство, маркетинг и комуникации* (Охридска банка, 2018), надлежна за подготовка и за имплементација на стратегија за сегментација на клиентите, управување со базите на клиенти и преземање на сите активности насочени кон развој на систем за управување со односите со клиентите. Дирекцијата ги поставува истражувањата за маркетинг со цел преку нив да се имплементира стратегијата на банката, да се промовира продажбата и да се идентификуваат поттикнувачите со коишто се зголемува задоволството на клиентите. Дирекцијата ги супервизира, ги организира и управува со кол-центарот и со поддршката за клиентите на банката (Статут, 2016). Во Охридска банка, состаноци за квалитет се одржуваат на квартално ниво. На состаноците, комитетот за квалитет, на којшто присуствуваат релевантните раководни структури од сите засегнати сектори, ги разгледува актуелностите поврзани со маркетинг-истражувањата за квалитет, претстојните анализи, резултатите од истражувањата, активностите на конкуренцијата и новитетите во рамките на Групацијата.

На состаноците за квалитет, голем дел се посветува и на анализа на поплаките од клиентите на банката. Во тој контекст, тие се битна алка во процесот на управување со квалитетот на банката. Процесот на управување со поплаките на банката е организиран централизирано, на тој начин што во рамките на дирекцијата за корисничко искуство, маркетинг и комуникации има специјалист за маркетинг и за квалитет. Во негова надлежност е процесирањето на поплаките при пристигнувањето во банката и

координирање на интерните активности при подготовка и испраќање на одговорот до клиентот поврзан со поплаката. Управувањето со поплаките е усогласено со нормативите на НБРМ и со стандардите на Групацијата. Банката ја применува групациската софтверска алатка WinRecl за регистрирање и следење на поплаките, што овозможува и генерирање извештаи. Банката има процедура за постапување по поплаките од страна на клиентите според којашто постапува во процесот на управување со поплаки. Каналите по коишто пристигнуваат поплаки во банката се:

- дигитални – преку интернет-форма на интернет-страницата на банката за таа намена (Формулар за поплаки, 2018) и преку адресата на е-поштата: reklamacii@ob.com.mk,
- традиционални – во експозитурите на банката (преку пополнување формулар од страна на клиентот), во писмена форма, преку писмо испратено по пошта, факс итн. до банката,
- други – на кој било начин доставени до некој од вработените во банката.

Покрај формуларот за поплаки, банката поттикнува и позитивен фидбек преку формуларот за пофалби на банката, како и можност за дополнителни информации преку контакт со службата за корисници, овозможени на интернет-страницата на банката во делот *Контактирајте нè* (Охридска банка, Контактирајте нè, 2018).

Сите поплаки централизирано се испраќаат до специјалистот за маркетинг и за квалитет за понатамошно процесирање. Притоа, во рок од 48 часа до клиентот се испраќа писмо за потврда со коешто се потврдува дека поплаката е примена и се процесира, а конечен одговор добива во текот на десет работни дена. Доколку поплаката е комплексна, по истекот на рокот за конечен одговор, на клиентот му се испраќа писмо за чекање со коешто се известува дека на банката ѝ е потребно дополнително време за испитување на проблематиката опфатена со поплаката, по којшто период банката испраќа писмо со конечен одговор по поплаката. На квартално ниво се подготвува извештај за поплаки што се доставува до управен и до надзорен одбор на банката, што содржи детали за поплаките примени во кварталот што претходел од аспект на број, природа на поплаките по тип производ (сметки, картички, кредити, депозити, банкомати итн.), по сегмент (население и правни лица), експозитури и дирекции засегнати со поплаките, начин на решавање, просечно време потребно за одговор, како и поплаки решени по пат на рефундирање и на компензација. Дополнително, на комитетот за квалитет во детали се разгледуваат поплаките, при што

се утврдуваат недостатоците во производите, услугите, процедурите и/или системот и се разгледуваат начини за нивна корекција и за нивно подобрување. Токму овој дел претставува суштински во процесот на управување со квалитетот на услугите во контекст на континуирано подобрување. Имено, на прашањата: *Дали поплаките од клиентите се проучуваат со цел да се идентификуваат групи проблеми и за да се спречи тие да се појават повторно* и *Дали банката презема корективни акции врз основа на укажувањата содржани во поплаките*, банката одговорила со „се согласувам целосно“ и „се согласувам“, респективно. Исто така, банката ги користи поплаките собрани преку интернет-страницата на банката како начин за добивање фидбек од клиентите. На тој начин, Охридска банка преку воспоставениот процес на управување со поплаките ја постигнува крајната цел, а тоа е подобрен квалитет, преку (Охридска банка, 2016):

- третирање на секоја поплака како можност за подобрување,
- дефинирање на следни чекори за секоја поплака,
- идентификување на одговорни организациски единици за имплементација на промени што произлегуваат од поплаките, и
- имплементација на промени.

Управувањето со поплаките е воспоставен процес со дневна динамика и квартална ревизија. Покрај поплаките, за следење на интерниот квалитет во контекст на екстерниот, што како крајна услуга го добиваат клиентите, Охридска банка има воспоставено и редовна практика на спроведување на квалитативни теренски истражувања за квалитетот на услугата по пат на тајни купувачи, односно мистери-шопинг. Банката поаѓа од премисата дека клиентот размислува исто како и тајниот купувач. Поради тоа, го применува мистери-шопингот како практика за анонимна евалуација на услугата кон клиентите, процесите, интегритетот на вработените, мерчандајзингот и квалитетот на производите, преку обучени тајни купувачи. За потребите на мистери-шопингот се разработуваат сценарија за благајниците и за личните банки во експозитурите. За секое сценарио се предвидени три посети на секоја експозитура. Потоа се изработува евалуациска матрица според којашто се доделуваат важности на атрибутите при испитувањето. Со мистери-шопингот се испитуваат повеќе атрибути, како изглед на експозитурите (ентериер и екстериер), стапување во контакт (поздравување од страна на вработените, почнување на продажен разговор), продажба и советување (продажни техники, однесување на вработените,

детали за благајникот и за личниот банкар), квалитет на услуга (квалитет на информациите и на однесувањето, перцепција на услугата, симулација на промотивен нето-скор, севкупен впечаток). Секој атрибут добива тежински фактор, каде што обично продажбата и советувањето добиваат 40%, а другите по 20% при крајната евалуација. Истражувањето се врши теренски, со реални посети од страна на тајните купувачи, обучени за таа намена и брифирани според однапред подготвените сценарија. Притоа, добиените резултати од истражувањето за мистери-шопинг за Охридска банка се следните (ГфК, 2015):

Графикон 4.27: Резултати од мистери-шопинг



Извор: ГфК, февруари 2015 година, Презентација за мистери-шопинг спроведена за Охридска банка.

Резултатите се прикажани вкупно на ниво на банка и за најдобрите шест експозитури што отскокнуваат од просекот. Резултатите се прикажани на скала од 0 до 100 и претставуваат индекс на исполнување на зададеното ниво на стандардот за услуга кон клиентите. Според мерилото за квалитет дефинирано според методологијата на ГфК, агенцијата што го врши истражувањето, одредени се следните категории на ниво на квалитет на услуга:

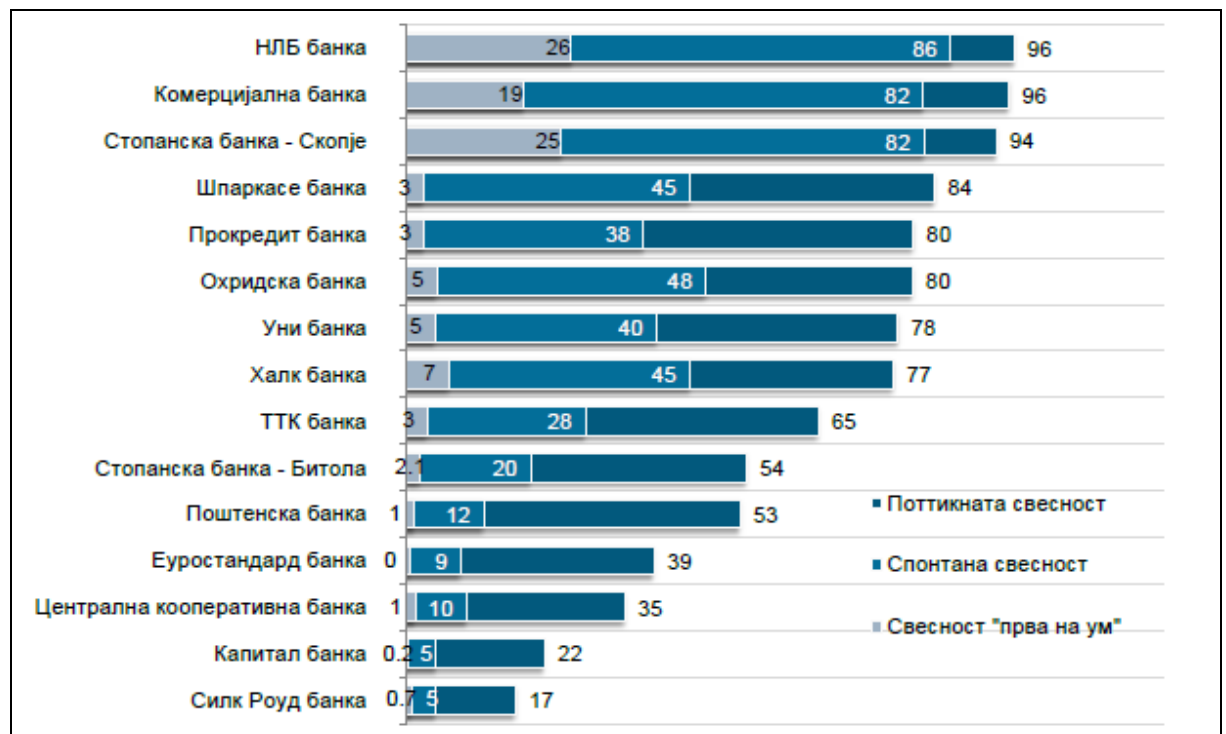
- **85,01-100** – високи резултати; потребно е стандардите да се одржуваат на ова ниво,
- **50,01-85** – задоволителни резултати; потребно е да се инвестираат дополнителни средства и време за подигнување на нивото на квалитет,
- **0-50** – ниски резултати; веднаш се потребни корективни акции.

Притоа, забележливо е дека изгледот на експозитурите и квалитетот на услугата се аспекти со исклучително висок резултат за банката со резултат 88,8 и 85,08, соодветно. Тоа значи дека екстериерот и ентериерот се елементи со коишто се постигнува високо задоволително ниво за искуството на клиентите. За квалитетот на услуга резултатот се должи на дадените целосни и разбирливи информации и на времето одвоено за советување на клиентите, што резултира со 90% тајни купувачи кои би се вратиле во експозитурите и несомнено би ја препорачале банката. Сепак, задоволителни резултати со неопходност за подобрување има кај категоријата стапување во контакт, 62,76, што се должи на слабиот прием за добредојде на клиентите. А, пак, продажбата и советувањето имаат критичен вкупен скор на ниво од 57,95, што се должи на вкрстената продажба и бара корективни чекори за планирање и за организација во релациите со клиентите. Оттука, целите на мистери-шопингот се јасни, со него се дијагностицира моменталната состојба, според категории битни за квалитетот на услугата кон клиентите и корисничкото искуство на клиентите со банката. Понатаму, во рамките на тимовите произлегуваат следните чекори, а тоа се презентација на резултатите до сите засегнати, имплементација на акциски планови врз основа на наодите од истражувањето, стандардизација и хармонизација, спроведување обуки за примена на најдобри практики и правила за продажба, детални чекори за управување со клиентите, следење на развојот и вметнување на факторите во процесот на индивидуална евалуација.

За вредноста и за позиционираноста на банката кај целните пазарни сегменти се добива увид преку теренско квалитативно истражување ФМДС. Ова истражување на годишна

основа го спроведува ГфК, Скопје, како генеричко истражување за банкарскиот сектор во Р. Македонија според методологија развиена од страна на „ГфК глобал“, со канцеларии во над сто земји ширум светот (GfK, About GfK, 2018). Истражувањето се спроведува на национален репрезентативен и пропорционален примерок на испитаници на возраст од 15 години, па натаму, за сегментот население. Примерокот е репрезентативен врз основа на возраст, пол, региони и пропорција на урбани/рурални подрачја. Опфатени се илјада испитаници, со метод на собирање податоци врз принцип на интервјуа САРИ во домовите на испитаниците. Со ФМДС се добива приказ на макроекономските показатели, развојот на банкарскиот сектор во Р. Македонија, свесноста за банките и нивното рекламирање, карактеристиките на клиентите на банките, користењето на банкарски производи, евалуацијата на главната банка, посакуваните банки и банките од доверба (GfK, FMDS, 2017). Студијата ФМДС е корисна за банките за да ја согледаат сопствената позиција за истражуваните елементи и да се споредат со конкуренцијата. Кога станува збор за познавање на банките како ентитети по назив, предводат трите најголеми банки. Охридска банка е шеста по ранг, со вкупна свесност од 80%, од коишто 5% “прва на ум” свесност (ја споменуваат прва), 48% спонтана свесност (ја споменуваат последователно) и другиот дел поттикнувата свесност за банката (ја споменуваат откако ќе бидат прашани дали слушнале за неа).

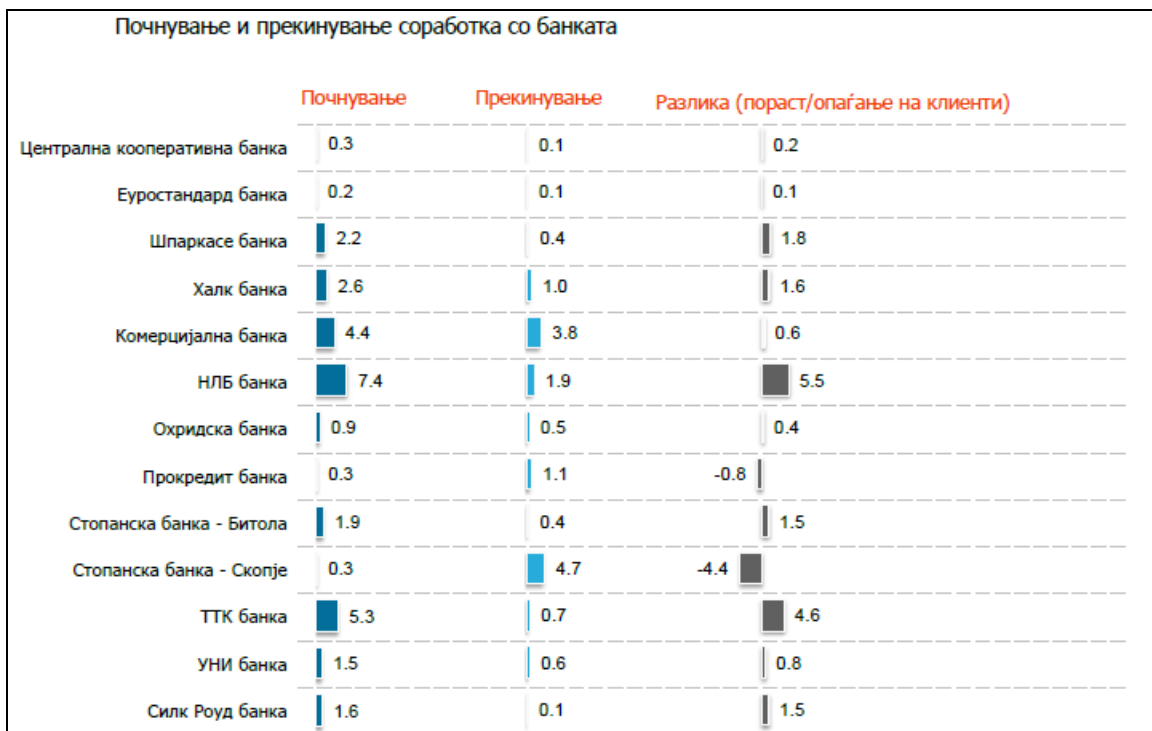
Графикон 4.28: Свесност за банките (единица %)



Извор: ГфК, Резултати од ФМДС, октомври 2017 година, Скопје.

Од аспект на освојување на нови и задржување на постојните клиенти (лојалност на клиентската база) предводи НЛБ банка, што има најголем нето-пораст од 5,5% на клиенти, а најмногу клиенти изгубила Стопанска банка АД Скопје – 4,7%. Кај Охридска банка не се забележуваат значителни флукуации во порастот на нови клиенти, ниту, пак, во прекинувањето соработка со банката, што укажува на стабилно клиентско портфолио, но со ограничена можност за зголемено пазарно учество (Графикон 4.29).

Графикон 4.29: Клиенти на банката (единица %)

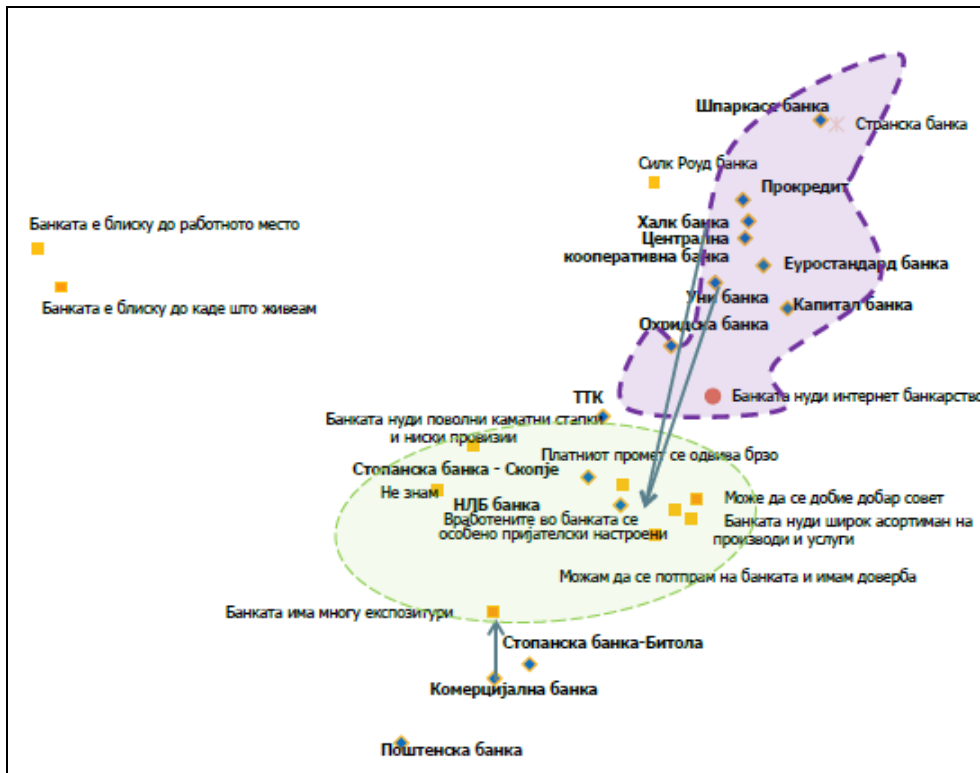


Извор: ГфК, Резултати од ФМДС, октомври 2017 година, Скопје.

Од истражувањето ФМДС, банките можат да ја согледаат позиционираноста кај пазарните сегменти од аспект на низа атрибути од важност за клиентите, како блискост на банката до местото на живеење или до работното место, ценовна понуда на каматни стапки и провизии, понуда на производи, интернет-банкарство, перцепција на странска или домашна банка и слично. Во графиконот подолу, групирани се банките што гравитираат околу најголемиот број карактеристики што се од важност за клиентите, од една страна, и позиционираноста на банките за коишто не постои таква перцепција, од друга страна. Банките од едниот кластер се со доминантна перцепција на странски банки и банки што нудат интернет-банкарство (Прокредит банка, Шпаркасе, Халк, Капитал, Еуростандард, Охридска банка итн.). Тие е потребно да ги приспособат своите политики за да се придвижат и да се репозиционираат кон кластерот на атрибути кон

коишто сега доминантно гравитираат НЛБ банка и Стопанска банка АД Скопје, а блиску до нив е и Комерцијална банка. Овие три банки им излегуваат во пресрет на очекувањата на клиентите за да добијат добар совет, банка од доверба, пријателски настроени вработени, брзина на услугата, прифатливи цени и понуда. Од графиконот е очигледно дека за позиционираноста на банката кај целните сегменти близината до работното место или до местото на живеење нема клучно значење за клиентите.

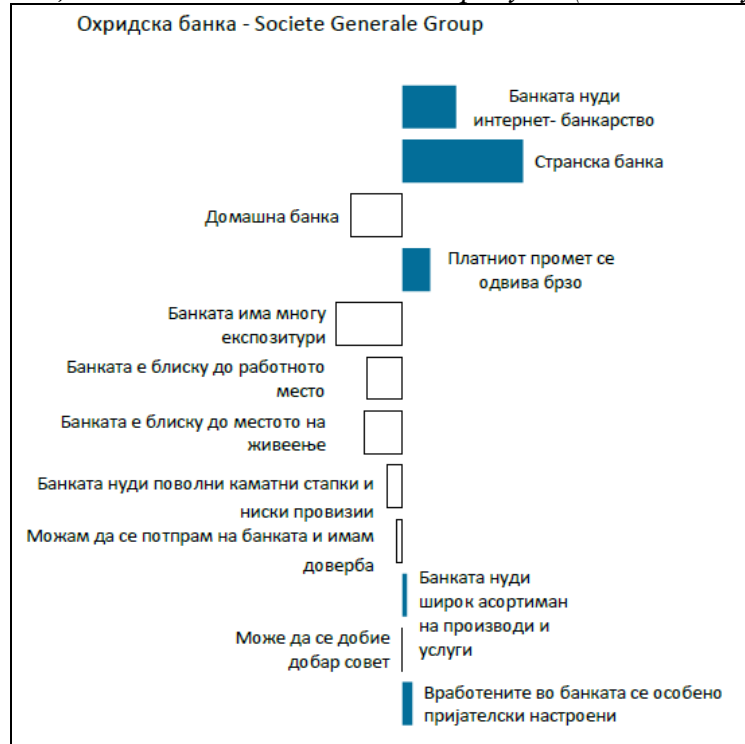
Графикон 4.30: Позиционираност на банките



Извор: ГфК, Резултати од ФМДС, октомври 2017 година, Скопје.

Ваквата позиционираност произлегува од поединечна анализа на индивидуалните одговори за секоја банка. Одговорите на прашањето *За секоја од следните изјави, ве молам кажете на која банка се применуваат најсоодветно* даваат распоред на атрибутите за секоја банка посебно, а потоа и можност за нивно групирање. За Охридска банка, од истражувањето произлегува дека позитивно перципирани атрибути се странскиот капитал на банката, понудата на интернет-банкарство, брзината со којашто се вршат плаќањата и делумно што вработените се пријателски настроени и понудата на банката. Од спротивната страна, како аспекти на коишто треба да се обрне внимание се бројот на експозитури на банката, помалку конкурентните каматни стапки и провизии и делумно довербата во банката. Целосната анализа, како имиџ на банката со оптимален удел на атрибутите, е прикажана во следниот графикон.

Графикон 4.31: Имици на банките – анализа на атрибути (оптимален удел)



Извор: ГфК, Резултати од ФМДС, октомври 2017 година, Скопје.

Студијата ФМДС дава осврт и на задоволството на клиентите преку евалуација на главната банка со којашто соработуваат, како и на промотивниот нето-скор, односно веројатноста клиентите да ја препорачаат банката на други. Управувањето и мерењето на задоволството на клиентите и на корисничкото искуство се меѓу главните постулати и на групацијата Сосиете женерал, а оттука и на Охридска банка. Групацијата Сосиете женерал ја дефинира извонредноста во смисла на односи со клиентите како една од главните стратегиски оски. Поради тоа, мерењето на задоволството на клиентите заедно со алатката за мерење на препораките од клиентите, односно промотивниот нето-скор, претставуваат начин за конкретна имплементација на стратегијата. Во тој поглед, Групацијата лансира трансверзални иницијативи за корисничко искуство и политики за задоволство, со цел банките во поединечните земји да придонесат за оптимизација на позицијата на пазарот преку подобро идентификување на очекувањата на клиентите и мерењето на нивното задоволство (Corporate Social Responsibility Report, 2016-2017). Затоа истражувањето за задоволство не претставува само локална иницијатива на Охридска банка туку е дел од поголем проект на Групацијата. Идејата е да се помести фокусот од квалитет и задоволство кон корисничко искуство. Впрочем, предуслов за банката е да има контрола на квалитетот преку проверки на секојдневните операции, за да осигури дека се вршат брзо и точно, да се справува со поплаките и да

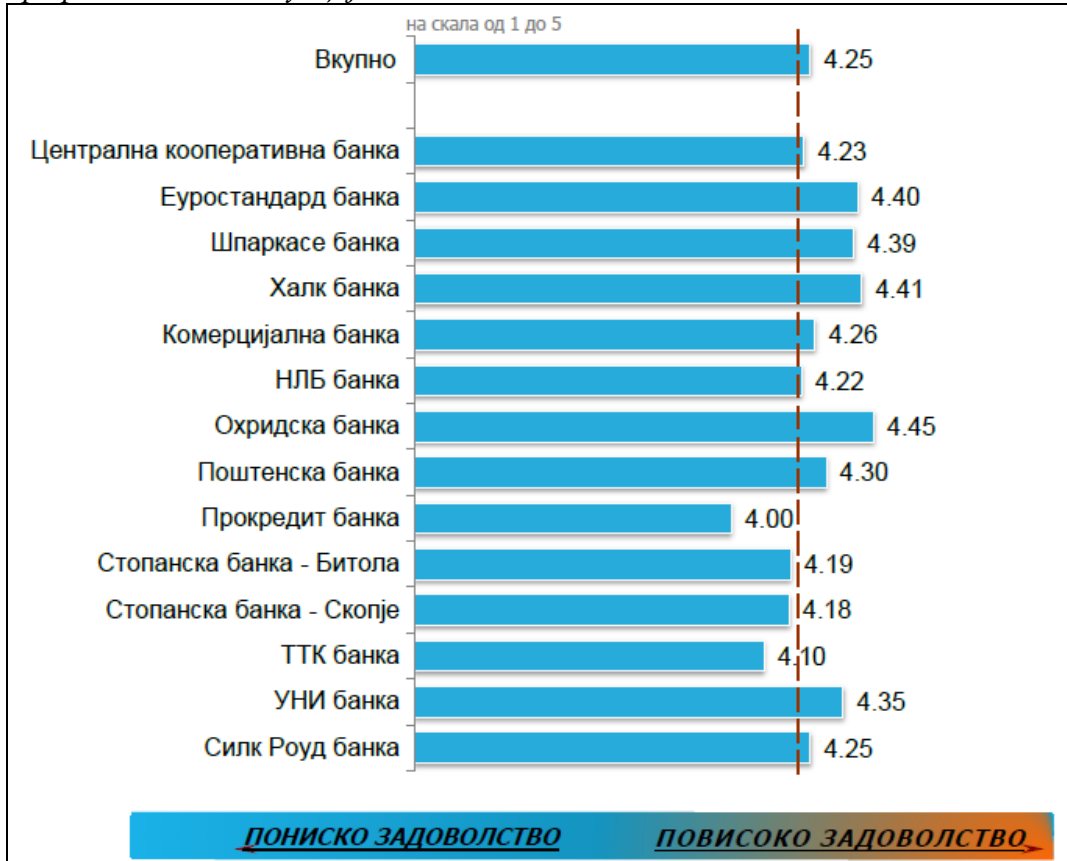
осигурува дека се преземаат корективни мерки. Од аспект на бизнисот, ова овозможува зголемени приходи, но од аспект на клиентот перцепцијата е дека банката го слуша само кога се жали.

Поради тоа, потребно е да се оди чекор понапред, односно кон мерење и следење на задоволството на клиентите, што е задолжително за банката, бидејќи осигурува дека клиентите се задоволни од испораката на производите и на услугите, ги анализира и ги разбира причините за задоволство и за незадоволство, со цел да ги зајакне добрите страни и да ги подобри слабостите. Од аспект на бизнисот, ваквата стратегија овозможува задржување на клиентите и стабилно клиентско портфолио, а од аспект на клиентот, оддава перцепција дека банката често го прашува за фидбек на неговото/нејзиното искуство како корисник.

Но, стремежот не застанува тука, туку продолжува кон поттикнување на корисничкото искуство, бидејќи на тој начин се доаѓа до точка на диференцијација и преференција на брендот. Банката на ова ниво се стреми да понуди единствено корисничко искуство, да стекне бренд-имиџ преку градење на неповторливи кориснички искуства и, надминувајќи ги производите и услугите, постојано го подобрува корисничкото искуство на проактивен начин. За бизнисот, ова отвора простор за нови зделки и препораки, пораст на клиентското портфолио и создавање вредност. Перцепцијата на клиентите во оваа фаза е дека чувствуваат како нивната банка станува сè подобра во исполнување на неговите/нејзините очекувања, а понекогаш дури и ги антиципира (Societe Generale, 2016).

Оттука, управувањето со задоволството на клиентите и со промотивниот нето-скор прераснува во предизвик и за Охридска банка, со којшто според резултатите од спроведените истражувања се справува солидно. Студијата ФМДС, во делот за евалуација на главна банка, го оценува задоволството на клиентите со главната банка. Во резултатите предводи Охридска банка, со индекс 4,45, што е над просекот на банкарскиот сектор од 4,25. Испитаниците имаат најголемо задоволство од Охридска банка – Сосиете женерал, што ја следат Шпаркасе и Халк банка со 4,39 и 4,41, респективно.

Графикон 4.32: Евалуација на главна банка-задоволство од главната банка

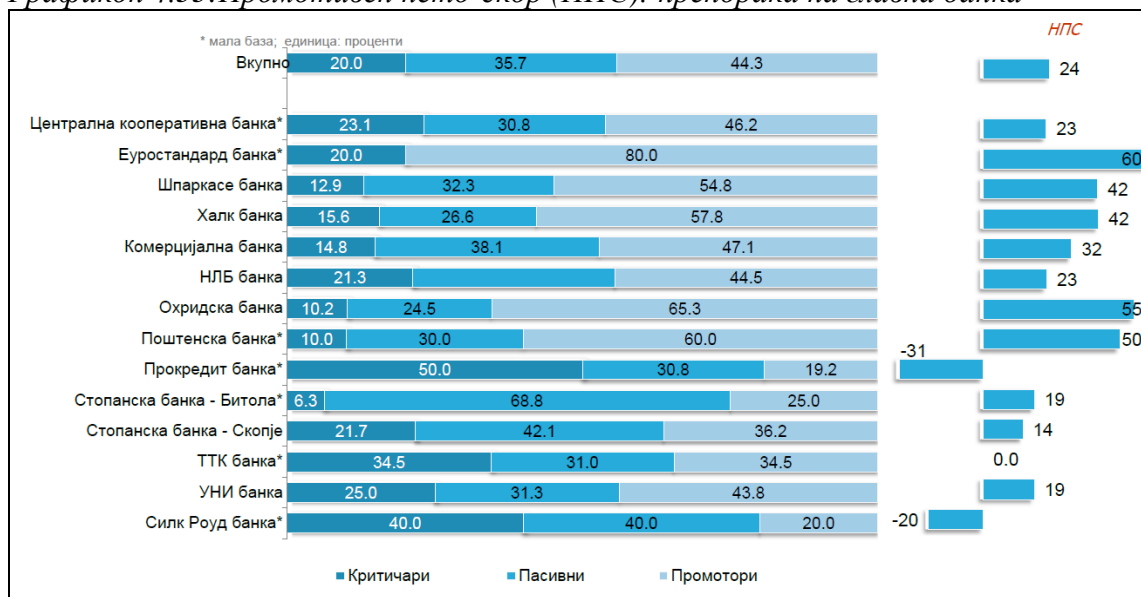


Извор: ГфК, Резултати од ФМДС, октомври 2017 година, Скопје.

Промотивниот нето-скор (НПС) го следи истиот ранг, односно на прашањето колку е веројатно да ја препорачате банката на пријател/член на семејството или на колега на скала од 1 до 10, најголем број промотори има Охридска банка, 65,3%, и воедно највисок НПС од +55. НПС се добива кога од процентот на промотори (65,3%) ќе се одземе процентот на критичари (непријатели) на банката (10,2%). По Охридска банка, следуваат Шпаркасе и Халк банка со НПС +42 (забелешка: за Еуростандард банка и за Поштенска банка базите се мали и поради тоа не се зема резултатот за НПС во рангирањето).

Ваквата тенденција не е еднократна, туку се должи на системските и континуираните напори на банката да биде предводник на пазарот кога се во прашање квалитетот и задоволството на клиентите, односно да биде референтна на пазарот за односи со клиенти – постулат што произлегува од групацијата Сосиете женерал.

Графикон 4.33: Промотивен нето-скор (НПС): препорака на главна банка

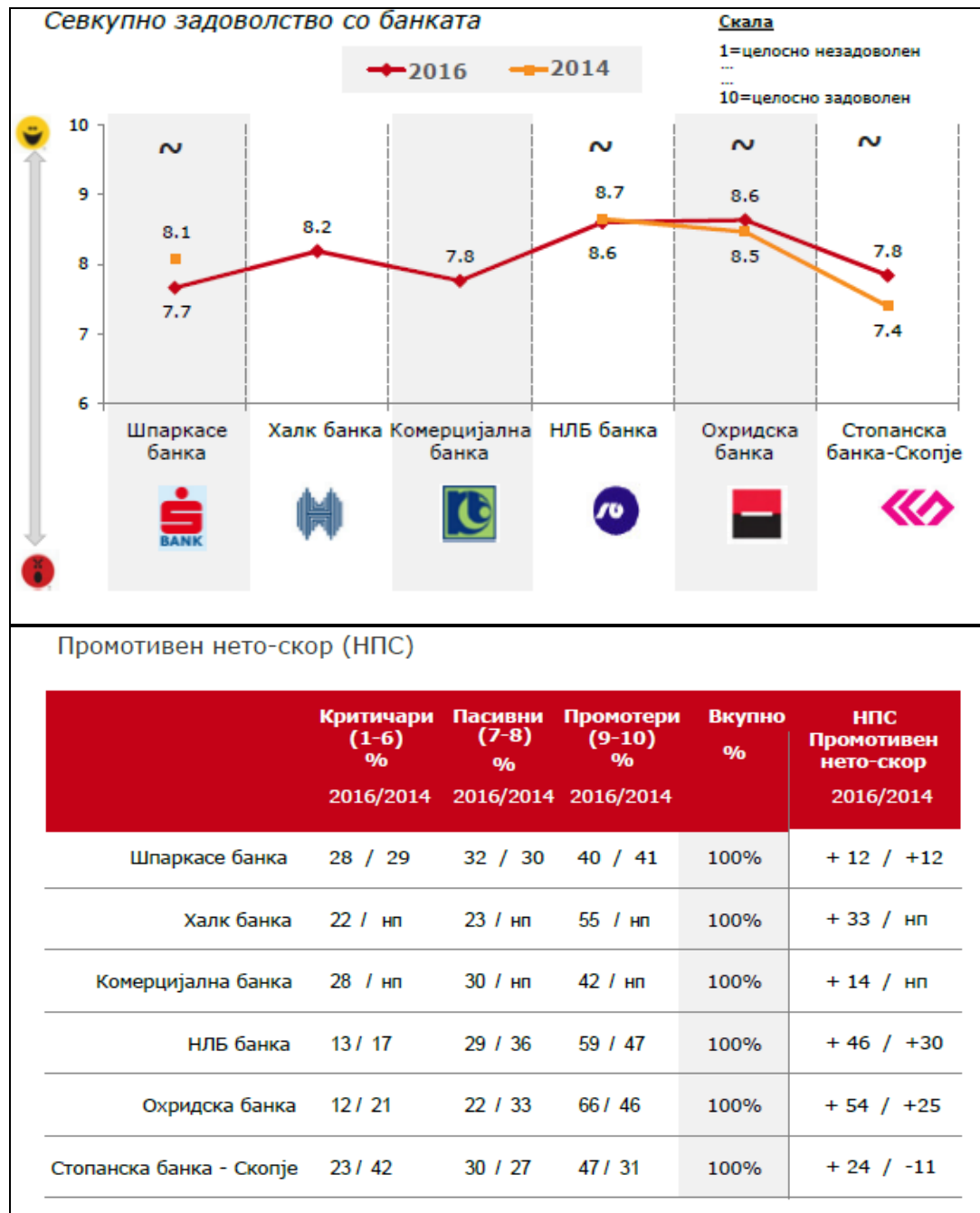


Извор: ГфК, Резултати од ФМДС, октомври 2017 година, Скопје.

Потврда за трендот на високозадоволни клиенти на Охридска банка, која е водечка според скорот НПС, се и резултатите од спроведените истражувања за задоволство на клиенти на примерок од илјада испитаници спроведени од ГфК (јули 2014 година) и од „Брига Галуп“ (октомври 2016), а на коишто се прикажани водечките банки во Р. Македонија. Од презентираниите резултати, се гледа дека Охридска банка, со степен на задоволство од 8,5 и 8,6 во 2014 и 2016 година, соодветно, е речиси изедначена со НЛБ банка, што бележи ниво на задоволство на клиентите од 8,6 и 8,7 за истите години (Графикон 4.34), како банки со највисоко задоволство на клиенти. А, според претходно прикажаните резултати во 2017 година, Охридска банка веќе предводи на листата како банка со највисок степен на задоволни клиенти.

Кај промотивниот нето-скор, пак, Охридска банка го презема првенството на НЛБ банка, што во 2014 година изнесува +30 за НЛБ банка, а +25 за Охридска банка, а во 2016 година се менува во корист на Охридска банка, кога изнесува +54, а +46 за НЛБ банка.

Графикон 4.34: Севкупно задоволство со банката и НПС



Извор: Приспособено од резултати за истражување на задоволство на клиенти од ГфК (јули 2014 година) и „Брига Галуп“ (октомври 2016 година) за Охридска банка АД Скопје.

Интересно е што во 2014 година дури се јавува негативен НПС во банкарскиот сектор, што не е случај во последователните резултати за 2016 и 2017 година, односно НПС кај клучните банки е позитивен, што говори дека банките континуирано вложуваат напори за зголемување на задоволството на клиентите, што резултира со зголемен број промотори на сметка на намалување на бројот на критичари, што води кон пораст и на НПС.

Заклучок

Овој труд претставува обид да се поврзе проблематиката од областа на маркетинг-истражувањата за квалитет со современите трендови во банкарството. Со трудот се систематизираат податоци, информации и применети истражувања од повеќе извори и од литература, а добиените сознанија можат да послужат за понатамошни истражувања на проблематиката поврзана со истражувањето за квалитет. Трудот се базира на теоретските концепти што се поставени во литературата од областа на маркетингот, како квалитетот на услугата, задоволството на потрошувачите и лојалноста на корисниците, потоа од областа на маркетинг-истражувањето, услужниот маркетинг и од областа на управување со квалитет и управување со човечки ресурси. Со трудот се опфаќа пошироко подрачјето на конкурентска предност, со вклучување на маркетиншката литература и литературата од областа на услугите, за да се креира подлабоко сознание кон коешто е потребно да се ориентираат банките.

Всушност, теоретската рамка се однесува на концептот на квалитетот на услугата, неговата димензионалност и различите методи и модели што се користат за примена на овој концепт, општо, како и конкретно во банкарскиот сектор. Дополнително, во трудот се елаборираат и ефектите на квалитетот на услугата врз задоволството на потрошувачите и промотивниот нето-скор.

Банкарскиот пејзаж трпи значајни промени како резултат на регулативата, технологијата, демографијата, промена во очекувањата на потрошувачите, зголемена конкуренција, како и поради прашања поврзани со банкарскиот бизнис и оперативните модели. Предизвиците што произлегуваат од таквото опкружување се јасни. Банките е потребно да се соочат со ваквите предизвици, а за нив понекогаш е потребно да се направи тежок избор за тоа кои потрошувачи да се опслужат, како да се победи, каде да не се земе учество итн. За банките е потребно одново да ги изградат своите организациски структури околу потрошувачите, да ги поедностават процесите и структурно да ги намалат трошоците. Треба да научат да бидат агилни, иновативни и приспособливи за да можат да бидат ефикасни и да се справуваат со предизвиците што ги носи иднината. Треба да ги прават нештата на поинаков начин.

Поединечното однесување на секоја банка ќе зависи од моменталната позиција на банката, од идните стремежи, посакуваниот фокус кон клиентите, организациските способности, ветувањето на брендот, регулаторната ситуација и ограничувањата со капитал. Банките треба да ја земат предвид позицијата што сакаат да ја усвојат и кон

којашто ќе се развиваат. Тоа да останат исти веќе не е опција. Поради тоа, секоја банка неопходно е да развие стратегија да ги примени овие предизвици. Онаа банка што ќе го наруши статус-квото, таа ќе се приспособи кон неизвесната иднина. Исто така и онаа што ќе ја земе предвид траекторијата од почетокот до крајот, односно ќе ги интегрира навремено промените во пазарите, потрошувачите, ризикот, регулативата, операциите, технологијата... Ваквото опкружување е доволно провокативно како за стратешко, така и за тактичко ниво на дејствување.

Квалитетот на услугата станува сè позначајно конкурентно оружје, во динамичното и комплексно опкружување во коешто дејствува банкарскиот сектор, што има стратешка улога во секоја национална економија. Хомогеноста на банкарските производи и услуги и недостигот на транспарентност на банкарскиот сектор ја наметнуваат потребата од користење на квалитетот на услугата како средство за диференцирање на банкарските понуди и за градење односи со потрошувачите. Концептот за квалитетот на услугата е комплексно и интригантно прашање, што сè уште буди интерес во академската заедница и во бизнис-заедницата. Таквиот интерес е насочен кон откривање на врските помеѓу квалитетот на услугата и конкретните нефинансиски (задоволството на потрошувачите, лојалноста и задржувањето на потрошувачите, стандардизација, управување со поплаки) и финансиски резултати (перформанси, инвестиции во истражувања за квалитет, трошок за постојните клиенти и освојување на нови клиенти). Маркетинг-истражувањата за квалитет на услугите во банкарството се комплексна и повеќеслојна категорија, со којашто:

- Се утврдува насоката на причинско-последичната врска помеѓу квалитетот на услугата и задоволството на потрошувачите. Современите истражувања потврдуваат дека задоволството на потрошувачите претставува последица на квалитетот на услугата.
- Се потврдуваат наодите дека релациите на потрошувачите со банките претставуваат бизнис со луѓе, каде што емоциите се битни и се одразуваат на однесувањето на клиентите. И покрај тоа што голем дел од услугите на финансиските компании се префрлија на интернет, останува важноста на човечкиот контакт.
- Се укажува на тоа дека основните производи и услуги не се доволни за да се создадат искрено лојални клиенти, дури и тогаш кога тие се просечно или натпросечно задоволни. Неопходно е сеопфатно корисничко искуство во текот

на целото патување, т.н. „customer journey“, за да прераснат задоволните потрошувачи во лојални потрошувачи.

- Се посочува дека факторите како стандардизација, преку сертификација или имплементација на системи за квалитет, надополнети со извонредна услуга кон клиентите и честа комуникација, генерираат гаранција за квалитет и доверба кај клиентите, што води кон посакуван промотивен нето-скор, односно препорака на банката.
- Се анализира управувањето со поплаките од клиентите како значаен момент во комерцијалната релација со потрошувачите и „момент на вистина“ од којшто зависи понатамошниот исход за идните одлуки на потрошувачите. Управувањето со поплаки укажува на тоа како банките се справуваат со секојдневните ситуации и на грешките во процесите, процедурите, системите, производите и услугите.
- Се укажува на менаџментот дека треба да се посвети повеќе внимание на маркетинг-истражувањата за квалитет, бидејќи лојалните клиенти имаат тенденција да го централизираат својот бизнис со една банка на долг рок. Покрај тоа, тие шират позитивен „word-of-mouth“, што е најзначаен продажен елемент и траен генератор на профит. Поради тоа, улогата на фронталните вработени мора да биде признаена, бидејќи се директно одговорни за претворање на клиентите во лојални.

Врз основа на елаборираните теоретски концепции е развиена емпириската рамка на овој труд, во којшто се анализираат важноста на истражувањата за квалитет, принципите за квалитет, аспектите на лидерство, стратешкото планирање, улогата на клиентите и вработените за квалитетот во банките. Емпириското истражување во овој труд вклучува анализа на банкарскиот сектор, идентификување на маркетинг-истражувањата за квалитет и поставеноста на квалитетот преку дедициран прашалник дистрибуиран до сите банки и одговорен од страна на 11 банки, како и преку секундарни податоци добиени од истражување на пазарот за банкарскиот систем. Добиените квалитативни податоци, по пат на комбинирање, од оваа фаза на истражувањето овозможува да се обработуваат и да се анализираат податоците и да се презентираат добиените резултати од спроведеното истражување.

Резултатите покажаа дека:

- Истражувањата за квалитет на услугата играат критична улога во формирањето на задоволството на клиентите и врз корисничките искуства. Банките без исклучок го мерат задоволството на клиентите, а современата теорија потврдува дека сознанието за клиентите дека банката покажува интерес за степенот на нивното задоволство резултира со позитивно однесување и позитивно корисничко искуство, што води кон повторена продажба. Сепак, повеќе од третина од банките истражувањата за задоволство на клиентите не ги спроведуваат на континуирана основа и ги вршат само по потреба. Ваквиот дисконтинуитет создава јаз и опасност од носење на ненавремни и погрешни одлуки. Со тоа целосно се потврдува хипотезата Х1.
- Постои позитивна корелација помеѓу примената на маркетинг-истражувањата за квалитет и начинот на формална организација и управување со квалитетот во банките. Формалната организација и воспоставениот систем за управување се основен предуслов за спроведување на систематизирани маркетинг-истражувањата за квалитет. Со истражувањето се потврди дека две третини од банките имаат организациска единица надлежна за квалитет што осигурува планирање, имплементација и координација на маркетиншките аспекти на квалитетот. На тоа се надоврзува постоењето на формална документација како правилник и политика за квалитет, потоа редовна агенда на состаноците со теми за квалитет, ангажирање на надворешни консултанти/агенции за истражување на квалитетот. Изостанувањето на формална организација и менаџмент води кон стихијно следење и мерење на квалитетот, што не се базира на емпириски наоди, туку на одлучување според интуиција. Со ова се потврдува и втората хипотеза Х2.
- Истражувањето посочи дека половина од банките располагаат со буџет за истражувања за квалитетот на услугите. Другата половина воопшто не издвојува средства за оваа намена. Понатаму, кај оние 54% од банките што одвојуваат средства за оваа намена, тие изнесуваат помалку од 10% од буџетот за маркетинг во изминатите три години. Со ова се потврдува дека на истражувањата за квалитет се гледа како на трошок, но не и како на инвестиција со којашто ќе се оправдаат придобивките врз профитот на долг рок преку стекната лојалност на клиентите. Значи, истражувањата за квалитетот на

услугите не претставуваат значајна инвестиција за долгорочната стратегија и ориентираност кон клиентите на банките. Поради тоа се отфрла хипотезата Х3.

- Две третини од банкарскиот сектор нема имплементирано систем за квалитет, а само четвртина од банките имаат некој од ИСО-стандардите. И покрај тоа, задоволството на клиентите од главната банка е високо и изнесува 4,25 (на скала од 1 до 5) за целиот банкарски сектор, а анализата на атрибути за избор на банка ги става брзината, довербата, компетентноста на кадарот и асортиманот на понуда како многу позначајни пред поседувањето систем и стандарди за квалитет. Оттука, произлегува дека не постои позитивна корелација помеѓу примената на системите и стандардите за квалитет врз позитивните кориснички искуства и севкупната конкурентност на банките, со што се отфрла хипотезата Х4.
- Менаџментот и вработените во банките имаат клучна улога во креирањето средина што поддржува висок квалитет на услугите преку примена на маркетинг-истражувања. Притоа, улогата на извршниот менаџмент е особено значајна и квалитативните аспекти се високоцентрализирани на ниво на извршен менаџмент, каде што аспектите на лидерство се оценети високо со 4,30 (на скала од 1 до 5). Кога станува збор за каскадно спроведување на аспектите за квалитет, улогата на непосредните раководители и вработените станува занемарлива со оценка од 3,90 до 3,50, соодветно (на скала од 1 до 5). Со ваквите резултати се потврдува хипотезата Х5.
- Хипотезата Х6 се потврдува во целост со истражувањето според коешто странскиот капитал е главен двигател за поставување стандарди за квалитет во банкарскиот систем. Сите банки што припаѓаат на регионална или меѓународна банкарска групација (55%), без исклучок, користат стандарди за квалитет на групацијата и преземаат „know-how“ за квалитет од групацијата. Овие банки се и лидери во аспектите на организација и континуитет во спроведување на маркетинг-истражувања за квалитет на услугите. Исто така, перцепцијата на странски банки претставува додадена вредност за довербата во банките што се пресликува врз лојалноста. Поради тоа, презентирани се случаи за аспектите на квалитет во Сосиете женерал, најголемата меѓународна банкарска групација присутна во Р. Македонија, чијашто подружница, Охридска банка, има највисоко задоволство на клиенти (4,45 на скала од 1 до 5).

- Банките посветуваат голема важност на барањата и на очекувањата на клиентите, како постојни, така и идни (оценето со 4,50). Клиентите играат клучна улога во поставувањето на приоритетите за планирање на квалитетот (оценка 4,10). Кога станува збор за фокусот кон клиентите, банките не се препуштаат на случајност и стратешки се ориентирани кон континуирано подобрување на квалитетот на услуга (оценка 4,40 од 5). Воедно, имаат развиено и систем на управување со поплаки и собирање на повратно мислење од страна на клиентите, како битни во синџирот за повратна спрега и интеракција со клиентите. А, тоа води кон солиден просечен промотивен нето-скор од +24 за банкарскиот сектор, каде што максималниот изнесува +55. Со ова се потврдува и последната хипотеза, X7, според којашто следењето и антиципирањето на потребите и очекувањата на клиентите се во основата на квалитативните аспекти на банките, што води кон аспирација на висок позитивен промотивен нето-скор.

Врз основа на претходно елаборираното, може да се потврди дека кај менаџментот на банките постои голема свесност, преточена во лидерство и формална структура за маркетиншките истражувања за квалитет, со тенденција за подобрување на инвестираните средства за таа намена, инволвираност на вработените на сите нивоа како носители на квалитетот и негова дистрибуција до крајните потрошувачи, а воедно и преку воспоставување квалитетот како стандард преку примена на системи за квалитет и за стандардизација.

Недостатоци и ограничувања на истражувањето

И покрај уверувањето дека резултатите од спроведеното истражување се значајни, сепак се идентификуваат некои недостатоци на ова истражување и на трудот. Централните ограничувања се однесуваат на пристапот кон проучуваната област, при што се користени резултати од веќе спроведени истражувања врз основа на репрезентативен примерок, веќе применети практики, што е неопходно за опсегот на оваа студија. Ваквата одлука има очигледно влијание врз избраниот истражувачки материјал, литературата и статиите, што се столбови на овој труд.

Идентификуваните недостатоци се однесуваат на:

- Спроведеното истражување е еднократно, односно ставовите на испитаниците беа обезбедени преку еднократно испитување во форма на анкета.
- Во недостиг на пристап до интерни резултати на банките, се користи субјективна мерка за квантифицирање на аспектите за квалитет применети кај банките.

И покрај идентификуваните недостатоци и ограничувања, овој труд има значаен придонес затоа што нуди систематски пристап за аспектите поврзани со маркетиншките истражувања и квалитетот на услугата на банките и спроведува истражување за нивната поставеност во банкарскиот сектор во Р. Македонија. Со емпириската анализа се доаѓа до значајни заклучоци со коишто се утврдуваат предностите, но и слабостите, кога е во прашање квалитетот на услугите како диференцијална предност за банките.

РЕФЕРЕНЦИИ

1. Abby Ghobadian, Hong Seng Woo, (1996) "Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 Issue: 2, pp.10-44
2. Aburoub, A.S.; Hersh, A.M.; Aladwan, K. (2011). "Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction", International Journal of Marketing Studies, Vol. 3(2), pp. 107-118
3. Accenture Consulting, Banking on Value, 2016 North America Consumer Digital Banking Survey, www.accenture.com/consumerbankingsurvey
4. Acito, F. & Khatri, V., 2014. Business analytics: Why now and what next? Business Horizons, 57(5), pp.565–570. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681314000871> [пристапено октомври 10, 2017]
5. Activity Report 2016-2017, available at <https://www.societegenerale.com/activity-report/index-en.html>, Societe Generale, [пристапено на 10 јануари 2018]
6. Aite Group, "Multichannel Client Onboarding: Anytime, Anywhere, Any... How?," May 2013.
7. Alan Gelb. 2016. "Balancing Financial Integrity with Financial Inclusion: The Risk-Based Approach to "Know Your Customer"." CGD Policy Paper 74. Washington DC: Center for Global Development.
8. Alsedairy, S. T (2001). A change management model for banking industry. International Journal of Project Management, 19, 161-169.
9. Ambition 2015, June 2010, available at <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/pressrelase/5AC313AD3BB360BAC1257743001E590C.pdf>, Societe Generale, [пристапено на 17 јануари 2018].
10. Ander, R., & Levinthal, D. (2004). What is not real option: Identifying boundaries for application of real options to business strategy. Academy of Management Review, 29, 4-85.
11. Anderson, E.W., Fornell, C., and Mazvancheryl, S.K. (2004), "Customer satisfaction and shareholder value", Journal of Marketing, Vol. 68 (October), pp. 172-85.
12. Angur, M. G., Nataraajan, R, and Jahera, J. S. (1999). Service Quality in the banking industry: an assessment in a developing economy. International Journal of Bank Marketing, 17(3), 116-123.

13. Armand V. Feigenbaum, 1991, Total Quality Control, McGraw-Hill, USA
14. ASQ, 2017, available at <http://asq.org/learn-about-quality/iso-9000/overview/overview.html> [пристапено на 9 декември 2017]
15. ASQ, 2017, available at <http://asq.org/learn-about-quality/iso-9000/iso-9001-2015/> [пристапено на 10 декември 2017]
16. ASQ, 2017, available at <http://asq.org/learn-about-quality/learn-about-standards/iso-14001/> [пристапено на 14 декември 2017]
17. Auh, Seigyoung, Simon J. Bell, Colin S. McLeod, and Eric Shih (2007), “Co-production and Customer Loyalty in Financial Services,” *Journal of Retailing*, 83 (3), 359-370.
18. Avey, J., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70
19. Avkiran, K, N. (1994). Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 12(6), 10-19.
20. B. Dale and C. Cooper, “Total Quality and Human Resources: An Executive Guide” (Blackwell, 2009).
21. Bahia, K., and Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *The International Journal of Bank Marketing*, 18(2), 84.
22. Ball D, Coelho PS, Vilares MJ (2006) Service Personalization and Loyalty. *Journal of Service Marketing*, 6(6), 391-403.
23. Ballantyne, D. (2000). “The strengths and weaknesses of internal marketing”, in: Varey R.J., Lewis B.R. *Internal marketing: directions for management*. New York, Routledge, pp.43-60.
24. Banister, P., Dunn, G., Burman, E., Daniels, J., Duckett, P., Goodley, D., Lawthom, R., Parker, I., Runswick-Cole, K., Sixsmith, J., Smailes, S., Tindall, C. & Whelan, P. (2011). *Qualitative methods in psychology: A research guide*. 2nd edition. Maidenhead: Open University Press/ McGraw Hill.
25. Banking Activities Standards, Standard ČBA No. 19 Code of Conduct on Relations between Banks and Clients, 2010, available at <https://www.kb.cz/file/en/about-bank/customer-relations/kb-code-of-conduct-on-relations-between-banks-and-clients.pdf>

26. Barney J (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
27. Barton A. Weitz and Robin Wensley, "The Role of Marketing and the Firm," eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65.
28. Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65;
29. Bateson, J., *Managing Services Marketing*, Dryden, Fort Worth, 1992
30. Beibei Dong, K. Sivakumar, Kenneth R. Evans, and Shaoming Zou (2015), "Effect of Customer Participation on Service Outcomes: The Moderating Role of Participation Readiness", *Journal of Service Research*, Vol. 18(2) pp 160-176)
31. Bell, D., *The Coming of a Post-Industrial Economy*, (1973), Basic Books, 1999
32. Bendapudi N, Berry LL (1997) Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
33. Bendapudi, Neeli and Robert P. Leone (2003), "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production," *Journal of Marketing*, 67 (1), 14-28.
34. Benjamin Schneider, Susan S. White, 2004, *Service Quality: Research Perspectives*, SAGE
35. Bernd Stauss and Wolfgang Seidel, 2005, *Complaint Management: The Heart of CRM*, South-Western Educational Pub
36. Berntson, G. G., & Cacioppo, J. T. (2000). Psychobiology and social psychology: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 3-15
37. Berry L.L., Zeithaml V.A & Parasuraman A. (1990) Five imperatives for improving service quality, *Sloan Management Review*.
38. Berry, L. L. (1981), „"The Employee as Customer""", *Journal of Retail Banking*, Vol.3, March, pp.25 – 80
39. Bettina Furrer and Heinrich Hugenschmidt, *Financial Services and ISO 14001: The Challenge of Determining Indirect Environmental Aspects in a Global Certification*, *Greener Management International*, No. 28, ISO 14001: Case Studies and Practical Experiences (Winter 1999), pp. 32-41
40. Biggerstaff, D. L. & Thompson, A. R. (2008). Interpretative phenomenological analysis (IPA): A qualitative methodology of choice in research. *Qualitative Research in Psychology*, 5: 214 – 224.
41. BNP Media Staff, June 2008, *Dispelling the Myths of ISO 9001*, *Quality Magazine*, <https://www.qualitymag.com/articles/85512-dispelling-the-myths-of-iso-9001>

42. BNP Paribas, 2017, available at <https://group.bnpparibas/en/news/understand-iso-certifications>, [пристапено на 9 декември 2017].
43. Booms, B.H. and M. J. Bitner, "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms," *Marketing of Services*, (2000).
44. Bowen and E. Lawler, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When," *Sloan Management Review* 33 (2004):31-39
45. Boxall, P., Ang, S.H. and Bartram, T. (2011). 'Analysing the "black box" of HRM: uncovering HR goals, mediators and outcomes in a standardised service environment'. *Journal of Management Studies*, 48: 7, 1504–1532.
46. Brady, M.K. and Cronin, J. (2001), "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach", *Journal of Marketing*, Vol. 65 No. 3, pp. 34-49
47. Brandwise, (2017), available at (<http://www.getbrandwise.com/branding-blog/bid/57331/What-is-an-integrated-marketing-strategy>), accessed 04.03.2017
48. Branthwaite, A. and Cooper, P. (2001) A New Role for Projective Techniques. *Proceedings of ESOMAR Qualitative Conference*, Budapest.
49. Brassington, Frances; Pettitt, Stephen (2013). *Essentials of Marketing* (3 ed.). Harlow: Pearson Education. p. 243.
50. Brassington, Frances; Pettitt, Stephen (2013). *Essentials of Marketing* (3 ed.). Harlow: Pearson Education. p. 243
51. Brown, S.P.; Lam, S.K. (2008). "A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses", *Journal of Retailing*, Vol. 84(3), pp. 243-255
52. Bruhn, M. (2001). *Orienting toward clients – the base for a successful business*. Bucharest: Economic Publishing
53. Bruhn, M. (2001). *Orienting toward clients – the base for a successful business*. Bucharest: Economic Publishing
54. Bud Salsbury, ASQ Senior Member, CQT, CQI, Value and benefits of ISO 9001, ASQ's Ask the Experts blog, Posted on March 28, 2012
55. Bulysheva, L. & Bulyshev, A., 2012. Segmentation Modeling Algorithm: A Novel Algorithm in Data Mining. *Information Technology & Management*, 13(4), pp.263–271.
56. Burger-Helmchen, T. (2008). Creation and coevolution of strategic options by firms: An entrepreneurial and managerial approach towards flexibility and resource allocation. In *Powerful Finance and innovation trends in a high-risk economy*, (eds) B. Laperche & D. Uzunidis, Palgrave Macmillan, 183-206.

57. C. Gronroos, "Towards a Third Phase in Service Quality Research," *Advances in Services Marketing and Management*, JAI Press, 2 (2005), in press.
58. Cabinet Office Regulatory Impact Unit, (2004) *Code of Practice on Consultation*, London
59. Cahill, D.J. (1996). *Internal marketing: your company's next stage of growth*. New York: The Haworth Press. Cameron, K. S.; Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
60. Calder, B., Malthouse, Edward C., *What is Integrated Marketing*, Kellogg on Integrated Marketing, editor / D. Iacobucci; B. Calder. Wiley, 2003.
61. Calvert, P. (2005). *It's a Mystery: mystery Shopping in New Zealand's Public Libraries*. *Library Review* 54 (1)No1: 24-35
62. Carlton J. and Hubendinck, U., "The Cultural Revolution in SAS, Scandinavian Airline System (2000).
63. Carmine Gallo, *Apple Store's Secret Sauce: 5 Steps of Service*, *Forbes*, May16, 2012, available at <https://www.forbes.com/sites/carminegallos/2012/05/16/apple-stores-secret-sauce-5-steps-of-service-video/#4683e2c22bb7> пристапено на 24 септември 2017
64. Carmine Gallo, *How One Brand Builds Customer Loyalty in 10 Feet and 10 Seconds*, *Forbes*, July 26, 2012 available at <https://www.forbes.com/sites/carminegallos/2012/07/26/how-one-brand-builds-customer-loyalty-in-10-feet-and-10-seconds/#1b5353031e0d> пристапено на 24 септември 2017
65. Caruana A (2002) *Service Loyalty*. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
66. 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.
67. Catherine Marshall and Gretchen B. Rossman, 2006, *Designing Qualitative Research*, 4th ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
68. Chan, Kimmy Wa, Chi Kin (Bennett) Yim, and Simon S. K. Lam (2010), "Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services across Cultures," *Journal of Marketing*, 74 (May), 48-64
69. Christian Grönroos, (2001) "The perceived service quality concept – a mistake?", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 11 Issue: 3, pp.150-152

70. Christine Daymon and Immy Holloway "Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications", Emerald Group Publishing Limited 2011
71. Cochran, C. (2001, November). Customer satisfaction: The elusive quality. *Quality Digest*, 45–50
72. Cochran, C. (2001, November). Customer satisfaction: The elusive quality. *Quality Digest*, 45–50.
73. Coelho PS, Henseler J (2012) Creating Customer Loyalty Through Service Customization. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 331-356
74. Coenen, F., 2011. Data mining: past, present and future. *The Knowledge Engineering Review*, 26(01), pp.25–29. Available at: http://www.journals.cambridge.org/abstract_S0269888910000378 [пристапено октомври 11, 2017].
75. Collings, D. and Mellahi, K. (2009). 'Strategic talent management: a review and research agenda'. *Human Resource Management Review*, 19: 4, 304–313
76. Corporate Social Responsibility Report 2016-2017 available at <https://www.societegenerale.com/csr-report/files/SG-RSE2016-2017-EN.pdf>, Societe Generale, [пристапено на 5 јануари 2018]
77. Cowling A, Newman K (1995) Banking on people: TQM, service quality, and human resources. *Personnel Review* 24: 25-40.
78. Cramp B., (1994), Industrious espionage and Witnesses for the defence, *Marketing*, August 18, 17-18
79. Creswell, J. W. & Clark, P. V., L. (2007), *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage.
80. Cronin, J.J. (2003), "Looking back to see forward in services marketing: some ideas to consider", *Managing Service Quality*, Vol. 13 No. 5, pp. 332-337
81. Crosby, P., 1979, *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill; USA
82. Dabholkar, Pratibha A. (1990), "How to Improve Perceived Service Quality by Improving Customer Participation," in *Developments in Marketing Science*, Vol. 13, Bobbye J. Dunlap, ed. Cullowhee, NC: Academy of Marketing Science, 483-487
83. Dan Ryan, PricewaterhouseCoopers LLC, FinCEN: Know Your Customer Requirements, February 7, 2016, available at <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/02/07/fincen-know-your-customer-requirements/> пристапено на 2 октомври 2017

84. David I. Levine & Michael W. Toffel, Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers, Working paper summaries, Dec 2008
85. David L. Goetsch and Stanley Davis, 2012, Quality Management for Organizational Excellence (Introduction to Total Quality Management), 7 edition, Pearson Education Limited
86. David, F.R. (2008). Strategic management: concept and cases. 12th edition, New York: Prentice Hall
87. Deming, W. E., Out of the Crisis, MIT Center for Advanced Engineering study. MA: Cambridge; 1986
88. Deming, W. E., The New Economics, for Industry, Government, Education. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology; 2001.
89. Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (2002) Handbook of Qualitative Research. 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
90. Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (eds) (2002) Handbook of Qualitative Research. 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
91. Douthu, Naven, Quality control in services industry. Journal of Professional Services Marketing 1991; 7(1) 31-55
92. Duncan E, Elliott G (2004) Efficiency, Customer Service and Financial Performance Among Australian Financial Institutions. The International Journal of Bank Marketing, 22(5), 319-342.
93. E. Gummesson, "The New Marketing-Developing Long Term Interactive Relationships" Long Range Planning, no. 4 (2006): 20, 10-20.
94. Ebrahim Dehafarin, Hossein Vazifehdost & Sima Hooshmand, The Effects of Internal Marketing and Organizational Commitment on Bank's Success, International Journal of Business and Commerce, Vol.1 No.9 May, 2012 (p.01-15)
95. Eisenhardt KM, Martin JA (2000) Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21 (10/11), 1105-1121.
96. Eisenhardt KM, Sull DN (2001) Strategy as Simple Rules. Harvard Business Review, Jan 1, 107-116.
97. Elkind, F., & Kassel, A. (1995, July 31). A marketer's guide for navigating the information superhighway. Marketing News, 29, 2ff.
98. E-Newsletter quality, BHF, Societe Generale, No. 10, June 2011

99. Erin Meyer, *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*, Public Affairstm, May 27, 2014 стр. 6
100. Erstad, M. (1998). *Mystery shopping programmes and human resource management. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 10 (1): 34-38.*
101. European Marketing Leadership Conference, conference paper, 27-29 May, Societe Generale, Paris
102. Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing*, Elsevier Ltd, 3rd edition, 2008
103. F. Emery and Thorsrud, *Democracy at Work, The Report of the Norwegian Industrial Democracy*, Springer US; 1976
104. Financial Services Authority (FSA), *Mystery Shopping Guide*, November 2006, p. 3-7
105. Fink, A. (2003). *How to design surveys (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
106. Finn, A. (2001). *Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores. Journal of Service Research. 3 (4) May: 310-320.*
107. Finn, A. and Kayende, U. (1999). *Unmasking a phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping. Journal of Retailing. 75(2): 195-217*
108. Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. (2006). *Service Management: Operations, strategy and Information Technology (5th Ed)*, McGraw-Hill, New York.
109. Forbes, 2012, available at <https://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/#11c68baf16a7> [пристапено на 23 јануари 2018]
110. Fred Reichheld, HBR article “The One Number You Need to Grow”, December 2003 issue
111. Frederick E. Webster Jr., “Expanding Your Network,” *Marketing Management* (Fall 2010), pp. 16–23
112. Freeman, L. (2001, September 24). *Small, smaller, smallest: New analytical tools can slice markets too thin. Marketing News, 35, 1ff.*
113. Furrer, O. and Sollberger, P., "The Dynamics and Evolution of the Service Marketing Literature: 1993–2003," *Service Business*, vol. 1, no. 2, 2006, pp 93-117
114. G. R. Gonzalez, K. D. Hoffman, and T. N. Ingram, “Improving Relationship Selling through Failure Analysis and Recovery Efforts: A Framework and Call to Action,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25, 1, (2005), pp. 57–65.
115. Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
116. George S. Day, “Aligning the Organization with the Market,” *MIT Sloan Management Review* 48 (Fall 2006), pp. 41–49

117. GfK Mystery shopping, 2017 available at <https://www.sassieshop.com/2gfk/custom/shoppers/PreLoginShopper.php>, [пристапено на 24 ноември 2017]
118. GfK, 2017, available at <http://mysteryshopping.gfk.com/>, [пристапено на 24 ноември 2017]
119. GfK, About GfK, 2018 available at (<http://www.gfk.com/about-gfk/about-gfk/> [пристапено на 16 февруари 2018].
120. GfK, Резултати од FMDS, октомври 2017, Скопје
121. Ghauri, Pervez; Gronhaug, Kjell; (2010); *Research Methods in Business Studies*; 4th Edition; Harlow: Pearson Education
122. Golder, P.N., Mitra, D. and Moorman, C. (2012) "What is quality? An integrative framework of processes and states", *Journal of Marketing*, Vol. 76 No. 4, pp. 1-23.
123. Golder, P.N., Mitra, D. and Moorman, C. (2012) "What is quality? An integrative framework of processes and states", *Journal of Marketing*, Vol. 76 No. 4, pp. 1-23
124. Gounaris SP, Stathakopoulos V, Athanassopoulos AD (2003) Antecedents to perceived service quality: an exploratory study in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing* 21: 168-190.
125. Gounaris, S. P., Stathakopoulos, V., and Athanassopoulos, A. D. (2003). Antecedents to perceived service quality: An exploratory study in the banking industry. *The International Journal of Bank Marketing*, 21(4/5), 168-190.
126. Gronroos, C. (2006), "Adopting a service logic for marketing", *Marketing Theory*, Vol. 6 No. 3, pp. 317-333
127. Group Code of Conduct, 2016, available at https://backend.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Code%20de%20conduite/Code_of_Conduct_ENG.pdf, Societe Generale
128. Grove, S.J. and Fisk, R. (1992). Observational Data Collection Methods for Services Marketing: An Overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20: 217-224.
129. Gummesson, E., "Exit Services Marketing- Enter Service" in Michael Baker and Susan Hart (editors), *The Marketing Book*, 6th edition, Butterworth-Heinemann, 2008, pp 451-471
130. Gustafsson A, Nilsson L (2003) The Role of Quality Practices in Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 232-244.
131. H. W. Goetsch, *Developing, Implementing, and Managing an Effective Marketing Plan* (Chicago: NTC Business Books, 1993)

132. Harald Hau, Sam Langfield and David Marques-Ibanez (2012), Bank ratings, what determines their quality?, Working paper series, European Central Bank, Geneva, October 2012
133. Harry M, Schroeder R (2000) Six sigma— the breakthrough management strategy. Doubleday, New York p.23
134. Hartline MD, Ferrell OC (1996) The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. Journal of Marketing, 60(4), 52-70.
135. Hartline MD, Ferrell OC (1996) The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. Journal of Marketing, 60(4), 52-70.
136. Heskett, James L., W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger. What Great Service Leaders Know and Do: Creating Breakthroughs in Service Firms. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2015.
137. <http://isoconsulting.mk/> пристапено на 14 февруари 2017
138. IBFS Magazine, April 2015, No. 1, Societe Generale
139. IBFS news, SGAL Quality Practice, 2015
140. IBFS, 2016, Business Process Management, BPM training, Societe Generale
141. IBFS, 2016, RESHAPE! PROJECT, Societe Generale
142. IBFS, Managing and Measuring the Customer Experience, 2016, Societe Generale
143. IntouchInsight, 2017, available at <https://www.intouchinsight.com/blog/types-of-mystery-shopping> [пристапено на 23 ноември 2017]
144. Ishikawa, Kaoru (1985), What is Total Quality Control? The Japanese Way, Prentice Hall, New Jersey
145. ISO 26000 Basic training material, Published by ISO 26000 Post Publication Organisation (PPO), March 15, 2016 available at https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/docs/en/ISO_26000_basic_training_material_annexslides_2017.pptx
146. ISO, 2017 available at (<https://www.iso.org/standard/51986.html>), [пристапено на 15 декември 2017]
147. ISO, 2017 available at <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html>, [пристапено на 15 декември 2017].
148. ISO, 2017 available at <https://www.iso.org/sr> [пристапено на 16 декември 2017]
149. ISO, 2017 available at <https://www.iso.org/standard/65712.html> [пристапено на 26 декември 2017]

150. ISO, 2017, available at (<https://www.iso.org/about-us.html> [пристапено на 9 декември 2017])
151. ISO, 2017, available at <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> [пристапено на 13 декември 2017]
152. J. Joseph Cronin, Jr., and Steven A. Taylor, “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension,” *Journal of Marketing*, 56, (July 1992), p. 55
153. Jack West, with Charles A. Cianfrani and Joseph J. Tsiakals, 1999, ISO 9000:2000 Shifts Focus of Quality Management System Standards, *Quality progress – The official publication of ASQ* available at [ISO 9000:2000 Shifts Focus of Quality Management System Standards](#)
154. Jacqueline Douglas and Alex Douglas, 2015, *Mystery Shoppers: An Evaluation of their use as Service Performance Monitors*, Conference paper, p. 1-5
155. James Evans and William Lindsay, *Managing for Quality and Performance Excellence*, 7th edition, Thomson South Western, USA, 2008
156. James G. Hutton & Francis J. Mulhern (2002), *Marketing Communications: Integrated Theory, Strategy & Tactics*, Pentagram Pub.
157. James P. Womack and Daniel T. Jones, 1996, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, New York.
158. James, D. (2002, May 13). *Better together*. *Marketing News*, 36, 15–16
159. Jan Wieseke, Michael Ahearne, Son K. Lam, Rolf van Dick (2009) *The Role of Leaders in Internal Marketing*. *Journal of Marketing*: March 2009, Vol. 73, No. 2, pp. 123-145.
160. Janelle Barlow and Claus Moller, 2008, *A Complaint Is a Gift*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
161. Jochen Wirtz and Christopher Lovelock (2016), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 8th ed., World Scientific
162. John E. "Jack" West and Charles A. Cianfrani, “Beyond the Requirements”, *ISO 9001 compliance alone isn't sufficient to sustain an organization*, *Quality progress – The official publication of ASQ*, April 2017
163. John Egan, Michael Harker, *Relationship marketing*, SAGE, 2005
164. Johnston, R. (1997). *Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effects*. *The International Journal of Bank Marketing*, 15(4), 111-119.
165. Jones TO, Sasser WE (1995) *Why Satisfied Customers Defect*. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-100.

166. Joseph M, McClure C, Joseph B (1999) Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery. *International Journal of Bank Marketing* 17: 182-193.
167. Joseph M, Stone G (2003) An empirical evaluation of US bank customer perceptions of the impact of technology on service delivery in banking sector. *International Journal of Retail and Distribution Management* 31: 190-202.
168. Juran J (1989) *On leadership for quality –an executive handbook*. The Free Press, New York, p.28
169. Juran, J. M. & Gryna, Frank M., 1993, *Quality Planning and Analysis* Third edition. New York: McGraw-Hill Inc.
170. Juran, J. M., *Quality Control Handbook* 3rd ed. New York: McGraw-Hill; 1974.
171. K. Douglas Hoffman and John E. G. Bateson (2011), *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*, Fourth Edition, South-Western, a part of Cengage Learning, Mason (p.317-363).
172. K. P. A. Chang Liu, "Exploring the factors associated with Website success in the context of electronic commerce," *information and management*, vol. 38, no. 1, pp. 23-33, 2000.
173. Karl Albrecht and Ron Zemke, 2001, *Services America*, Homewood, IL: Dow-Jones Irwin, p. 6
174. Kates, B. 2000. "Go In-Depth with Depth Interviews," *Quirk's Marketing Research Review*, April, 36-40.
175. Kayis B, Kim H, Shin TH (2003) A comparative analysis of cultural, conceptual and practical constraints on quality management implementations--findings from Australian and Korean banking industries. *Total Quality Management & Business Excellence* 14: 765-777.
176. Keaveney SM (1995) Customer Switching Behavior in Service Industry: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
177. Keegan, S. (2006) Emerging from the cocoon of science. *The Psychologist*, 19(11), 666-771
178. Kehagias, J., Rigopoulou, I. and Vassilikopoulou, A. (2011). Linked Mystery Shopping Inventory to Customer-Seller Encounters. *Journal of Customer Behaviour* 10 (1): 7-34
179. Keith Hunt, "Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior," *Journal of Social Issues* 47, 1, (1991), pp. 109–110.
180. Kelley Robertson (2004), "Stop, Ask, and Listen: Proven Sales Techniques to Turn Browsers Into Buyers", Second Edition, John Wiley & Sons, Canada, pp 5-7

181. Kenneth E. Clow, Donald E. Baack., *The IMC Plan Pro Handbook*, Edition, 4. Publisher, Pearson Education, 2008.
182. Kish J (2000) Before Your Customer Leave... *Bank Marketing*, 32(12), 30-36.
183. Komercni banka, 6 June 2015, presentation: Being Customer Centric,
184. Komercni banka, материјали од работна посета во секторот за маркетинг, Мај 2012
185. Kotler, P. and Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, p.187
186. Kotler, P. and Keller, K.L. (2006), *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey
187. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. 4th ed. Pearson.
188. Kotler, Ph.; Keller, K.L. (2008). *Marketing management*. 14th edition, New-York: Pearson Education, U.S.
189. Kotler, Philip and Kevin Lane Keller, *Marketing management — 14th ed.*, Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 2012
190. Kristopher M. Rengert and Sherrie L. W. Rhine (2016), *Bank Efforts to Serve Unbanked and Underbanked Consumers*, Qualitative Research, FDIC, Division of Depositor and Consumer Protection
191. Kumar M, Antony J, Antony FJ, Madu CN. Winning customer loyalty in an automotive company through six sigma: a case study. *Quality and Reliability Engineering International*, 2007; p. 242
192. Langer, J. 2001. "Get More Out of Focus Group Research," *Marketing News*, 35 (September 24), 19-20.
193. Lee, M.C. and Hwan, I.S. (2005), "Relationship among service quality, customer satisfaction and profitability in the Taiwanese banking industry", *International Journal of Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 635-648
194. Leeds B., (1992), *Mystery shopping offers clues to quality service*, *Bank Marketing*, 24 (11), 24-26.
195. Leonard L. Berry, A. Parasuraman, and Valerie A. Zeithaml, "Improving Service Quality in America: Lessons Learned," *Academy of Management Executive*, 8, 2 (1994), pp. 32–52.
196. Leonard L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality*, the Free Press, NY, 2004
197. Leventhal, B., 2010. An introduction to data mining and other techniques for advanced analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(2), pp.137–153.

- Available at: <http://www.palgravejournals.com/doi/10.1057/dddmp.2010.35>
[Accessed February 18, 2015].
198. Likert, R. (1967). The method of constructing an attitude scale. In M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement*. New York: Wiley, pp. 90–95.
 199. Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5 (2), 221–245
 200. Liu, S.S. & Chen, J., 2009. Using data mining to segment healthcare markets from patients' preference perspectives. *International journal of health care quality assurance*, 22(2), pp.117–34. Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19536963>
[пристапено октомври 11, 2017].
 201. Lovelock, C., Patterson, P.G. and Walker, R.H., *Services Marketing: An Asia-Pacific Perspective*, Pearson Education Australia, French's Forest, NSW, 2007
 202. Luscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
 203. M. Jammal, S. Khoja and A. Abd.Aziz, 2015, "Total Quality Management Revival and Six Sigma," *International Journal of Computer Applications*, vol. 119, no. 8, pp. 1-2.
 204. M. McDonald, *Marketing Plans: How to prepare them, how to use them*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1989.
 205. Malhotra Naresh K.; *Marketing Research: An applied orientation*; 6th edition; Authorized adaptation from the United States edition, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall; 2013 p. 24
 206. Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research: An applied orientation* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
 207. Mäntymaa Joonas (2013) *Gaining Competitive Advantage Through Quality of Services in Financial Industry*, Abstract of the master's thesis, University of oulu
 208. Mariampolski, H. (2001) *Qualitative Marketing Research*. Sage, Thousand Oaks, CA.
 209. Market street Research, (2017), available at (<http://marketstreetresearch.com/markets-served/financial-services/>), accessed 18.09.2017
 210. Marshall, A., *Principles of Economics*, 8th edition (1920), Macmillan, London
 211. Martijn Hesselink and Ton van der Wiele, 2008, *Mystery Shopping: In-depth measurement of customer satisfaction*, Erasmus Research Institute of Management – ERIM, The Netherlands

212. Mary C. Gilly, William B. Stevenson, and Laura J. Yale, "Dynamics of Complaint Management in the Service Organization," *The Journal of Consumer Affairs*, 25, 2, (1991), p. 296.
213. Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper, New York, p. 91
214. Mazer, Rafe, Xavier Gine, and Cristina Martinez. 2015. "Mystery Shopping for Financial Services: What Do Providers Tell, and Not Tell, Customers about Financial Products?" Technical Guide. Washington, D.C.
215. McCabe D, Hutchinson I (1994) *Quality Initiatives in the Financial Services*. Manchester, UK, Manchester School of Management, UMIST.
216. McCarty, J. A., & Shrum, L. J. (2000). The measurement of personal values in survey research: A test of alternative rating procedures. *Public Opinion Quarterly*, 64, 271–298.
217. Meuter, Matthew L. and Mary Jo Bitner (1998), "Self-Service Technologies: Extending Service Frameworks and Identifying Issues for Research," In *American Marketing Association Winter Educator's Conference Proceedings*, Vol. 9, Dhruv Grewal and Connie Pechmann, eds. Chicago, IL: American Marketing Association, 12-19.
218. Michelle Kaffenberger and Danielle Sobol, *Mystery Shopping for Digital Financial Services: A Toolkit*, CGAP The United Nation's International Telecommunication Union's Focus Group on Digital Financial Inclusion, April 2017
219. Mikel Harry and Richard Schroeder (2006), *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing The World's Top Corporation*, Crown Business.
220. Mill, J.S., *Principles of a Political Economy*, 1852 vol. 1, J.W. Parker, London, 1852
221. Mittal, V. and Kamakura, W.A. (2001), "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 131-142
222. Mooi E., Sarstedt M., Mooi-Reci I. (2018) *The Market Research Process*. In: *Market Research*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Singapore
223. Morgan, M. (2003, March 31). Be careful with survey data. *Marketing News*, 37, 26.
224. Morrison, L.J., Colman, A.M. and Preston, C.C. (1997). *Mystery Customer Research: Cognitive Processes Affecting Accuracy*. *Journal of the Market Research Society*. 39: 349-361
225. Mrs. Pradnya Muley & Dr. Anniruddha Joshi, *Application of Data Mining Techniques for Customer Segmentation in Real Time Business Intelligence*, *International Journal of Innovative Research in Advanced Engineering (IJIRAE)* Issue 4, Volume 2 (April 2015)

226. Mukhiddin Jumaev, Dileep Kumar. M. and Jalal R. M. Hanaysha, IMPACT OF RELATIONSHIP MARKETING ON CUSTOMER LOYALTY IN THE BANKING SECTORm, Far East Journal of Psychology and Business, 2012, vol. 6 No 3 Paper 4 March, issue 4, 36-55
227. Munteanu C Cătălin, Pagalea Andreea and Cristea Adina, A holistic approach on internal marketing implementation, Business Management Dynamics Vol.3, No.11, Nov 2014, pp.09-17
228. Neal, W. D. (2000, June 5). When measuring loyalty satisfactorily, don't measure CS. Marketing News, 34, 19
229. Neal, W. D. (2000, June 5). When measuring loyalty satisfactorily, don't measure CS. Marketing News, 34, 19
230. Neil A. Morgan and Lopo Leotte Rego, 2006, "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance," Marketing Science, 25, no. 5, pp. 426–39
231. Neil Kokemuller, (2013), Marketing as a Business System: A Guide to a Thorough, Integrated Marketing Function for Your Business, Amazon Digital Services LLC
232. Nepa, 2017 available at <https://nepa.com/external-marketing-research/> [пристапено на 17 Октомври 2017]
233. NetPress, 2009, достапно на http://arhiva.netpress.com.mk/mk/vest.asp?id=59450&kategorija=2&utm_source=daily.mk&utm_medium=daily.mk [пристапено на 15 декември 2017]
234. Oakland, John S., Total Quality Management, Second edition. Jordan Hill, Oxford: Butterworth-Heinemann; 2000
235. Olaf Weber and Blair Feltmate, 2016, Sustainable Banking Managing the Social and Environmental Impact of Financial Institutions, University of Toronto Press, Toronto Buffalo London.
236. Oliver R (1999) Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing, 63(4), 33-44.
237. Onovative, "Why your customer's first 90 days are critical to your bank's growth," January 2014.
238. Opening an account 100% online thanks to biometrics, available at <https://www.societegenerale.com/en/digital-and-innovation/innovative-services/face-online-banking-biometrics>, Societe Generale, [пристапено на 2 февруари 2018]
239. Oscar Combs, 2013, Standard Wise, for QP available at <http://asq.org/quality-progress/2013/09/standards/standard-wise.html> [пристапено на 10 декември 2017]

240. P. P. Todd, "Automation and the Quality of Services: Conflicting or Complementary." ESOMAR/EFMA Seminar, Zurich, (2008):76.
241. Page M, Leyland P, Berthon P (1996) Analysing and Reducing Customer Defections. Long Range Planning, 29(6), 821-834.
242. Parasuraman, A, V. Zeithaml, and L. Berry."SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality," Journal of Retailing, Spring 1988, pp. 12-40.
243. Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Arvind Malhotra (2005), "E-S-QUAL A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality," Journal of Service Research, 7 (3), 213-33.
244. Parasuraman, A., Zeithami, V.A & Berry, L.L.(1994),"Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implication for future research", journal of marketing, vol. 58,pp111-124
245. Parasuraman, A.; Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valarie A., "Understanding Customer Expectations of Service," Sloan Management Review, Vol. 32, no. 3, 1991, pp 39 – 48
246. Parasuraman, Leonard L. Berry, and Valerie A. Zeithaml, "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," Journal of Retailing, 67, (Winter 1991), pp. 420–450.
247. Parasuraman, Leonard L. Berry, and Valerie A. Zeithaml, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality," Journal of Retailing, 64, 1, (1988), pp. 12–40
248. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L.L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implementations for Future Research," Journal of Marketing, 49, (2005): 41-50.
249. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," Journal of Marketing, 49, (Fall 1985), pp. 41–50
250. Parmenter, David. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007, p. 3
251. Pat Fallon and Fred Senn, Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage (Boston: Harvard Business School Press, 2006)
252. Pawle, J.S. and Cooper, P. (2002) Using Web Research Technology to Accelerate Innovation. Excellence in International Research 2002. ESOMAR, Amsterdam.
253. *Payment services (PSD 1) - Directive 2007/64/EC. European Commission. Retrieved 2017-02-13.*

254. Pechenizkiy, M., Puuronen, S. & Tsymbal, A., 2008. Towards more relevance-oriented data mining research. *Intelligent Data Analysis*, 12, pp.237–249.
255. Peppard J (2000) Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal*, 18(3), 312-327.
256. Peppard J (2000) Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal*, 18(3), 312-327.
257. Pervaiz K. Ahmed and Mohammed Rafiq, Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing* Vol. 37 No. 9, 2003, p. 1177-1186
258. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (New York: Harper & Row, 1973), ch. 7.
259. Peter Kenzelmann, *Kundenbindung* German, 3. Auflage, Berlin: Cornelsen Verlag Skriptor GmbH & Co KG 2008
260. Peteraf MA (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
261. Petzer, D.J., Steyn, T.F.J. & Mostert, P.G. 2008. Competitive marketing strategies of selected hotels: an exploratory study. *South African Business Review*, 12(2):1-22.
262. Porter M (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov 01, 61-78.
263. Porter M, Millar VE (1985) How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
264. Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York
265. Powell TC (1995) Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, 16(1), 15-37.
266. Pravin Nath and Vijay Mahajan, “Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms’ Top Management Teams,” *Journal of Marketing* 72 (January 2008), pp. 65–81
267. Press Release: Annual General Meeting and Board of Directors, May 2017, available at https://www.societegenerale.com/sites/default/files/pr_-_post_ag_2017_-_va.pdf, Societe Generale, [пристапено на 5 јануари 2018]
268. Press Release: eCAC40 Awards 2017: Societe Generale takes 2nd spot in the Digital Champion rankings and is the highest rated bank, Oct. 2017, available at https://www.societegenerale.com/sites/default/files/17115_ecac40_awards_2017_societe_generale_takes_2nd_spot_in_the_digital_champion_rankings_en.pdf, Societe Generale, [пристапено 8 јануари 2018]

269. Press Release: Quarterly financial information Q4 2017 - Full year 2017, Feb. 2018, available at https://www.societegenerale.com/sites/default/files/q4_17_cp_0.pdf, Societe Generale, [пристапено на 2 февруари 2018]
270. PriceWaterhouseCoopers (2014), Retail Banking 2020, Evolution or Revolution?, available at <https://www.pwc.com/banking.html>
271. PriceWaterhouseCoopers Financial Services Viewpoint, All aboard: Delivering the onboarding experience customers demand,” August 2015. www.pwc.com/fsi
272. Pruitt, John and Tamara Adlin (2006), Persona Life Cycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design. San Francisco: Morgan Kaufmann.
273. QP, 2015, Keep Calm and Prepare for ISO 9001:2015 available at <http://asq.org/quality-progress/2015/09/standards/keep-calm-and-prepare-for-iso-9001-2015.html> [пристапено на 10 декември 2017]
274. Qualtrics, 2017 available at <https://www.qualtrics.com/support/research-resources/survey-types/> and <https://www.qualtrics.com/support/research-resources/employee-surveys/> [пристапено на 17 Октомври 2017]
275. R. D. Buzzell and B. T. Gale, “The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance”, New York: The Free Press, 2009.
276. R. E. Wener, "The Environmental Psychology of Service Encounters." In: The Service Encounter, (Eds) Czepiel, J.A., Solomon, M.R. and Surprenant C.F., Lenxington, M.A. Institute of Retail Management, 2009: 103-104).
277. Rajshekhar (Raj) G. Javalgi, Charles L. Martin, Robert B. Young, (2006) "Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers", Journal of Services Marketing, Vol. 20 Issue: 1, pp.12-23, <https://doi.org/10.1108/08876040610646545>
278. Rakić S., Mitić P., Raspopović N. (2012) Applying the Concept of “Green” in Finance and Banking. Business Economics, 6(2), p. 167-182
279. Ramesh, M.A. (2010). Mystery Shopping with Reference to Durable Goods – A Hyderabad Experience. Journal of Marketing and Communication. 5 (3): 37-45.
280. Rapert MI, Wren BM (1998) Service Quality as a Competitive Opportunity. The Journal of Services Marketing, 12(3), 223-235.
281. Rathmell, J.M., "What is Meant By Services?" Journal of Marketing, October, 1966
282. Ravichandran, K. Prabhakaran, S. & Kumar, S.A. (2010), “Application of Servqual Model on Measuring Service Quality: A Bayesian Approach”, Enterprise Risk Management, Vol. 1, No 1, pp. E9.

283. Registration Document 2011, available at <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Registration-Documents-2011-online.pdf>, Societe Generale, [пристапено 18 јануари 2018]
284. Registration Document 2017, available at <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Document%20de%20r%C3%A9f%C3%A9rence/2017/Societe-Generale-DDR-2017-15032017-ENG.pdf>, Societe Generale, [пристапено 9 јануари 2018]
285. Reichheld F (2003) The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.
286. Reichheld FF (1993) Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73
287. Reichheld FF, Markey RG, Hopton C (2000) The Loyalty Effect – The Relationship Between Loyalty and Profits. *European Business Journal*, 12(3), 134-139.
288. Reichheld FF, Sasser WE (1990) Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
289. Renata Stasiak–Betlejewska & Stanisław Borkowski, 2007, An analysis of organizational structures of banks in Poland. In: *Human Resources Management and Ergonomics*. No 2/2007
290. Robert A. Peterson and William R. Wilson, “Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact,” *Journal of the Academy of Marketing Science* 20, 1, (1992), p. 61-62.
291. Robert H. Smith, Tuck Siong Chung, 2006, Marketing Models of Service and Relationships, *Marketing Science*, Vol. 25, Issue, 6, p. 560 – 580
292. Robert W. Ruekert and Orville C. Walker Jr., “Marketing’s Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework with Other Empirical Evidence,” *Journal of Marketing* 51 (January 1987), pp. 1–19.
293. Roger A. Kerin, Vijay Mahajan, and P. Rajan Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Planning* (Boston: Allyn & Bacon, 1990)
294. Rust, R.T. and Chung, T.S. (2006), “Marketing models of service and relationships”, *Marketing Science*, Vol. 25 No.6, pp. 560-580
295. S. C. Minjoon Jun, "The key determinants of Internet banking service quality: a content analysis," *international Journal of Bank Marketing*, vol. 19, no. 7, pp. 276-291, 2001.
296. Sabine Moeller, (2010) "Characteristics of services – a new approach uncovers their value", *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 Issue: 5, pp.359-368

297. Samuel Craig and Susan P. Douglas, *International Marketing Research*, Third Edition, John Wiley & Sons Ltd, England, 2005
298. Sarah Cook, 2012, *Complaint Management Excellence: Creating Customer Loyalty through Service Recovery*, Kogan Page, UK
299. Saravanan R, Rao KSP (2006) An analysis of total quality service dimensions in service sector-a case study. *International Journal of Management and Systems* 22: 261-267.
300. Sarros, J.C.; Santora, J.C, (2001). "The transformational-transactional leadership model in practice", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25(8), pp. 383-393
301. Sawney M, Balasubramanian S, Krishnan VV (2004) *Greating Growth With Services*. MIT Sloan Management Review, 45(2), 34-43.
302. Say, Jean-Baptiste (1834), *A Treatise on Political Economy* (sixth American ed.). Philadelphia: Grigg & Elliott. This is an English translation of Say's *Traité d'economie politique*, first published in 1803.
303. Schlesinger LA, Zornitsky J (1991) Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications. *Human Resource Planning*, 14(2), 141-149.
304. Schneider and D. E. Bowen, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology* 70, (2009): 423-433.
305. Schroeder RG, Linderman K, Liedtke C, Choo AS (2008) Six sigma: definition and underlying theory. *J Oper Manag*, p.540
306. Schroeder RG, Linderman K, Liedtke C, Choo AS (2008) Six sigma: definition and underlying theory. *J Oper Manag* 26: 536–554
307. Scott M. Smith and Gerald S. Albaum, *An Introduction to Marketing Research*, Qualtrics Survey University, 2010) p. 1
308. Sid Kemp, *Quality Management Demystified*, McGraw-Hill Education, 2nd edition, 2006
309. Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, Sage, London.
310. SKB, Bank's Presentation, бизинс конференција на Охридска банка, ноември, 2014
311. Smith, Adam (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. 1 (1 ed.). London: W. Strahan. Retrieved 2018-04-10., volume 2 via Google Books

312. Smith, S.M. and Albaum, G. S. 2010 “Introduction to Marketing Research,” Qualtrics Labs, Inc. (Online Edition, 425 pages).
313. Smith, W., 1956. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies, *Journal of Marketing*, 21, pp. 3–8.
314. Societe Generale de Banque au Liban, 2014, presentation: Quality is not a destination, it’s a journey
315. Société Générale Maroc, 2015, presentation: The ISO Certification brings only advantages
316. Societe Generale, 2016, прилагодено од Managing and Measuring Customer Experience, Marketing IBFS
317. Societe Generale, 2018, available at <https://entreprises.societegenerale.fr/societe-generale-entrepreneurs/aide-accompagnement-developpement-entreprise-pme.html> [пристапено на 9 јануари 2018]
318. Societe Generale, 2018, available at <https://www.societegenerale.com/fr/content/societe-generale-cree-une-centaine-d-espaces-pro-dedies-aux-clients-professionnels-et-1>, [пристапено на 9 јануари 2018].
319. Societe Generale, Our businesses available at <https://www.societegenerale.com/en/about-us/our-businesses> [пристапено на 5 јануари 2018]
320. Societe Generale, Our Values available at <https://www.societegenerale.com/en/about-us/our-identity/our-values>, [пристапено на 5 јануари 2018]
321. Soderlund, M. (2006), “Measuring customer loyalty with multi-item scales: a case for caution”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 76-98.
322. Spreng, R.A. and 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.
323. Stafford, M. R. (1996). Demographic discriminators of service quality in the banking industry. *The Journal of Services Marketing*, 10(4), 6.
324. Stefan Tangen and Anne-Marie Warris, "Management Makeover—New Format for Future ISO Management System Standards," *International Organization for Standardization*, July 18, 2012

325. Sureshchandar GS, Rajendran C, Anantharaman RN (2002) The Relationship Between Management's Perspection of Total Quality Service and Customer Perceptions of Service Quality. *Total Quality Management*, 13(1), 69-88.
326. Sureshchandar GS, Rajendran C, Anantharaman RN (2002) The Relationship Between Management's Perspection of Total Quality Service and Customer Perceptions of Service Quality. *Total Quality Management*, 13(1), 69-88.
327. Sureshchandar, G. S., Rajendran C. & Anantharaman, R. N., 2001, A Conceptual Model for Total Quality Management in Service Organization. *Total Quality Management*; 12(3) 341-363
328. Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., and Anantharaman, R. N. (2002). Determinants of customer-perceived service quality: A confirmatory factor analysis approach. *The Journal of Services Marketing*, 16(1), 9-34.
329. SWOT Research, 2013, Мистери-шопинг извештај од Ден на услуга кон купувачите
330. SWoT, 2017, available at <http://www.swot.com.mk/services/service-quality/> [пристапено на 23 ноември 2017]
331. Taguchi, and D. Clausing, "Robust Quality," *Harvard Business Review*, (January-February 2002): 65-75.
332. Talib F, Rahman Z, Qureshi MN (2012) Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector. *J Telecommunications System and Management*, p 1-2 – во фолдер 3.2. TQM in banks – na kraj moze za size da se iskoristi zaklucokot Ii Managerial Implicatios (p. 4)
333. Tan, P., Steinbach, M. & Kumar, V., 2006. *Introduction to Data Mining*, Pearson/Addison Wesley, Boston
334. Tauseef Aized, Editor, *Total Quality Management and Six Sigma*, Published by InTech, Rijeka, Croatia, 2012
335. The Financial Brand, "Online Account Opening Frustrates Customers, As 1 in 4 Abandon the Process," October 2011.
336. Time (2008), "The End of Customer Service," (accessed February 20, 2017), [http://content.time.com/time/specials/2007/article/0,28804,1720049_1720050_1721684,00.html].
337. Tushman, M., & Anderson, P. (2004). *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*. Oxford university press, New York.

338. Twitter Data Services, April 2017, available at, <https://marketing.twitter.com/na/en/success-stories/the-customer-award-because-nobody-likes-to-be-put-on-hold.html>, [пристапено на 9 јануари 2018].
339. Ulwick, A. (2005) *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*, New York: McGraw Hill
340. Uysal H. Tezcan & Mehmet Selami Yildiz (2013), "Effect of Organizational Levels on Individual Service Quality in Health Service: A Research on Doctors". *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*. 28(329), pp.21-48.
341. Van Staveren, Irene (2013) 'Caring Finance Practices', *Journal of Economic Issues* 47 (2), pp. 419- 425.
342. Vanniarajan T (2007) Internal service quality and performance outcomes in Commercial banks. *Global Management Review* 1: 22-31
343. Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-27.
344. Walton, R.E. (1975), *Criteria for Quality of Working Life*, in L.E. Davis, A.B. Chermis and Associates (Eds.), *The Quality of Working*, New York; The Free Press Life, Vol. 1, pp. 91-104.
345. Wang, G. & Wang, Y., 2009. 3DM: Domain-oriented data-driven data mining. *Fundamenta Informaticae*, 90, pp.395–426
346. Wehrli, H.P, (1995), "Relationship marketing from a value system perspective", in: Payne, A. *Advanced in relationship marketing*, London: Kogan Page, pp.223-246
347. Wei-Xin Huang, *Institutional Banking for Emerging Markets: Principles and Practice*, John Wiley & Sons Ltd, 2007
348. Whiting, M. and Monnier-McClure, S. (2003) *Qualitative Research – The Glue for Fragmented Brands*. Excellence in International Research 2003. ESOMAR, Amsterdam.
349. Whiting, M. and Monnier-McClure, S. (2003) *Qualitative Research – The Glue for Fragmented Brands*. Excellence in International Research 2003. ESOMAR, Amsterdam
350. Wiley JW (1991) *Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Costs*. *Human Resource Planning*, 14(2), 117-127.
351. William Perreault Jr., Joseph Cannon E. Jerome McCarthy, *Essentials of Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*, McGraw-Hill Education; 14 edition, 2014
352. Wilson, A.M. (1998a). *The Role of Mystery Shopping in the Measurement of Service Performance*. *Managing Service Quality*. 8 (6):414-420.

353. Wilson, A.M. (1998b). The use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. *The Service Industries Journal*. 18 (3): 148-163.
354. Wirtz J, Heracleous L, Pangarkar N (2008) Managing Human Resources for Service Excellence and Cost Effectiveness at Singapore Airlines. *Managing Service Quality*, 18(1), 4-19.
355. Wolfgang J. Schmitt, 2011, "Complaint Management", Amazon Digital Services LLC.s
356. Wolfinbarger, Mary, and Mary C. Gilly (2003), "eTailQ: Dimensionalizing, Measuring and Predicting Etail Quality," *Journal of Retailing* 79 (3), 183-98.
357. Yap BW, Ramayah T, Shahidan WN (2012) Satisfaction and Trust on Customer Loyalty: a PLS Approach. *Business Strategy Series*, 13(4), 154-167.
358. Youndt MA, Snell SA, Dean JW, Lepak DP (1996) Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
359. Yu Y, Dean A (2001) The Contribution of Emotional Satisfaction to Consumer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 234-250.
360. Zanasi, A. (2003), A Continuous Opinion Surveys Source Thanks to Text Mining Utilization. *Excellence in International Research 2003*. ESOMAR, Amsterdam.
361. Zeithaml VA, Berry LL, Parasuraman A (1996) The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
362. Zeithaml, V. and Bitner, M.J., *Services Marketing, International ed.*, Mc Graw-Hill, N.Y. 1996
363. Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2003), *Service Marketing: Integrated Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill, Boston
364. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York
365. Zhang Z (2000). Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*, Vol.11, No.1, pp. 129 – 37.
366. Zu X, Fredendall L D, Douglas T J (2008) The evolving theory of quality management: the role of six sigma. *J Oper Manag* 26: 630-650
367. Бизнес конференција, Охридска банка, 2014
368. Бошко Јаковски, Снежана Р. Јовановска "Маркетинг", Економски факултет – Скопје, Скопје, 2007

369. Бошко Јаковски, Снежана Р. Јовановска “Маркетинг”, Економски факултет – Скопје, Скопје, 2009
370. Брошура “Вработените се огледало на банката – комуникациски принципи за вработените”, СКБ банка
371. Брошура, Сакаме да слушнеме од вас, Мобиласбанка
372. ГфК, февруари 2015, Презентација за мистери-шопинг спроведено за Охридска банка
373. Димитар Граматиков, “Управување со производот, Економски факултет Скопје, Скопје, 2004
374. Електронска обука за квалитет, октомври 2014, Охридска банка
375. Златни правила за услужување на клиентите, Тек на телефонски разговор и Како се одвива состанок со клиент, 2016, Societe Generale Експресбанк
376. Јаќоска Н., 2012, Промоција на производите на пазарот на алкохолни пијалоци во РМ, споредено со земјите-членки на ЕУ, Д-р дисертација, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје
377. Марика Башеска-Ѓорѓиевска, Нада Секуловска, “Маркетинг истражување”, Киро Дандаро, Битола, 2008
378. НБРМ, 2001 и 2012, Одлука за управување со ризиците („Службен весник на Република Македонија“ бр. 42/11 и бр. 165/12)
379. НБРМ, 2008, Одлука за измени и дополнувања на одлуката за сигурноста на информативниот систем, “Службен Весник на РМ” бр. 78/2008.
380. НБРМ, 2008, Одлука за сигурноста на информативниот систем, “Службен Весник на РМ” бр. 31/2008
381. НБРМ, 2009, Одлука за измени и дополнувања на одлуката за сигурноста на информативниот систем, “Службен Весник на РМ“ бр.31/2009.
382. НБРМ, Број на банки во одделните групи банки, достапно на http://www.nbrm.mk/content/Regulativa/Grupi_banki_2004_2017.xlsx [пристапено на 5 февруари 2018]
383. НБРМ, Извештај за ризиците во банкарскиот систем на Република Македонија во третиот квартал од 2017 година, декември 2017
384. НБРМ, Податоци и показатели за банкарскиот систем на Република Македонија, http://www.nbrm.mk/podatotsi_i_pokazatieli_za_bankarskiot_sistiem_na_riepublika_makedonija.nspix [пристапено на 5 февруари 2018]

385. Николина Паламидовска (2013), Влијанието на квалитетот на услугата врз финансиските перформанси на компаниите – емпириско истражување на банкарскиот сектор во Р. Македонија, Д-р дисертација, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје.
386. Охридска банка, Формулар за поплаки, 2018 достапен на <http://www.ohridskabanka.mk/formular-za-poplaki.nspix> [пристапено на 15 февруари 2018]
387. Охридска банка АД Скопје, Статутот СО бр. 0201-66650/3-1 од 22.12.2016 година
388. Охридска банка, 2018, Контактирајте не достапно на <http://www.ohridskabanka.mk/kontaktirajte-ne.nspix> [пристапено на 15 февруари 2018].
389. Охридска банка, 2018, Организациска структура, достапна на <http://www.ohridskabanka.mk/organizaciska-struktura.nspix> [пристапено на 14 февруари 2018]
390. Охридска банка, 2018, Профил на банката, достапно на <http://www.ohridskabanka.mk/profil-na-bankata.nspix> [пристапено на 5 февруари 2018].
391. Охридска банка, декември 2016, Презентација за квалитет и поплаки
392. Резултати за истражување на задоволство на клиенти од ГфК (јули 2014) и Брима Галуп (октомври 2016) за Охридска банка АД Скопје
393. Ристевска – Јовановска, Снежана – „Маркетинг – теорија и пракса“, Економски Факултет-Скопје, Скопје, 2010
394. Ристевска-Јовановска, С., Јаковски, Б. и Јовановски, П. (2008), Маркетинг на услужни дејности, Скопје
395. Секуловска Нада и сор. „Маркетинг истражување-информативен инпут за маркетинг менаџментот“, Економски факултет – Скопје, Скопје 2008
396. Together we will succeed!, E-newsletter quality ВНФМ –n°1, Jan/Feb, 2009, Societe Generale,
397. Упатство за употреба на WinRecl, Societe Generale, 2011
398. Управа за финансиско разузнавање, Национална стратегија за борба против перење пари и финансирање на тероризам, ноември 2017, Република Македонија.

ПРИЛОЗИ

Табела 1

Добредојдовте!
<p>Ви благодариме што учествувате во истражувањето! Вашиот инпут е значаен. Времето потребно за пополнување на прашалникот е проценето на 10 минути.</p> <p>Сите собрани информации и обработени резултати ќе се користат и објават исклучиво за целите на академско истражување, односно за изработка на докторскиот труд <i>Маркетинг истражување за квалитет на услугите во банкарството</i>.</p>
<p>1. Назив на банката</p> <input type="text"/>
<p>2. Број на вработени</p> <input type="text"/>
<p>3. Години на постоење на банката</p> <input type="text"/>
<p>4. Банката припаѓа на групата</p> <p><input type="radio"/> Големи банки</p> <p><input type="radio"/> Средни банки</p> <p><input type="radio"/> Мали банки</p>
<p>5. Дали банката припаѓа на регионална или меѓународна банкарска групација?</p> <p><input type="radio"/> ДА</p> <p><input type="radio"/> НЕ</p>

6. Дали банката применува стандарди за квалитет на услугата и превзема know-how за квалитет од групацијата?

- ДА
 НЕ

7. Дали банката применува некои од наведените истражувања за квалитет на услугата и со каква фреквенција? (означете ги сите кои се применуваат)

	Годишно	Квартално	По потреба	Не применува
Истражување за задоволство на клиенти	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Истражување преку тајни купувачи (Mystery Shopping)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Фокус групи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Длабински интервјуа	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Истражување за задоволство на вработените	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оценка 360 степени	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Друго (наведете)

8. Дали банката има имплементирано некој од системите за квалитет? (означете ги сите кои се применуваат)

- ISO сертификација
 TQM (Total Quality Management)
 Lean Six Sigma
 Нема имплементирано систем за квалитет
 Друго (наведи)

9. Наведете која ИСО сертификација

- ИСО 9001: Систем за управување со квалитет (Quality Management System)
 ИСО 14001: Систем за управување со животната средина (Environmental Management System)
 ИСО 20000: Систем за управување со услуги (ИТ услуги) (Service Management System (IT services))
 ИСО 27000: Систем за управување со информативната сигурност (Information Security Management Systems)
 ИСО 26000: Водич за општествена одговорност (Guidance on social responsibility (CSR))
 Друго (наведи)

10. Дали банката користи консултанти за квалитет и/или агенции за спроведување на истражувања за квалитет?

- ДА
 НЕ

11. Дали банката има организациона единица надлежна за квалитет на услугите?

- ДА
 НЕ

12. Дали и колку често банката одржува состаноци за квалитет на услугата или за теми поврзани со квалитет?

- Месечно
 Квартално
 По потреба
 Не се одржуваат состаноци со агенда за квалитет

13. Дали банката располага со политика/правилник за квалитет?

- ДА
 НЕ

14. На кој начин банката собира мислење од клиентите? (означете ги сите кои се применуваат)

- Преку социјалните мрежи
 Анкети што се дистрибуираат на домашна адреса
 Анкети преку веб страната на банката
 Анкети преку контакт центарот на банката
 Анкети преку агенции за истражување на пазарот и јавното мислење
 Анкети што се дистрибуираат во експозитурите
 Кутии за поплаки/пофалби/фидбек од клиентите поставени во експозитурите
 Банката не собира мислење од клиентите
 Друго (наведете)

15. Наведете преку социјалните мрежи. Попрецизно кои:

- Facebook
- LinkedIn
- Tweeter
- Instagram
- Друго (наведете)

16. Дали банката располага со буџет за истражување на квалитетот на услугите?

- ДА
- НЕ

17. Колкав процент од буџетот за маркетинг се алоцира за истражување на квалитетот на услугите во последните три години (2017, 2016, 2015)

- под 10%
- помеѓу 10% и 20%
- над 20%

18. Рангирајте ги мотивите кои сметате дека се битни за банката да спроведува истражувања за квалитет

Понудените тврдења подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

	1=целосно не се согласувам	2=не се согласувам	3=нити се согласувам, нити не се согласувам	4=се согласувам	5=целосно се согласувам
Истражувањето за квалитетот е важно за ефикасно да се контролираат оперативните и проектните активности	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Истражувањата за квалитет се спроведуваат за да се минимизира слабот квалитет на процесите и производите	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Истражувањата за квалитет се вршат за добробит на севкупниот менаџмент систем на банката	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Со нив се исполнуваат барањата на клиентите како дел од процесот на градење лојалност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Истражувањата за квалитет се битни за да се подобри престижот на банката (имиџ, бренд, репутација)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Истражувањата за квалитет овозможуваат да се подобрат бизнис перформансите	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Понудените тврдeња подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

	1=целосно не се согласувам	2=не се согласувам	3=нити се согласувам, нити не се согласувам	4=се согласувам	5=целосно се согласувам
Банката се фокусира на барањата и очекувањата на клиентите	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Банката има стратешка цел за континуирано подобрување на квалитетот на услугата	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Одлучувањето се базира на анализи на релевантни податоци и информации добиени преку истражувања за квалитет	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вработените се целосно запознати и вклучени во процесот на спроведување на квалитет на услуга	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Банката собира широк спектар на податоци и информации за квалитет	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Банката користи широк спектар на податоци и информации за подобрување на квалитетот	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Понудените тврдења подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

	1=целосно не се согласувам	2=не се согласувам	3=нити се согласувам, нити не се согласувам	4=се согласувам	5=целосно се согласувам
Извршниот менаџмент спроведува видливо лидерство за одржување на средина што поддржува подобрување на квалитетот	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Извршниот менаџмент демонстрира способност да управува со промените (пр. организациски, технолошки) потребни за да се подобри квалитетот	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Раководството (Раководители на дирекции, експозитури, супервизори од прв ред ...) постојано учествува во активности за подобрување на квалитетот	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Раководството создава доверба дека напорите за подобрување на квалитетот ќе успеат	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Раководството е примарна движечка сила зад напорите за подобрување на квалитетот	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Понудените тврдења подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

	1=целосно не се согласувам	2=не се согласувам	3=нити се согласувам, нити не се согласувам	4=се согласувам	5=целосно се согласувам
Секоја дирекција или организациона единица има дефинирани цели за подобрување на квалитетот како дел од глобалната стратегија за квалитет на банката	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Раководството игра клучна улога во поставувањето на приоритетите за планирање на квалитетот	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Клиентите играат клучна улога во поставувањето на приоритетите за планирање на квалитетот	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вработените што не се на менаџерски позиции играат клучна улога во поставувањето на приоритетите за планирање на квалитетот	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Понудените тврдења подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

	1=целосно не се согласувам	2=не се согласувам	3=нити се согласувам, нити не се согласувам	4=се согласувам	5=целосно се согласувам
Банката акцентот го става на проценка на постојните потреби и очекувања на клиентите	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Банката акцентот го става на проценка на идните потреби и очекувања на клиентите	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Банката промптно ги решава поплаките од клиентите	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Поплаките од клиентите се проучуваат со цел да се идентификуваат групи проблеми и за да се спречи истите повторно да се појават	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Банката превзема корективни акции врз основа на укажувањата содржани во поплаките	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Банката користи податоци од очекувањата и/или задоволството на клиентите кога дизајнира нови процеси	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Понудените тврдења подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

	1=целосно не се согласувам	2=не се согласувам	3=нити се согласувам, нити не се согласувам	4=се согласувам	5=целосно се согласувам
Банката има ефективен систем за вработените да даваат предлози до менаџментот за подобрување на квалитетот	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Банката ги дистрибуира информациите за квалитет до сите вработени	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Културата на банката е таква што вработените се посветени кон имплементација на процесите на квалитет	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Структурните промени (поедноставување, елиминација на непотребни чекори, намалување на времето и на загубите) се ценат од страна на вработените	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Се прави доволен напор да се добијат мислења и идеи од вработените за квалитет	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Како ги оценувате следните атрибути на ниво на банка:

	1=исклучително подпросечно	2=подпросечно	3=просечно	4=надпросечно	5=исклучително надпросечно
Корисничко искуство на клиентите со банката	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Навремена испорака на услуга кон клиентите	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Севкупниот квалитет на услуга кон клиентите	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Табела 2

Маркетинг истражување за квалитет на услугите во банкарството
SurveyMonkey

#8

COMPLETE

Collector: Web Link 1 (Web Link)
Started: Wednesday, November 01, 2017 4:17:57 AM
Last Modified: Thursday, November 30, 2017 12:25:01 PM
Time Spent: Over a week
IP Address: 62.162.73.98

Page 2

Q1 Назив на банката **Охридска банка АД**
Скопје

Q2 Број на вработени
430

Q3 Гдини на постоење на банката
22 години самостојна од кои 10 години дел од групација

Q4 Банката припаѓа на групата **Големи банки**

Q5 Дали банката припаѓа на регионална или меѓународна банкарска групација? **ДА**

Page 3

Q6 Дали банката применува стандарди за квалитет на услугата и превзема know-how за квалитет од групацијата? **ДА**

Q7 Дали банката применува некои од наведените истражувања за квалитет на услугата и со каква фреквенција? (означете ги сите кои се применуваат)

Истражување за задоволство на клиенти	Годишно
Истражување преку тајни купувачи (Mystery Shopping)	Годишно
Фокус групи	По потреба
Длабински интервјуа	Не применува
Истражување за задоволство на вработените	Квартално
Оценка 360 степени	По потреба

1 / 6

Q8 Дали банката има имплементирано некој од системите за квалитет? (означете ги сите кои се применуваат)	Нема имплементирано систем за квалитет
Page 4	
Q9 Наведете која ИСО сертификација	Respondent skipped this question
Page 5	
Q10 Дали банката користи консултанти за квалитет и/или агенции за спроведување на истражувања за квалитет?	ДА
Q11 Дали банката има организациона единица надлежна за квалитет на услугите?	ДА
Q12 Дали и колку често банката одржува состаноци за квалитет на услугата или за теми поврзани со квалитет?	Квартално
Q13 Дали банката располага со политика/правилник за квалитет?	ДА
Q14 На кој начин банката собира мислење од клиентите? (означете ги сите кои се применуваат)	Преку социјалните мрежи, Анкети преку контакт центарот на банката Анкети преку агенции за истражување на пазарот и јавното мислење , Друго (наведете): Индириктно преку поплаките и пофалбите од веб страната на банката
Page 6	
Q15 Наведовте преку социјалните мрежи. Попрецизно кои:	Facebook, LinkedIn, Instagram
2 / 6	

Page 7

Q16 Дали банката располага со буџет за истражување на квалитетот на услугите? **ДА**

Page 8

Q17 Колкав процент од буџетот за маркетинг се алоцира за истражување на квалитетот на услугите во последните три години (2017, 2016, 2015) **под 10%**

Q18 Рангирајте ги мотивите кои сметате дека се битни за банката да спроведува истражувања за квалитет. Понудените тврдења подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

Истражувањето за квалитетот е важно за ефикасно да се контролираат оперативните и проектните активности **4=се согласувам**

Истражувањата за квалитет се спроведуваат за да се минимизира слабиот квалитет на процесите и производите **5=целосно се согласувам**

Истражувањата за квалитет се вршат за добробит на севкупниот менаџмент систем на банката **4=се согласувам**

Со нив се исполнуваат барањата на клиентите како дел од процесот на градење лојалност **5=целосно се согласувам**

Истражувањата за квалитет се битни за да се подобри престижот на банката (имиџ, бренд, репутација) **4=се согласувам**

Истражувањата за квалитет овозможуваат да се подобрат бизнис перформансите **5=целосно се согласувам**

Q19 Понудените тврдења подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

Банката се фокусира на барањата и очекувањата на клиентите **3=нити се согласувам, нити не се согласувам**

Банката има стратешка цел за континуирано подобрување на квалитетот на услугата **4=се согласувам**

Одлучувањето се базира на анализи на релевантни податоци и информации добиени преку истражувања за квалитет **3=нити се согласувам, нити не се согласувам**

Вработените се целосно запознати и вклучени во процесот на спроведување на квалитет на услуга **4=се согласувам**

Банката собира широк спектар на податоци и информации за квалитет **4=се согласувам**

Банката користи широк спектар на податоци и информации за подобрување на квалитетот **4=се согласувам**

Q20 Понудените тврдења подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

Извршниот менаџмент спроведува видливо лидерство за одржување на средина што поддржува подобрување на квалитетот	4=се согласувам
Извршниот менаџмент демонстрира способност да управува со промените (пр. организациски, технолошки) потребни за да се подобри квалитетот	3=нити се согласувам, нити не се согласувам
Раководството (Раководители на дирекции, експозитури, супервизори од прв ред ...) постојано учествува во активности за подобрување на квалитетот	3=нити се согласувам, нити не се согласувам
Раководството создава доверба дека напорите за подобрување на квалитетот ќе успеат	3=нити се согласувам, нити не се согласувам
Раководството е примарна движечка сила зад напорите за подобрување на квалитетот	3=нити се согласувам, нити не се согласувам

Q21 Понудените тврдења подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

Секоја дирекција или организациона единица има дефинирани цели за подобрување на квалитетот како дел од глобалната стратегија за квалитет на банката	2=не се согласувам
Раководството игра клучна улога во поставувањето на приоритетите за планирање на квалитетот	4=се согласувам
Клиентите играат клучна улога во поставувањето на приоритетите за планирање на квалитетот	2=не се согласувам
Вработените што не се на менаџерски позиции играат клучна улога во поставувањето на приоритетите за планирање на квалитетот	2=не се согласувам

Q22 Понудените тврдења подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

Банката акцентот го става на проценка на постојните потреби и очекувања на клиентите	4=се согласувам
Банката акцентот го става на проценка на идните потреби и очекувања на клиентите	4=се согласувам
Банката промптно ги решава поплаките од клиентите	3=нити се согласувам, нити не се согласувам
Поплаките од клиентите се проучуваат со цел да се идентификуваат групи проблеми и за да се спречи истите повторно да се појават	5=целосно се согласувам
Банката превзема корективни акции врз основа на укажувањата содржани во поплаките	4=се согласувам
Банката користи податоци од очекувањата и/или задоволството на клиентите кога дизајнира нови процеси	4=се согласувам

Q23 Понудените тврдења подолу оценете ги на скала од 1 до 5, каде што 1=целосно не се согласувам, 5=целосно се согласувам

Банката има ефективен систем за вработените да даваат предлози до менаџментот за подобрување на квалитетот	4=се согласувам
Банката ги дистрибуира информациите за квалитет до сите вработени	4=се согласувам
Културата на банката е таква што вработените се посветени кон имплементација на процесите на квалитет	3=нити се согласувам, нити не се согласувам
Структурните промени (поедноставување, елиминација на непотребни чекори, намалување на времето и на загубите) се ценат од страна на вработените	4=се согласувам
Се прави доволен напор да се добијат мислења и идеи од вработените за квалитет	4=се согласувам

Q24 Како ги оценувате следните атрибути на ниво на банка:

Корисничко искуство на клиентите со банката	3=просечно
Навремена испорака на услуга кон клиентите	3=просечно
Севкупниот квалитет на услуга кон клиентите	3=просечно