

## SERQUAL MODEL U FUNKCIJI UNAPREDJENJA KVALITETA BANKARSKOG POSLOVANJA

### SERQUAL MODEL IN THE FUNCTION OF IMPROVING THE QUALITY OF BANKING OPERATIONS

**Vera Zelenović**

Ekonomski fakultet Subotica, Novi Sad, Republika Srbija  
vera.zelenovic@ef.uns.ac.rs

**Jelena Vitomir**

Ekonomski fakultet Subotica, Novi Sad, Republika Srbija  
jelena.vitomir@ef.uns.ac.rs

**Milan Radović**

Nova Banka AD, Banja Luka, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina  
office@novabanka.com

**Abstrakt:** Uvodjenje sistema kvaliteta u bankarsko poslovanje je jedan od preduslova daljeg razvoja i unapredjenja bankarskog poslovanja, posebno kada je reč o ekonomijama zemalja u tranziciji. Uspostavljanje efikasnog sistema kvaliteta je kontinuiran posao, što je i predmet istraživanja u ovom radu, koji banci treba da omogući da ostvari osnovne principe bankarskog poslovanja kao što su sigurnost, likvidnost i efikasnost u poslovanju, sa ciljem poboljšanja konkurentnosti, kako na domaćem, tako i na globalnom tržištu. Ako zahteve vezano za sistem kvaliteta posmatramo sa aspekta klijenata, tada ključnu ulogu igra SERQUAL model, koji precizno identifikuje determinante kvaliteta usluge, o čemu će više biti reči u drugom delu rada, prilikom prezentovanja dobijenih rezultata urađenog istraživanja. Cilj istraživanja je da se preko percepcije i očekivanja klijenata izmeri kvalitet pružene usluge. Slede zaključna razmatranja.

**Ključne reči:** banka; sistem kvaliteta; SERQUAL model; usluga.

**Abstract:** The introduction of quality systems in the banking business is one of the prerequisites for further development and improvement of the banking business, especially when it comes to economies in transition. Establishing an effective quality

*system is a continuous work, which is the subject of this paper and should enable the bank to realize the basic principles of banking operations such as security, liquidity and efficiency in operations, with the aim of improving competitiveness both in the domestic and the global market. If the requirements regarding the quality system we observe in terms of customers, than the SERQUAL model plays a key role, which precisely identifies the determinants of quality of service, of which more will be discussed in the second part, when presenting the obtained results found within the research. The main aim is to measure the quality of provided services through perception and expectations of clients. Followed by concluding observations.*

**Key Words:** bank; system quality; SERQUAL model; service..

## UVODNA RAZMATRANJA

U savremenim tržišnim privredama banke u sve većoj međusobnoj konkurentskoj borbi za svakog kupca i korisnika svojih proizvoda i usluga, usmeravaju svoje napore u pravcu podizanja kvaliteta svojih proizvoda na viši nivo. Kvalitet proizvoda i usluga ima direktnu vezu sa profitom banke. Ako banka ima dobar kvalitet svojih proizvoda i usluga, to se pozitivno odražava na njen prihod i profit, ali i obrnuto. Korisnici bankarskih proizvoda i usluga različito shvataju suštinu njihovog kvaliteta. “Ako se uzme da je usluga klijentu putem operativnog bankomata kao jedno kratko noćno svraćanje, zatim kratko čekanje u redu ispred šaltera, to je jedna stvar. Međutim, ako je to osmeh, zahvaljivanje i kratki lični komentar o životu uopšte, to je druga stvar. Ono što konstituiše dobar kvalitet usluge za jednu osobu ne mora da bude važno i zadrugu. Ne odgovara svakom usluga na isti način. “(Leonard, Bennett and Brown, 1999)

Sistem kvaliteta obuhvata skup svih disciplina i tehnika neophodnih da se obezbedi potreban kvalitet robe ili usluga. Najčešće se govori o organizacionoj strukturi, upravljačkoj strukturi i dokumentaciji sistema kvaliteta. Savremeni uslovi poslovanja polaze od činjenice da se efikasnost i efektivnost u poslovanju može postići ukoliko se poslovna strategija usmeri kako na konkurenciju tako i na potrošače. Konkurentska prednost predstavlja korist koja proizilazi iz konkurentске strategije kompanije koja je usmerena ka ostvarivanju profitabilnih i jakih pozicija u odnosu na snage koje karakterišu konkurenciju u istoj delatnosti. Kvalitet je u fokusu poslovanja, kompanije ne smeju dopustiti odstupanja od kvaliteta. Kvalitet je osnova za ostvarivanje konkurentске prednosti, posebno kada je reč o ekonomijama zemalja u tranziciji. Upravo je kvalitet taj koji im omogućava jače konekcije sa bankama razvijenih tržišta, sa postojećim i budućim klijentima, sa stejholderima. Sa razvojem tehnologije, proizvodnje, tržišta, potreba potrošača, fokus se pomerio sa menadžerskih znanja i veština na kvalitet kao izazov i upravo tu se pronalazi prostor za ispoljavanje sposobnosti tržišnih subjekata.

Banke koje ne ulažu u kvalitet i njegovo stalno unapređenje nemaju perspektivu u smislu daljeg opstanka na finansijskom tržištu. Neophodno je ulagati u programe za kvalitet. Sistem upravljanja treba da uspostavi takav sistem kvaliteta koje će zadovoljiti i ispuniti ciljeve i politiku kvaliteta banke. Zadatak banke bi u tom slučaju

bio da u svoj sistem kvaliteta ugradi sve elemente koji odgovaraju uspostavljenoj politici i ciljevima. Kao jedan od osnovnih razloga uvođenja sistema kvaliteta u bankama javlja se potreba da se zadovolje određeni zahtevi tržišta koje nameće globalizacija kao i potreba za visokim kvalitetom proizvoda i usluga. Kvalitetom se obezbeđuje lojalnost korisnika proizvoda i usluga, izgrađuje se brend i postiže bolja pozicioniranost kako na nacionalnom tako i na svetskom tržištu. Jača se trenutna pozicija i stvara mogućnost za dalja proširenja poslovanja na druga tržišta. Kvalitet proizvoda i usluga je želja i cilj svakog uspešnog, tržišno orijentisanog poslovnog sistema. Upravljanje kvalitetom daje garanciju da će se organizovane aktivnosti odvijati onako kako je planirano. Na taj način se sprečava pojava problema, ujedno to je i efikasan alat kojim se rešavaju zahtevi kvaliteta i uspostavlja moderna i inovativna kompanija. Upravljanjem kvalitetom se utiče na kvalitet proizvoda, rada i organizovanja. Uvođenje sistema kvaliteta podrazumeva propisivanje i implementaciju procedura i uputstava za razvoj politike i strateških ciljeva. Sistem kvaliteta stvara mogućnost da se sistematično pristupi planiranju, sprovođenju, kontroli i korektivnom delovanju u procesima strateškog planiranja i realizaciji ciljeva.

Razlozi za uvođenje sistema kvaliteta odnose se na: kontinuirano poboljšanje poslovanja, brzo i efikasno zadovoljenje potreba korisnika bankarskih usluga, anticipiranju budućih potreba klijenata banke, svođenja na minimum tehničkih rizika u poslovanju banke, povećanje konkurentnosti, odnosno poboljšanje konkurentne pozicije banke na finansijskom tržištu, povećanje efikasnosti i profitabilnosti. Jasnim procedurama, greške se svode na minimum, bolja je motivacija, komunikacija i informisanost, povećava se imidž banke, sigurnosti i pouzdanost proizvoda i usluga, bolje se upravljan ljudskim potencijalima, usmerenost na kupce...

Današnje vreme je karakteristično po tome da je kupac taj koji određuje kvalitet, a ne proizvođač, kako je nekada bila praksa. Kako bi se postigao što bolji kvalitet neophodno je poznavati potrebe korisnika i reagovanja na njegove potrebe. U suprotnom, nereagovanjem na potrebe klijenata on će, usled velikog broja banaka koje posluju, napustiti postojeću banku i preći kod druge banke koja će razumeti njegove potrebe i izaći mu u susret, kako bi klijent dobio najbolju moguću uslugu. Unapređenje sistema kvaliteta je najbolja poslovna strategija. To pokazuje praksa mnogih svetskih banaka. Uvođenje i unapređenje sistema kvaliteta se mora posmatrati kao deo poslovne razvojne strategije sa najvišim stepenom prioriteta u realizaciji. Unapređenje sistema kvaliteta se mora posmatrati kao deo poslovne razvojne strategije i svakodnevnih aktivnosti banke zbog njegovih potreba i razvojnih interesa. Zbog toga banke trebaju da rade na jasnom definisanju projekta uvođenja sistema kvaliteta, polazište je priprema projekta, zatim planiranje projekta, realizacija projekta i zatim korišćenje predloženih rešenja i njihovo poboljšanje. Korišćenjem se završava projekat, ali ne i rad na poboljšanju dostignutog nivoa sistema kvaliteta.

Uvođenje sistema kvaliteta u banke predstavlja značajnu promenu odnosa u pristupu, organizaciji i metodama rada na obezbeđenju kvaliteta. Sistem obezbeđenja kvaliteta se odnosi na sve zaposlene u banci, ali pre svega sistem upravljanja odnosno menadžment banke je taj koji treba da definiše i utvrdi osnovna opredeljenja banke u kvalitetu (politiku i ciljeve kvaliteta) i da stvori uslove za potpuno informisanje i

njihovo prihvatanje u banci. Iz toga sledi da je za utvrđivanje i dosledno sprovođenje politike kvaliteta banke odgovoran najviši organ upravljanja. Politika kvaliteta treba da bude razvijena i da obuhvata obezbeđen stepen usluge banke, ugled banke sa stanovišta kvaliteta, ciljeve kvaliteta banke, usvojene pristupe za realizaciju ciljeva kvaliteta, ulogu zaposlenih u banci i drugo.

Za ostvarivanje ciljeva u kvalitetu rukovodstvo banke treba da utvrdi strukturu sistema kvaliteta radi efikasnog kontrolisanja, ocenjivanja i unapređenja kvaliteta usluge kroz sve vrste i faze obavljanja usluga. Sistemom kvaliteta obuhvaćene su sve funkcije i zahteva se uključivanje svih zaposlenih u banci u radu na postizanju kontinuiranog poboljšanja.

Usvajanjem politike kvaliteta sa ciljem da se kompletira kontrola svih aktivnosti, ostvariće se maksimalni kvalitet, produktivnost, fleksibilnost. Neophodno je da svi zaposleni prihvate stalno unapređenje svojih poslova.

## **1. KVALITET U BANKARSKOM POSLOVANJU**

Kvalitet usluge u bankarstvu može se posmatrati sa različitih strana. Sa stanovišta same banke kao uslužne organizacije kvalitet može biti posmatran kao imanentan, kroz sredstva uložena u pruženu uslugu, kao kvalitet meren prema svakom pojedinačnom korisniku, kao kvalitet na temelju ponude i kao kvalitet koji podrazumeva razmenu vrednosti između uslužne organizacije i korisnika usluge (Ennew and Waite, 2007).

Za uspešan marketing banke od izuzetnog je značaja superioran kvalitet usluge (Zelenović, 2015). Prvorazredni nivo kvaliteta bankarske usluge podrazumeva da je banka odlična u svim performansama kvaliteta svojih proizvoda i usluga. Visokokvalitetna odnosno superiorna usluga ide zajedno sa liderstvom i korporativnom kulturom banke.

To su karakteristike koje se ne mogu kupiti ni od jedne agencije, ni u jednoj prodavnici, ni na bilo kom mestu van banke. Zato kvalitet proizvoda i usluga predstavlja jedno od najjačih marketing oružja u konkurentskoj borbi među bankama i banaka sa nebankarskim finansijskim institucijama.

Ključne marketing inicijative banke treba da se svedu na područje isporuke prvorazrednog kvaliteta. To prvenstveno zavisi od načina i organizovanosti lične prodaje proizvoda i usluga ("personal selling") i od shvatanja dugoročnog i sveobuhvatnog odnosa banke sa komitentima i klijentima ("relationship banking"). Dimenzije kvaliteta usluga banke, na osnovu čega klijenti odlučuju da li dobijaju kvalitetnu uslugu su (Caprezio and Morehouse, 1995):

- Vreme – Koliko dugo korisnik mora da čeka na uslugu i koliko traje njeno pružanje?
- Pravovremenost – Da li će usluga biti isporučena tačno u dogovoreno vreme?
- Potpunosť – Da li je usluga isporučena u potpunosti?
- Ljubaznosť – Odnosi se na osobu koji pruža uslugu.
- Konzistentnosť – Da li se usluga uvek i svakom korisniku pruža na isti način?
- Dostupnosť i pogodnosť – Da li se lako dolazi do usluge?

- Таčnost – Да ли је услуга пружена на исправан начин?
- Одзив – Колико брзо особље реагује на неочекиване проблеме?
- Нумеричка таčnost – Таčnost преноса средстава у bancи.
- Уредност – Чистоћа простора у којем се примaju клијенти.

Банке у сваком тренутку морају бити окренуте својим клијентима и покланјати им пуну пањњу и поверење и на тај начин оправдати њихову лојалност. Задовољан клијент је лојалан клијент. А само задовољство клијента произилази из квалитета услуга и указаног поверења. Многе банке придобивају клијенте поверењем, љубазним особљем и брзим извршавањем захтева клијената. Све већа и оштрија конкуренција на банкарском тржишту захтева испуњавање клијентових потреба. Стварање лојалних и задовољних клијената резултира профитабилношћу банке.

Са становишта корисника банкарских услуга може се говорити о две димензије квалитета услуга.

Једна димензија се односи на то шта услуга доноси клијенту и друга како се услуга испоручује клијенту. Начин на који се услуга испоручује кориснику вреднује се приликом процеса пружања услуге. Корисницима банкарских услуга није битан само интерес шта им одређена услуга пружа већ и начин на који је одређена услуга пружена. Банкарска институција пита своје клијенте шта желе, шта су њихови захтеви или сугестије у вези услуга или производа и заузврат клијент добија управо оно што је тражио од банке.

Данас клијенти кажу банкарским институцијама какве услуге желе, а не супротно, да банка смишља услугу, а да клијент бира од понуђеног. Ако клијент није задовољан пруженом услугом, једноставно напушта банку и прелази у другу где ће добити оно што му треба, оно што задовољава његове интересе и потребе.

Менаџмент тим може да разуме какве услуге очекују комитенти и клијенти банке као корисници услуга, али да их не пренесе разумљиво у еквивалентну спецификацију за обликовање сервисних перформанси.

Постоје фактори чије дејство може да води ка нескладу између онога што менаџмент тим верује да корисници услуга желе и онога што они захтевају од људи у bancи - запослених да им испоруче.

Ти фактори се могу свести на следеће (Leonard, Bennett and Brown, 1999):

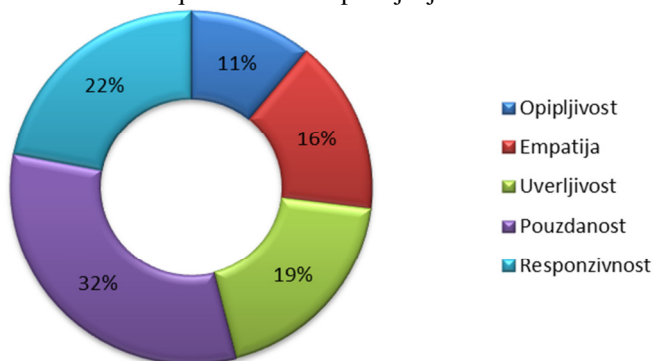
- 1) недovoljna подршка топ менаџмента квалитету услуга,
- 2) краткoročna profitna оријентација,
- 3) shvatanje теškoћа у установљивању стандарда услуга и њиховог мерења, и
- 4) osećaj, да једноставно није изводљиво испунити захтеване želje комитената и клијената.

Сви запослени у bancи могу се сврстати negде у оквиру матрице volјности и способности извршавања услуга, што је и представљено следећом сликом. Према наведеној матрици, могуће су четри групе сервисног особља банке (Leonard, Bennett and Brown, 1999):

- особље које је volјно и способно да извршава услуге корисницима према спецификацији;
- особље које је volјно, али није способно да адекватно извршава услуге;
- особље које је способно, али није volјно да адекватно извршава услуге;
- особље које није способно и није volјно да адекватно извршава услуге.

Korisnici bankarskih usluga najčešće procenjuju pružaoca bankarskih usluga u direktnoj komunikaciji i interakciji. Upravo u ovom slučaju, najčešću primenu pri oceni kvaliteta pružanja bankarskih usluga ima SERVQUAL model koji sadrži pet odrednica kvaliteta: opipljivost, pouzdanost, empatija, uverljivost i responzivnost.

**Grafikon 1.** Serqual model za upravljanje kvalitetom



**Izvor:** <http://strikeachord.wordpress.com/2009/11/08/is-there-a-connection-between-nps-and-servqual/>

Pouzdanost:

- Pružanje usluge u skladu sa obećanjima;
- Zalaganje za rešavanje problema klijenata koji su u vezi sa uslugom;
- Pružanje usluge na pravi način prvi put;
- Pružanje usluge u obećanom vremenskom roku;
- Održavanje rada bez grešaka.

Responzivnost:

- Kupca informisati o tome kada će se usluge pružiti, tj. ispuniti;
- Brza usluga kupcima;
- Spremnost da se kupcima pomogne;
- Spremnost da se odgovori na zahteve kupaca.

Uverljivost:

- Zaposleni koji kupcima ulivaju poverenje;
- Učiniti da se kupci osećaju sigurnim u svojim transakcijama;
- Zaposleni su uvek ljubazni;
- Zaposleni koji poseduju znanje i mogu da odgovore na pitanja kupaca.

Empatija:

- Svakom kupcu ponaosob posvetiti pažnju;
- Zaposleni koji brinu o kupcu;

- Imati na umu najbolji interes kupca;
- Zaposleni koji razumeju potrebe svojih kupaca;
- Odgovarajuće radno mesto.

Опипљивост:

- Moderna oprema;
- Vizuelno prijatne prostorije;
- Uredan i profesionalan izgled zaposlenih;
- Vizuelno privlačni materijali koji su u vezi sa uslugom.

## 2. ISTRAŽIVANJE KVALITETA PRUŽENE USLUGE U BANKARSTVU

U sprovedenom istraživanju<sup>34</sup> korišten je SERVQUAL model za merenje kvaliteta usluga u banci.

Istraživanje je sprovedeno anketiranjem korisnika banke o njihovim očekivanjima i opažanjima o nivou kvaliteta usluga u banci. Upitnik se sastoji od 5 dimenzija kvaliteta usluga (opipljivost, pouzdanost, empatija, uverljivost i responzivnost) koje sadrže ukupno 22 tvrdnje. Ispitivanje je sprovedeno tako da se prvi deo ankete odnosio na očekivanja korisnika a drugi na percepcije kako bi se odredio kvalitet usluge odnosno satisfakcija korisnika usluga, kao razlika između percepcije i očekivanja.

Ispitanici su svoje stavove o uslužnosti banke iskazivali ocenama od 1 koja označava potpuno nezadovoljstvo korisnika uslugom sve do ocene 7 koja ukazuje na potpuno zadovoljstvo klijenta pruženom uslugom. Pozitivna razlika ukazuje na to da je usluga bolja od očekivane i kvalitet usluge je nadmašio očekivanja, dok negativna razlika predstavlja lošu uslugu i loš kvalitet usluge.

Ukoliko je razlika između očekivanja i percepcije jednaka nuli to ukazuje na zadovoljavajući kvalitet odnosno ispunjavanje očekivanja korisnika usluge.

Cilj merenja kvaliteta usluga, prema Servqual metodi, je dijagnoza postojećeg stanja i nivoa kvaliteta i utvrđivanje odstupanja percipiranog u odnosu na očekivani kvalitet kroz pet osnovnih dimenzija kvaliteta.

### **kvalitet usluga = performanse – očekivanja**

Hipoteza koja je postavljena vezano za istraživanja je da:

Ho: Klijenti mnogo više očekuju od banke po pitanju kvaliteta pruženih usluga nego što im ih ona pruža.

---

<sup>34</sup> Istraživanje je sprovedeno početkom 2016. godine, putem interneta, metodom zatvorenog upitnika, davanjem odgovarajuće ocene. Putem modela SERVQUAL anketirani su korisnici bankarskih usluga, anketa je sprovedena anonimno. Anketirana su 92 ispitanika.

Табела 1. Просечне оцене на основу iskaza 87 ispitanika

I OPIPLJIVOST	Percepcija	Očekivanja	SQ ocena
1. Vaša banka ima opremu modernog izgleda	6,238 5,833	6,214 5,786	0,024 0,047
2. Eksterijer i enterijer Vaše banke je vizuelno dopadljiv	6 429 5,35	6,357 5,429	0,071 -0,071
3. Zaposleni u Vašoj banci uredno izgledaju	7		
4. Materijali vezani za Vaše usluge su vizuelno prihvatljivi			
II POUZDANOST			
1. Vaša banka ispunjava poverene poslove u dogovorenom roku	5,714	6,714	-1
2. Kada klijenti imaju problem Vaša banka pokazuje iskrene napore da se reši	5,5	6,714	-1,214
3. Vaša banka je pouzdana u pružanju usluge	5,857	6,857	-1
4. Vaša banka pruža usluge u vreme kada je rekla da će je pružiti	5,786	6,429	-0,643
5. Vaša banka se trudi da pruža usluge bez greške	6,071	6,643	-0,571
III RESPONZIVNOST-ODGOVORNOST			
1. Osoblje Vaše banke kaže tačno kada će usluga biti pružena	5,643	6,571	-0,929
2. Osoblje Vaše banke pruža brzu uslugu	5,214	6,214	-1
3. Osoblje Vaše banke je uvek spremno da pomogne	5,571	6,429	-0,857
4. Osoblje Vaše banke je raspoloženo za Vaša pitanja I odgovore na njih	5,357	6,5	-1,143
IV UVERLJIVOST -SIGURNOST			
1. Ponašanje osoblja Vaše banke doprinosi poverenju klijenata	5,57 1	6,429	-0,857
2. Kada obavljate transakcije sa Vašom bankom osećate se sigurno	6,14 2	6,857	-0,714
3. Osoblje Vaše banke je uvek pristojno u kontaktu sa Vama	5,786	6,643	-0,857
4. Osoblje Vaše banke ima znanja da odgovori na Vaša pitanja	5,643	6,714	-1,071



V EMPATIJA-LJUBAZNOST			
1. Osoblje Vaše banke posvećuje Vam pažnju kao pojedincu	5,929	6,214	-0,286
2. Radno vreme Vaše banke odgovara potrebama svih klijenata	4,357	6,786	-2,429
3. Vaša banka ima zaposlene koji Vam pružaju ličnu pažnju	5,286	6,071	-0,786
4. Vaša banka radi u Vašem najboljem interesu	5,786	6,429	-0,643
5. Zaposleni u Vašoj banci razumeju Vaše specifične potrebe	5,357 6,5	6,5	-1,143

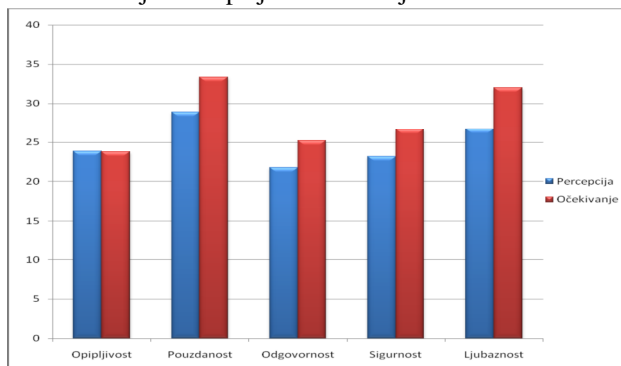
Izvor: Autori

**Tabela 2.** Prosečne ocene dimenzija kvaliteta usluge od strane ispitanika

Dimenzije kvaliteta	Percepcija	Očekivanje	SQ ocena
Opipljivost	23,857142	23,785714	0,071428
Pouzdanost	28,928572	33,357143	-4,428571
Odgovornost -responzivnost	21,785715	25,174286	-3,388571
Sigurnost -uverljivost	23,142857	26,642857	-3,5
Ljubaznost -Empatija	26,714285	32	-5,285715

Izvor: Autori

**Grafikon 2.** Poređenje Percepcija i Očekivanja korisnika bankarskih usluga



Izvor: Autori

## DISKUSIJA I ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Istraživanje je pokazalo da klijenti mnogo više očekuju od banke po pitanju kvaliteta pruženih usluga nego što im ih ona pruža, što je i bila početna pretpostavka. Ovim je i potvrđena Ho.

Positivnu ocenu ima samo dimenzija opipljivosti, što jeste dobro, ali ne i najvažnije za banku. Ovo samo dodatno ukazuje da je način na koji se pruža usluga daleko važniji od vizuelnog i korporativnog identiteta, što nikako ne osporava niti umanjuje

njihov značaj za banku. Može se zaključiti da su očekivanja klijenata po ovom pitanju ispunjena.

Istraživanje je pokazalo da je ono što klijenti najviše očekuju od banke je da je banka pouzdana pri pružanju usluge, ljubaznost osoblja, i da im je bitno da postoji visok nivo sigurnosti pri obavljanju transakcije. Klijenti će koristiti usluge one banke koja im uliva poverenje i sigurnost u poslovanju.

Sa druge strane, najveća razlika između očekivanja i stvarnih zapažanja jeste kod dimenzije kvaliteta koja se odnosi na ljubaznost, posebno kada je u pitanju radno vreme i nerazumevanja specifičnih potreba klijenata od strane banke (vrednost servqual ocene je -2,429).

Izdvađa se i pitanje koje se odnosi na iskrene napore banke da reši problem klijenata (ocena je -1,214). Ova ocena nije dobra za banku, jer je nezadovoljstvo klijenta kvalitetom pružene usluge jedan od najčešćih razloga napuštanja banke od strane klijenata. Banka mora da uloži napore da zadrži postojeće klijente, jer je mnogo teže i skuplje po banku da privuče nove klijente nego da zadrži postojeće.

Pitanje da li osoblje banke ima znanja da odgovori na vaša pitanja takođe ima negativnu ocenu (-1,071) što nikako ne bi smelo da se dešava. Menadžment banke treba da posveti veću pažnju prilikom selekcije i zapošljavanja osoblja, gde stručnost i kompetencije treba staviti u prvi plan. Takođe je neophodno je da se stalno ulaže u unapređenje znanja i veština zaposlenih kroz razne vidove obuka, treninga, seminara, kurseva, doškolavanja, sprovođenjem i stalnim unapređenjem internih standarda i propisa kojih se zaposleni moraju pridržavati.

Pružanje visokokvalitetnih bankarskih usluga predstavlja jedan od osnovnih preduslova opstanka banke na tržištu. Banke moraju posvetiti veliku pažnju kako očekivanjima tako i zahtevima njenih klijenata. Ona mora biti dostupna za zahteve klijenata, njihova pitanja, probleme. Banka mora uložiti napor kako bi otklonila eventualne nedostatke i postigla zadovoljenje klijenata. SERVQUAL model se pokazao kao pogodan da se identifikuju nedostaci koji postoje u poslovanju banke sa aspekta kvaliteta pružene usluge, koji se izražavaju kao raskorak između percepcija i očekivanja klijenata.

## LITERATURA

- [1] Arsovski, S., and Arsovski Z., (2010), "Quality and competitiveness"
- [2] Berry L. Leonard, David R. Bennett and Carter W. Brown, (1999), "Service Quality – A Profit Strategy for Financial Institutions". Illinois: Dow Jones-Irwin, Homewood
- [3] Caprezio, P., Morehouse, D., (1995), „Taking the Mystery Out of TQM“
- [4] Ennew, C. T, Waite N., (2007), "Financial services marketing: an international guide to principles and practice". Oxford: Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd,
- [5] <http://strikeachord.wordpress.com/2009/11/08/is-there-a-connection-between-nps-and-servqual/>
- [6] Shahin A., Samea M., (2010) „Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion“. Macrothink Institute
- [7] Zelenović, V., (2015), "Marketing u bankarstvu". Ekonomski fakultet Subotic