

УДК: 339.138:330.123.6

ПОСЛОВНА ЕКОНОМИЈА
BUSINESS ECONOMICS

Година VIII

Број II

стр. 163-184

Оригинални научни рад

Мсц Данијела Дашић¹

Универзитет Нови Сад, Економски факултет

мр Дејан Супић², асистент

Универзитет Едуконс, Сремска Каменица – Нови Сад

Факултет пословне економије

др Светлана Михаић³, ванредни професор

Универзитет Едуконс, Сремска Каменица – Нови Сад

Факултет пословне економије

МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА ТАЈНЕ КУПОВИНЕ У УСЛУЖНОМ СЕКТОРУ

САЖЕТАК: Један од начина мерења квалитета услуге је и тајна куповина. Тајном куповином се мери понашање запослених у једној организацији. Запослени у банкама се оцењују током услужне интеракције. Запослени су уједно и прва карика комуникације корисника са банком. Рад се заснива на приказу начина на који се изводи тајна куповина у банкама као и приказу резултата тајне куповине у највећим банкама у Новом Саду. Циљ истраживања је приказ значаја тајне куповине у банкама, проблем који се решава је квалитет услуге у банкама. Методологија која је вршена је анкетање запослених, као и истраживање и анализа добијених интерних материјала од стране банака. Као резултат истичемо како тајна куповина утиче на задовољство и сатисфакцију клијената и на који начин се тајном куповином може достићи квалитет услуге који је изнад очекивања у банкарском сектору. Истиче

1 danijela.dasic@gmail.com

2 dejan.supic@educons.edu.rs

3 svetlanamihic@gmail.com

се такође колико су људски фактор тј запослени важна категорија у мерењу квалитета услуге у банкарском сектору. Истраживањем су уочени и кораци којих би се требало придржавати да би тајна куповина била што успешнија. Даља истраживања која би се могла извести из наведеног су финансијски показатељи квалитета услуге пре коришћења маркетинг стратегије тајне куповине и након коришћења исте.

Кључне речи: тајна куповина, маркетинг стратегија, поншање потрошача,

УВОД

Термин тајна куповина је први пут употребљен 1940-их година од стране WilMark компаније, која је прва понудила услугу тајне куповине (Ђорђевић, 2009). Иако су финансијске институције користиле овај алат мерења квалитета, све до 1970 тих година то није било приметно. Наведена година се сматра прекретницом тајне куповине у сектору банкарства (Newhouse, 2004). Она је еволуирала преко алата за праћење и побољшање перформанси, и развијала се култура продаје и задовољства купаца као и концепт квалитета услуга (Leeds, 1992).

Када је у питању тајана куповина, пре свега, у банкарству већина података датира већ од 1970-тих година па се протежу до данас. Иако је у финансијским институцијама била предмет истраживања потребно је имати у виду и напредак у методологији истраживања као и правила понашања у тајној куповини (Hoffman G., 1993). Истраживања приказују како се данас овај алат користи у банкама за повећање квалитета услуге. Даље ћемо објаснити које алате банке данас користе, како се ради тајна куповина у данашње време и на који начин запослени могу да допринесу сатисфакцији клијената и повећању квалитета услуге.

Тајна куповина је усмерена на пословне процесе и успешну продају на релацији клијент – банка, с циљем да се утврди квалитет услуге који пружа запослени у банци. Као резултат врши се даља едукација запослених и мотивација, како би се услуга подигла на виши ниво и повећала сатисфакција клијената у финансијској институцији. Она се мора вршити објективно да би се добили тачни и валидни резултати, који ће се даље користити за побољшање продаје и увођења потребних мера за развој квалитета банкарских услуга.

У настојању да се сагледа овако свеобухватни концепт, неопходно је издвојити, мерити и пратити кретање оних показатеља који се могу сматрати најзначајнијим и најутицајнијим са аспекта одрживости будућег развоја (Михић и др., 2011.), банкарског сектора.

КВАЛИТЕТ УСЛУГЕ У БАНКАРСКОМ СЕКТОРУ МЕРЕН МЕТОДОМ ТАЈНЕ КУПОВИНЕ

Квалитет услуге је категорија која је од великог значаја за пословне резултате у финансијским институцијама (Kancir, 2007). Такође то је један од најважнијих фактора у банкарском сектору. Пружање висококвалитетних услуга банци омогућава стварање основних пословних циљева, као што су сатисфакција клијента, раст тржишног учешћа, привлачење нових клијената, профитабилност. Квалитет услуге је често посматран као покретач промене у услужним организацијама (Љубојевић, 1998). У све конкурентнијем пословном окружењу изградња блиских односа са клијентима је од суштинског значаја за развој и успешност пословања. Услужно профитни ланац истиче да је раст у пословању банака подстакнут првенствено оданошћу корисника њихових услуга (Haskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994). Способност да се пружи услуга високог квалитета која ће задовољити или надмашити потребе и очекивања клијента у банкарству је основ за изградњу конкурентске предности (Enew & Waite, 2007). Резултати бројних истраживања чија је тема квалитет услуга у банкарству, упућују на то да је потребно доста напора и знања за пружање квалитетне услуге у изразито променљивом окружењу у коме послују банке у Србији.

Квалитет услуге не треба само да задовољи већ и да премаши очекивања корисника, као и да се улажу стални напори да се процес пружања услуге побољша (Lloyd-Walker & Cheung, 1998). Када су банкарске услуге у питању, посебну пажњу треба обратити на квалитативне и квантитативне видове користи, које се могу остварити унапређењем квалитета. Што се тиче квалитативних корисит откивено је да квалитет услуга доприноси задовољству корисника и обрнуто (Cronin & Taylor, 1994). Поред тога задовољство корисника услуга у великој мери утиче на резултате пословања банке, имица као и добијање нових корисника кроз препоруку (Заири, 2000). Што се тиче квантитаивне предности услуга у банкама оне доприносе повећању добити. Поред тога, задовољни корисници банкарских услуга своје искуство деле у просеку са шест до осам других особа, док незадовољни клијенти могу информисати још преко десет других особа. Познато

је да сваку банку више кошта привлачење нових клијената него задржавање постојећих корисника услуга (Заири, 2000).

Такође, задржавање постојећих клијената кошта око пет пута мање новца, времена и средстава у поређењу са привлачењем нових клијената (Dawes & Swailes, 1999). У банкарству је много теже одредити мерила на којима треба да почива квалитет услуге, у односу на неке друге услужне делатности, јер сваки сусрет са клијентом може да се разликује од оног предходног у зависности од потреба корисника банкарских услуга. А поред наведеног, сам квалитет услуге може бити различит у зависности који банкарски службеник пружа услугу. Ако се процес пружања услуга у банкарству посматра са становишта корисника услуге, морају се разматрати две димензије квалитета услуге. Једна димензија односи се на то шта услуга доноси кориснику, а друга говори о томе како се услуга испоручује кориснику. Резултат услуге се вреднује након коришћења услуге, који се код неких аутора назива квалитетом услужног резултата, а код других се назива физичко-технички квалитет услуга (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1985). Корисници услуга се не интересују само за оно шта им услуга пружа, него и за начин на који им је пружена, што у великој мери зависи од банкарских службеника који пружају услугу у датом тренутку. У циљу остваривања што веће добити, занемарујући основне законитости, хумана популација вековима уназад својим активностима утиче на сложену структуру система. Потрошачи таква настојања награђују куповином њихових производа или коришћењем њихових услуга, чиме се ствара терен за нестајање свих оних који не поштују природне и људске законе (Михић и др., 2010.). Другим речима према ауторима (Бакић, Љубојевић, & Живковић, 1998): “Персонал банке који долази у контакт са клијентима представља глумце који имају своје улоге, а које су подржане од стране оперативног тима. Глумци треба да су оспособљени да сами извршавају улогу, а не да се њима управља”. На квалитет услуге највише утиче природа односа који настају између запослених у финансијској институцији и корисника услуге, из тог разлога је тајна куповина један од најбољих начина за проверу квалитета услуге у банкама.

МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ ТАЈНЕ КУПОВИНЕ

Један од најчешће коришћених мерних инструмената којим се мере услуге и њихов квалитет је Servqual модел, па је стога он један од главних инструмената мерења квалитета услуга и у банкарству (Hoffman & Bateson, 2011). Servqual модел је скала од 44 елемента којом се мере очекивања и

перцепције корисника у погледу пет димензија квалитета услуга. Димензије на којима се овај модел базира су: опипљивост, поузданост, сигурност, одговорност и емпатија. Према ауторима (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1985) ово је дијагностички алат који открива снаге и слабости предузећа у области квалитета услуга. Према другим ауторима (Cronin & Taylor, 1992), *servqual* скалу треба да замени *Сервпреф* скала, која треба да уклони недостатке предходне скале.

Према наведеним ауторима мери се учинак услуге а не однос између опажања и очекивања корисника услуге. Обе скале су биле намењене свим услужним делатностима али је и даље недостајао стандардизован инструмент за оцењивање квалитета услуга у финансијском сектору. А то је увело стварање нове скале за мерење квалитета услуга а то је *Bankserv* скала (Авкиран, 1994) која је представљала покушај прилагођавања скала за мерење квалитета услуга у банкарском сектору. Основне одреднице *Bankserv* скале су: понашање особља, веродостојност, комуникација и доступност. Међутим и овој скали се може упутити примедба која важи и за *Servqual* скалу, а она се односи на то да се занемарује учинак у процесу услуживања. И као резултат ове примедбе формирана је *Bankpref* скала. *Bankpref* скала се разликује у два основна elementa од *Bankserv* скале. У овој скали се предност даје учинку у процесу услуживања, у односу на очекивања и утисак о услузи. Ако се упореде све наведене скале можемо приметити у њима квалитет услуга у највећој мери зависи од банкарског особља који су у непосредном контакту са клијентима. У складу са тиме развили су се још неки инструменти мерења квалитета услуга у услужним делатностима, а самим тим и у банкарству. Неке од метода истраживања квалитета услуга су: пост-трансакциона истраживања, анкетање нових и постојећих клијената, фокус групе као и истраживање задовољства клијената финансијским услугама и тајна куповина (Lovelock & Wright, 1999).

Тајна куповина и методи истраживања квалитета услуге

У време када влада велика конкуренција на банкарском тржишту, квалитет услуга је извор компаративне предности међу банкама, зато је квалитет услуга потребно мерити и унапређивати. Већина банака у Србији се одлучује за мерење квалитета услуга применом тајне куповине. Тајна куповина је део маркетинг стратегије и као таква представља и пословни алат за мерење квалитета услуга са циљем побољшања услуга (Хорбец, 2009). Она је вид истраживања у коме се мери понашање запослених. Као што и само име каже куповина која се врши тајно, ненајваљено а врше их тајни купа-

ци. Они су обучене особе које се постављају у улогу клијента и оцењују понашање запослених у продајном разговору, без предходне најаве (Хоффман Г., 1993). Овим начином истраживања могу се добити важне информације о томе из ког угла корисници услуга гледају на квалитет услуге. Од оцена везаних за физичко окружење у коме се одвија услуга до оцена везаних за интеракцију банкарских службеника са корисницима услуга. Резултати добијени тајном куповином могу се поред побољшања квалитета услуга користити и у едукативне и развојне сврхе, као и у систему награђивања у банкарском сектору (Hoffman G., 1993). Приликом тајне куповине у банкама најчешће се оцењују изглед филијале како спољашњост тако и унутрашњост, изглед запослених, такође посебно се оцењује благајничко пословање, саветничко пословање и телефонски контакт. Сваки од ових тестова се ради на посебним обрасцима са посебним сценариом (Mooradian, 2012). Што се тиче тајне куповине у банкама прво се оцењује први утисак приликом уласка, правилно формирање редова, церемонија поздрављања, уредност радних места, пословно одевање запослених, лична хигијена, ношење ИД картица, уредност флајера и количина рекламног материјала у филијалама. Након тога се оцењује рад благајничких службеника, после чега тајни купац оцењује рад саветника за грађање. Мора се напоменути да се оцена телефонске комуникације ради невезано од наведених процена и посета филијалама. Све врсте оцењивања се врши без најаве (Morrall, 1994). Тајна куповина у банкама на наведени начин је настала као мера да се норме пословног понашања и сервисних услуга импелентирају у савремене процесе. По речима Willl Rogers-а: “Никада нећете добити другу прилику за први утисак”, банка ово треба да искористи најбоље што зна, јер је прилика за први утисак само једна. Сваки клијент мора бити дочекан при уласку у банку поздравом и осмехом, и без оклевања мора добити неопходну пажњу и помоћ. Редови у банкама морају бити уредно формирани, и у реду не би ни требало да стоји више од три клијента, сем у изузетним ситуацијама када су гужве због колапса, пада система. Запосленима у банкарском сектору приликом обављања посла строго је забрањено да разговарају мобилним телефоном, воде привате разговоре (Jordan, 2006). Церемонија поздрављања је изузетно битна приликом оцене тајног купца. Сама церемонија поздрављања и руковања са клијентом не би требала да траје дужи од седам секунди (Mooradian, 2012). Када тајни купац оцењује благајника, то је један од битних тренутака истина у оцени. Благајник је јасно уочљив клијенту односно тајном купцу, и има активни приступ са клијентом. Благајник мора да услужи клијента што је брже могуће.

Комуникација са саветником је нешто комплекснија и дуготрајнија, јер саветник мора детаљно да испита клијентове потребе како би могао да му

предочи адекватну понуду. Саветник мора бити јасан, концизан уз пријатан тон. Просечно време проведено код саветника је око 30 минута. Разговор се води у дискретној атмосфери. Разговор треба да буде конципиран на следећи начин 70:30 у корист активног слушања. Клијент увек мора да добије конкретну понуду одштампану на званичном обрасцу сваке банке. Саветник мора да затражи контакт од клијента ради заказивања даљих корака као и да уручи своју визит карту како би клијент могао у сваком тренутку да ступи у контакт са саветником који га је услуживао. Поздрав приликом одласка из банке мора бити срдчан, саветник се мора захвалити клијенту на издвојеном времену и указаном поверењу. (Koetting & Matza, 2010). Оцена телефонске комуникације се такође ради не најављено, тајни купци зову банке са тачно утврђеним питањем на које желе да добију тачан, прецизан одговор и где очекују љубазност и стручност са применом одређених правила. Та правила су: на телефон се мора јавити на максимално треће звоно, обавезно се јавља са реченицом-име институције-име и презиме запосленог-изволите како вам могу помоћи, одговор на клијентово питање, хвала што сте позвали пријатно. Уколико се наведене правила не испоштују оцене тајног купца за телефонски позив ће бити незадовољавајуће (Koetting & Matza, 2010). Када се задовоље сви наведени критеријуми које оцењу тајни купци у финансијској институцији и задовоље потребе клијената, може се рећи да је квалитет услуге на задовољавајућем нивоу као и то да ће сатисфакција клијената бити на задовољавајућем нивоу. Јер као што смо рекли тајном куповимо се оцењује квалитет услуге и задовољство клијената банком и заспосленима који пружају услугу.

Процес мерења сатисфакције клијената

Креирање задовољних клијената је најтежи задатак тржишно оријентисаних банака. Способност банка да остваре висок ниво сталних клијената условљена је редеофинисањем циљева пословања. Сатисфакција клијената је један од најважнијих циљева и концепата савременог банкарства (Зеленовић, 2011). Задовољство клијената је од пресудног значаја за све банке на тржишту, а уједно су важан показатељ пословног успеха банака. Задовољство квалитетом пружене услуге је од пресудног значаја за клијентов избор банке. Већи степен задовољства клијената води стварању нераскидиве везе између клијента и банке, неутралишући конкуренцију са циљем придобијања клијената (Ројола, 2004). Задовољство клијената представља главни извор задржавања садашњих и привлачења нових клијената, самим тим ово је један од кључних задатака са којим се суочавају банке данашњице. Спона између сатисфакције и лојалности клијената је веома

присутна у банкама. Према речима Љубојевића, 2000. год „Сатисфакција потрошача представља кључни елемент у процесу стицања и унапређења њихове лојалности. Поред тога, успостављена повратна спрега са потрошачима представља кључни елемент у мерењу и упављању сатисфакцијом потрошача“. Сатисфакција је у наведеном случају функција перцепције и очекивања клијената (Вуњак, 2001).

Очекивања потрошача можемо сматрати вероватноћом догађаја посматраном очима потрошача на већ предходним искуствима о услузи, а перцепција представља оцену догађаја у процесу испоруке услуге. Оно што карактерише банкарске услуге је да се перцепција услуга формира на основу перцепције о склопу услуга, као и начина на који је та услуга бити понуђена од стране банкарског особља. Према речима аутора (Михајловић, Рађеновић, & Мухић): “Данас је потрошач, као индивидуа, основа конкурентске предности. Такво пословање захтева детаљно упознавање потрошача, што је могуће једино интеракцијом потрошача и компаније и сталним праћењем њихових захтева. Временом сарадња постаје све јача, односно настају лојални потрошачи, уједно и партнери компаније. Потрошачи данас траже више од обичног производа. Траже ужитак и задовољење њихових специфичних “емоционалних” потреба, што доводи до растућих захтева за дизајнирањем по властитом искуству и укусу.” Тајна куповина оцењује сатисфакцију клијената особљем у банци. Тајна куповина указује на појединачне недостатке сваког запосленог у процесу пружања услуга и даје могућност едукације и обуке запослених како би се квалитет услуге повећао и повећала сатисфакција клијената. Кључни фактори за формирање дугорочних односа уз помоћ тајне куповине и повећање сатисфакције и лојалности клијената су: фокус на потребе клијената, формирање личног односа, превазилажење клијентових очекивања, успешно закључење посла, позитиван став и интересовање за клијентове потребе и проблем (Michaud, 2000). Међутим, и поред свега задовољан клијент није увек гаранција за успех у послу. Оно што данас сигурно разликује успешне банке од неуспешних је феномен лојалности клијента. Основни предуслов за формирање лојалних клијента је сатисфакција производом, услугом и запосленима. Уколико клијенти нису задовољни по било ком основу лојалност се не може постићи. (www.ekarija.com, 2014). Зато се сматра да је клијент који је задовољан изнад просека односно клијент који је одушевљен а не само задовољан, предуслов стварања лојалног и верног клијента. То је особа која не само да користи производе и услуге финансијске институције већ уједно и шири позитивну рекламу банци и доводи нове клијенте (Вељковић, 2009). По речима (Вељковић, 2009), сатисфакција клијента је предуслов формирања лојалности, као и главна компонента

лојалности приликом првог сусрета клијента са финансијском институцијом. Она је подржана и позитивним ставом околине. Истраживања су показала да велику улогу у изградњи лојалности имају поверење и приврженост клијента бренду, а још већу приврженост доноси приврженост клијента запосленом особљу које управо истражује алат тајне куповине (Hoffman G. , 1993). Даља истраживања кажу да постоје и одређене користи које са собом носи лојалан клијент у услужном предузећу. Кључна ставка је профит као базични циљ свих финансијских установа тј банака. Као резултат тежње за већим профитом настао је и концепт дугорочних односа на релацији клијент-банка као и релацији лојалност-профитабилност. Истраживање потрошача се спроводи у функцији проналажења решења за стварање задовољних и лојалних клијената. Задовољни клијент доносиће банци профит. А клијент је задовољан уколико је задовољан квалитетом услуге, која му је пружена од стране запосленог особља. Међутим да би се достигао дугорочни профит, сатисфакција клијента мора водити лојалности. Важно је да предузећа креирају маркетиншке стратегије које ће пружити потрошачу/клијенту највиши ново задовољства, онај ниво задовољства који ће довести до одушевљености клијента (Маричић, 2005). Процес мерења сатисфакције клијената је од изузетне важности за пословање банака, јер добијени резултати пружају корисне информације за побољшање маркетиншких стратегија, чиме се може појачати постојећи степен сатисфакције клијената.

Приликом мерења сатисфакције клијента, тајни купац мора бити свестан чињенице да је сатисфакција латентна променљива која се не може непосредно мењати јер она укључује субјективну перцепцију клијента о запосленом особљу, производу и услузи. Тајни купци не мере сатисфакцију одређеног клијента према неком запосленом или услузи, него према атрибутима тог запосленог или услуге и значају на који они имају на датог клијента тј тајног купца (Karlssohn, 2004). Мерење сатисфакције клијената, тајни купци покушавају да објективизирају. Да би се остварила сатисфакција клијента, неопходно је да постоји сатисфакција запослених у банкама. Запослени у банкама су интерни клијенти банке и без њиховог задовољстава у обављању свакодневних послова немогуће је екстремним клијентима креирати и испоручити супериорну вредност. Овај популарни концепт који говори о вези између сатисфакције запослених, сатисфакције потрошача и лојалности развила је група професора са Харварда (Hasket, Schlesing, & Sasser, 1997). Потребно је обезбедити сатисфакцију запослених, која ће омогућити ретенцију запослених, подизање нивоа продуктивности и стварање супериорне вредности услуга. Као последица тога простећи ће сатисфакција клијената која води ка лојалности. Тек са базом

лојалних клијената банка може да рачуна на раст прихода и прилив профита на дужи временски период (Buttle, 2004). У савременом пословном окружењу сатисфакција клијената представља један од основних циљева маркетинга, али и средство за постизање других пословних циљева као што су профит, тржишно учешће, степен лојалности (Маричић, Вељковић, & Ђорђевић, 2012)

Унакрсна продаја: битан елемент успешне продаје банкарских услуга

Кључ успешне продаје у банкарском сектору, на одличан начин описује цитат неименованог аутора који каже: “Није довољно само знати, потребно је знање претворити у праксу”. Један од многобројних задатака у оквиру послова менаџмент тима једне банке, свако јесу и мотивација запослених. Како би се постигли циљеви банкарског пословања нужно је правилно управљати свим расположивим ресурсима, међу које сапада и људски ресурс. Тежња сваке банке је повећана продуктивност. Банка је специфична пословна организација која продаје своје услуге. Пружање услуга у великој мери зависи од начина њеног пружања што је у директој вези са умећем, мотивсаношћу запослених радника. (Stucker, 2005). Према истраживањима један од елемената успешне продаје у банкама поред мотивације за посленог особља је и унакрсна продаја у банкама.

Унакрсном продајом банка сазнаје додатне потребе и жеље клијената као и његове потребе за одређеним производом тј банкарском услугом. Тако је успешан службених онај који поред основних услуга, клијенту понуди могућност додатних услуга и производа банке, али искључиво на начин да је прво сазнао потребе клијента у датом тренутку, као и његове потребе и жеље у будућности (Авкиран, 1994). Даља истраживања говоре да је један од основних ако не и најважних елемената успешне продаје у банкама ЦРМ. Овај савремени концепт поставља основно начело у банкарству а то је да је “клијент у центру пажње” (www.raf.edu.rs, 25.04.2014.). Управљање односима са клијентима заузима значајно место у пословним стратегијама банака њиховим успешним пословањем и повећаном продајом. Уколико CRM посматрамо као маркетинг концепт, онда можемо говорити о концепт који је усмерен на развоју дугорочних односа са клијентима, што и представља кључ успешне продаје у финансијским институцијама. Према бројним ауторима кључ успешне продаје у банкама зависи од мноштва фактора. Неки од пет основни су: поздрављање клијента, активно слушање, ангажовање око клијента, давање решења за њихове проблем

и препорука (www.allbusiness.com, 2014). Према анализи тајне куповине у банкама, има седам корака успешен продаје у банкама, и то су: припрема за продају, изградња позитивне атмосфере и односа са клијентом, изналагање потреба клијента, понуда клијенту, аргументација, закључак разговора и договарање даљих корака (www.mckinsey.com, 24.05.2014.). Сваки од наведених корака има своје специфичности.

Припрема за продају је кључ успешне продаје, а оно што је од изузетног значаја у првом кораку је да се изгради позитиван став према клијенту као и према производима и услугама банке. Потребно је прикупити сто више инфорамција о клијенту и његовим потребама, а оно што је изузетно важно је да је клијент “увек у праву”. У другом кораку потребно је изградити позитивну атмосферу и добар однос са клијентом. Веома важна ставка овог корака је осмех и срдчан поздрав, атмосфера угодна, одећа мора да одише професионалношћу, код запосленог мора постојати став “ја сам саветник, а не продавац”, позитиван став, контакт очима и вођење белешки. Корак три је анализа – изналагање потреба клијента, код ког је кључни елемент следећи: о клијенту се учи постављањем питања (отворених и затворених) и активним слушањем. Анализа је прави почетак продајног разговора. Понуда је четврти корак успешне продаје. Најважније је клијентове потребе повезати са производом/услугом банке и истаћи личе користи за датог клијента. Аргументација је пети корак, који има за циљ додату вредност за клијента у случају да се клијент премишља. Шести корак је закључак разговора и одлука клијента о куповини. Овај корак представља врхунац продајног разговора из разлога што један задовољн клијент доноси у просеци између шест и осам нових клијената. Оно што је од изузетне важности је резимирање података и договора и давање могућности клијенту око избора. У овом кораку важно је и похвалити клијента за донету одлуку и честитати како би се клијент осећао важним. Након продаје следи корак седам који појачава добар осећај код клијента и ово је управо момент за унакрсну продају. Од изузетног је значаја да се клијенту на почетку или крају продајног разговора понуди контакт телефон као и да се затражи исти како би се на најбољи начин градили дугорочни односи са клијентом и појачавала лојалност клијента према банци. (Morrall, 1994). Маркетинг односа се огледа путем личних мрежа, као и маркетиншким приступом који одговорају специфичним карактеристикама и који се реализује кроз стварање и одржавање односа, кроз мрежу познанстава у којима није бина формалност него међусобно поверење и блискост са потрошачима које доводи до већег задовољства, лојалности и профита(Михић, Андрејевић, & Михајловић, 2012.)

МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Урађено је истраживање у најпознатијим банкама на територији града Новог Сада у области банкарских услуга и запослених у банкама, којим је била потреба да се укаже на значај и актуелност проблема, везано за квалитет услуга у банкама мереног инструментом тајне куповине. Све израженија конкуренција на банкарском тржишту региона Новог Сада у први план ставља квалитет услуга и мерење квалитета, а тиме указује и на значај ове проблематике. Циљ истраживања је био да се укаже на значај везе између запосленог особља у банкама и задовољства услугом, како и лојалности и сатисфакције клијената и остваривања профита банака.

Предмет истраживања су биле 15 најпознатијих банка на територији Новог Сада и то: Нипо-Alpe Adria banka, Marffin banka, Pro-credite banka, Intesa banka, АИК Банка, Societe Generale banka, Војвођанска банка, Комерцијална банка, Raiffeisen banka, Alpha banka, Credi-Agricole banka, Opportunity banka, Unicredit banka, ОТП banka и Erste banka. Истраживање је сроведено у Народној банци Србије и у свих 15 банака где су добијени детаљни подаци о резултатима свих банака у делу тајне куповине. Свих 15 банка се оцењују по истом принципу, са истим упитницима и свака од њих има обавезу да достави податке надлежној служби у НБС као и да те податке чувају минимум десет година у сектору маркетинга. С обзиром да је тајна куповина једна од главних алата мерења квалитета услуга у банкама а сам и тим и успешним маркетингом банака. Код свих 15 банака се тајна куповина обавља у свим филијалама и експозитурама. Посета тајног купца се искључиво ради радним данима и данима када нису исплате пензија. Поред наведеног, уређано је истраживање путем анкетирања запослених у наведеним банкама. Добијеним резултатима ове две врсте истраживања добили смо податке који ће нам помоћи у решавању постављеног проблема. Све наведене банке на територији Новог Сада имају јединствен стандардизован систем оцењивања услуга приеменом тајне куповине и свака од њих има обавезу сачињавања годишњих извештај о резултатима тајне куповине. Ови извештаји треба да садрже као позитивна тако и негативна запажања тајног купца у једној банци. Истраживање је рађено на три предходне године како би се резултати представили детаљније. Укрштани су резултати сваке банке са упитником тајног купца приликом анализе и решавања проблема. За овај вид оцене квалитета услуга се банке одлучују из више ралога: ради се о стандардизованом инструмент који се користи у већини банака, ради их за наведене банке иста агенција како би резултати били што објективнији, овакав начин даје основу за промене код запослених, као и могућност развоја и едукације запослених. Оно што је изузетно

важно је да постоји скала вредновања која је за последње три године иста али је долазило до промена током предходних година. У прилогу (слика 1.) је представљена скалу вредновања која приказује проценте остварења као и описе истих. Уколико су резултати тајне куповине једне банке испод 70% оне су далеко испод просека, када су између 70%-74,99% су испод просека, вредности између 75%-84,99% приказују резултате у оквиру просечних вредности, надпросечни резултати су између 85%-89,99 %, далеко изнад просека су банке које имају резултате од 90%-94,99, а изузетна достигнућа имају банке којима је оцена тајне куповине између 95%- 100%.

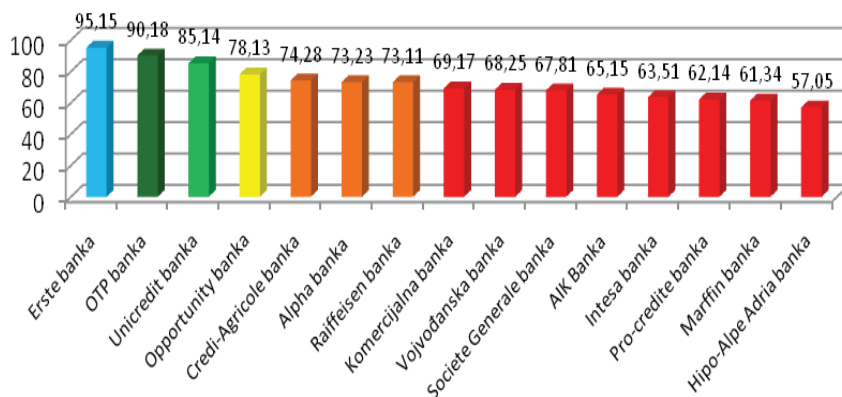
Слика 1. Скала вредновања тајне куповине у банкама Новог Сада од 2011.-2013. године



Извор: НБС

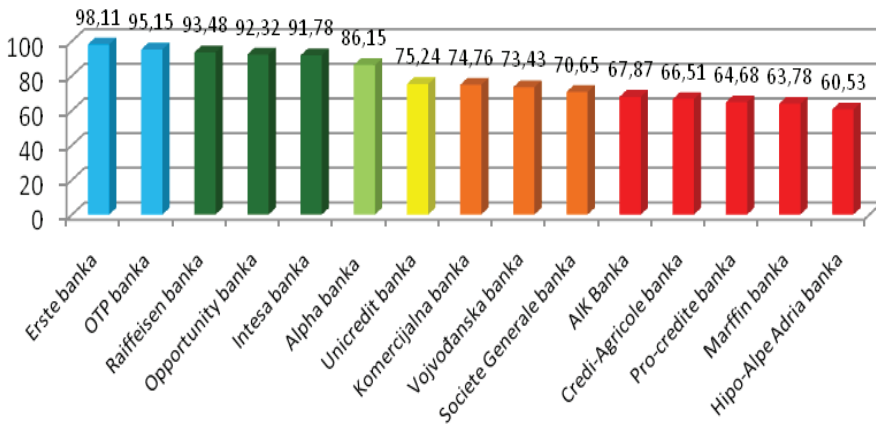
У наредном делу приказаћемо резултате тајне куповине у 15 банака у Новом Саду у период предходне три године и то почевши од 2011. године. Постигнућа се односе на све елементе тајне куповине почевши од првог утиска, преко благајничког и саветничког пословања као и телефонског контакта са тајним купцем.

Слика 2. Постигнића банака у Новом Саду у 2011. години анализирана тајном куповином



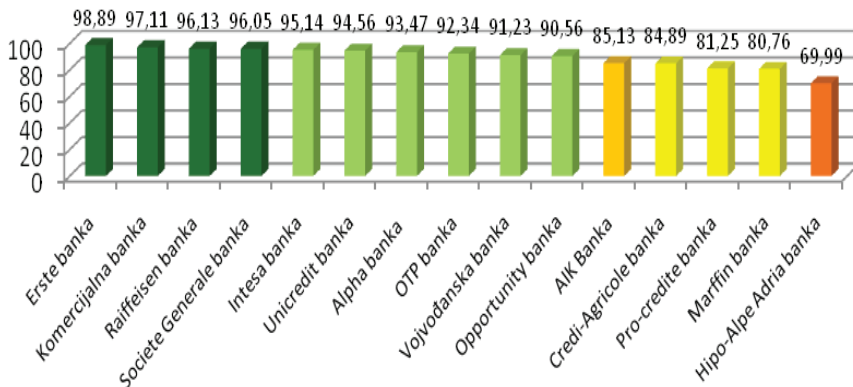
Добијени резултати тајне куповине у 2011. години у филијалама банака на територији Новог Сада јасно говоре о томе које од наведених 15 банака има висок ново квалитета услуге. И које су то банке које улажу значајна део новчаних средства у обуку својих запослених како би квалитет пружене услуге био изнад просечних резултата. Неке од банака у Новом Саду који имају висок ниво квалитета услуга су Ерсте банка са резултатом тајне куповине од 95,15%, OTP banka са 90,18% и Unicredit banka са 85,14 %. Банка која има просечне вредности квалитета пружене услуге према оцени тајног купца у 2011 години је Opportunity banka са 78,13 % такође одличан резултат што указује да наведена банка треба само мало да уложи у едукацију својих запослених како би побољшала резултате. Остале банке од наведених 15 су у 2011. години имале веома слабе резултате и морале су уложити много труда и времена у побољшања квалитета пружених услуга. Иако се неке од наведених банка, управо банке које су у 2011. години и данас биле у врху банкарских листи у Србији ипак квалитет услуга у њима није био задовољавајући току наведене године (www.kamatica.com, 02.05.2014.)

Слика 3. Постигнућа банака у Новом Саду у 2012. години анализирана тајном куповином



Добијени резултати тајне куповине у 2012. години у филијалама банака у Новом Саду приказују нешто боље резултате него у 2011. години. Више од 50% анализираних банака има задовољавајуће резултате. А и даље седам банака има резултате испод задовољавајућих. Како у 2011. тако и у 2012. години најслабије резултате имају Pro-credit banka, Marffin banka и Hipo-Alpe Adria banka. Међутим, позитивна је чињеница да су резултати и ових три банака у 2012. далеко бољи него у 2011. години, што указује на то да су и ове три банке током 2012. године и те како улагале у свој квалитет али да ипак нису достигле жељени ниво квалитета услуга.

Слика 4. Постигнућа банака у Новом Саду у 2013. години анализирана тајном куповином



Добијени резултати приказују да су у 2013 години све анализиране банке у Новом Саду уложиле велике напоре у повећање квалитета услуге. И да је и даље само један банка испод просека задовољавајућих вредности а то је Ниро-Алпе-Адриа банка са резултатом од 69,99 % иако је наведен резултат скок од 2011. године, ова банка ипак није успела да подигне ниво услуга на задовољавајући ниво иако је улагала огромне напоре у исто. С обзиром на велику конкуренцију банке улажу много у квалитет услуге као и у обуку својих запослених. Јер су запослени први контакт клијента са банком. Неке од главних слабости приликом продајног разговора које су уочили тајни купци су: поздрављање приликом уласка од стране запослених, предуго чекање у реду, дужина трајања услуге на благајни, недостатак брошура и флајера, вођење белешки саветника, давање контакт телефона. Ово се неке од главних слабости које тајни купци истучу у својим извештајима. Даља истраживања су вршена анкетирањем запослених у филијалама наведених банака у Новом Саду. Анкетирано је 1000 запослених. Дат је приказ неких од питања из истраживања које говоре о тајној куповини у банкама Новог Сада. На постављено питање: “Колико пута се врши тајна куповина у вашој банци?” сви запослени из свих наведених банака дали су идентичан одговор. Испитивање путем тајне куповине у банкама Новом Саду се врши у четири таласа тј четири пута годишње. На питање: “који запослени се оцењују од стране тајног купца?” истаживање даје следеће резултате: 5% је рекло “сви запослени у банци”; 15% је одговорило “само запослени у *back-office-u*”, а чак 80 % испитаника је одговорило “само запослени у *front-office-u*”. Резултати добијени као одговор на ово питање, указују на то да су запослени у анализираним банкама у Новом Саду упознати са чињеницом да се тајна куповина базира на оцењивању запослених радника у *front-office-u*, чак 80 % њих. Јер су управо они у директном контакту са клијентима, и остварују први и пресудан контакт са клијентима банке. Уколико је тај први утисак позитиван и уколико је квалитет услуге задовољавајући или изнад очекивања може се очекивати и сатисфакција клијента услугом, установом и запосленима. Истраживања показују да 75 % анкетираних запослених препозна тајног, а само 25 % испитаника не препознаје истог даје простор банкама да пораде на избору тајних купаца. Јер ова чињеница може да укаже на то да се запослени понашају на један начин нада знају да их управо неко оцењује а на сасвим другачији начин када су сигурни да није у питању тајни купац, што може довести до тога да резултати који говоре о квалитету услуге нису реални. Даља истраживања и резултати анкете говоре да се резултати тајне куповине прослеђују појединачно свакој филијали одређене банке, као и то да се спуштају на ниво сваког појединачног запосленог кога је тајни купац оцењивао о датом тренутку. Овај резултат је од кључене важности како за запосленог а тако и за банку, јер се

прецизно зна где су недостаци оцењиваног запосленог и на којим местима је у услужном процесу направљен пропуст. Банке које у први план буду ставиле квалитет услуге, обуку запослених, сатисфакцију клијената могу да рачунају на компаративну предност на тржишту пуном конкуренције, као и раст тржишног удела и профита.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Узимајући у обзир све релевантне чињенице и извршена истраживања можемо закључити да је унапређење тајне куповине у банкама изузетно значајно. Оно директно утиче на понашање запослених, који су кључна карика у успостављању односа банке са клијентом, а као најважније квалитетом услуге банке. Важно је нагласити да је тајна куповина више од предрасуда које запослени имају, а то је да се њиме надзире и контролише рад људи (Jordan, 2006). Она представља модеран алат који банкама помаже да унапреде целокупно пословање. Од кључног значаја су тајни купци, односно особе у улози корисника банкарских услуга, они јесу пажљиво одабрани како би одговарали профилу типичног корисника банкарских услуга (Радојевић & Марјановић, 2011). Међутим ту се појављује и прва опасност, јер се баш због тога они веома лако препознати од стране запосленог особља. Ова чињеница говори о опасности добијања реалних и валидних резултата у домену квалитета, јер уколико се тајни купци препознају, запослени ће уложити све потребене напоре да услуга буде што квалитетнија. Мера унапеђења се односи на то да тајни купци буду бирани из средине самих филијала, да се такви тајни купци обуће за посао као и то да би тајни купци требали бити већ постојећи клијенти банке како не би били препознати од стране особља у банкама.

Даље мере унапређења тајне куповине се односе на то да се тајна куповина не обавља у истом дану на свим радним местима у филијали банака. Што би значило да тајни купац оцени један дан благајника, па за пар дана саветника у истој организационој јединици банке. На овај начин се такође може избећи препознавање тајних купаца који тренутно раде по дефинисаним правилима, а то је да се исти дан обави тајна куповина за сва радна места у front-office-у једног организационог дела банке. Од кључног значаја у унапређењу тајне куповине у банкама је управо тајни купац, његова непрепознатљивост, време посета не би требало да буде по тачно утврђеном принципу, као и оцена запослених не би требала да буде у истом дану за све запослене једног организационог дела. Унапређење се односи и на саме запослене у банкама. Да би резултати тајне куповине и мерења квалитета

услуга овим алатом било што веродостојније и успешније и запослени морају да уложе одређене напоре (Koetting & Matza, 2010). Понашање службеника банке мора бити на највишем нивоу и мора имати ноту пословности. Службеник мора активно да слуша и да испита клијентове потребе јер ће само на тај начин и квалитет услуге бити задовољавајући за клијента односно тајног купца. Према томе, да би резултати тајне куповине били што објективнији као и што реаланији и да би се исти приступ користио према сви клијентима банке а не само према тајним купцима морају се уложити напори да се запослени обуче и мотивишу а начин тајне куповине промени у делу тајних купаца.

Конкурентска борба међу банкама достиже врхунац у данашње време, а на глобалном нивоу истиче значај управљања односима у ланцу вредности. Дугорочни односи на релацији банка-клијент су од кључног значаја за профитабилност банке. А управо ти односи у први план стављају квалитет услуга и сатисфакцију клијената који је од примарног значаја у савременом банкарству. Банке се могу издвојити једино ако се понашају другачије од конкуренције. Креирање задовољних и лојалних клијената је од примарног значаја банци а као најважније висок ниво квалитета услуге који зависе на првом месту од запослених у банкарском сектору. Како би запослени били што успешнији у пружању услуга, банке су увеле тајну куповину као алат који ће им представити резултате услуге и квалитета. Тајна куповина утиче на побољшање квалитета услуге, задовољства клијената и она је основ за повећање продаје. Она на веома објективан начин пружа информације (Михић., и др. 2013.) које дефинишу критичне тачке у пословању запослених у front-office финансијских институција. Запажено је да се тајном куповином мотивишу запослени, као и да утиче на општу свест запослених о важности квалитета услуге за банку. Такође, веома важна чињеница је да се мери ниво квалитета услуге у односу на конкурентске банке и на тај начин се омогућава стицање предности. Осим за уочавање проспута у раду по питању квалитета услуга (Михић., и др. 2012.) ова истраживнаја могу дати вредне и корисне информације о учинку како целе организационе јединице банке тако и појединаца у банци. Из наведених разлога, резултати добијени тајном куповином могу се веома квалитетно искористити у едукативне сврхе, где ће се сваком запосленом предочити где су направљени пропусти и у којем сегменту је потребна обука и развијање како би пружена услуга била још квалитетнија и на вишем нивоу, а сама тим и сатисфакција клијента банком. У данашње време, као и у годинама које су пред нама истраживање методом, алатом тајне куповине очекује мноштво изазова као што су очување квалитета тајних купаца, брже и ефикасније достављање извештаја, објективније оцењивање, оно

што је најважније повећање посета тајних купаца у финансијске институције, као и повећање врста услуга које овај метод даје.

Тајна куповина је ваома важан сегмент успостављања квалитета услуге и конкурентске предности банака које у свом пословању посебну пажњу посвађују дугорочним односима и задовољству клијената услугама банке. Овај метод примењују и промењиваће све банке којима је циљ да су ефикаснији и ефективнији у делу квалитета услуга од конкуренције.

SUMMARY MARKETING STRATEGY OF MYSTERY SHOPPING IN SERVICE SECTOR

Mystery shopping measures the behavior of employees in an organization. Employees of a bank are assessed during the service interaction. Employees are also the first link of communication with the bank consumers. This work is based on a review of ways of mystery shopping in banks and on the results of mystery shopping in the largest banks in Novi Sad. The aim of the research is to show the importance of mystery shopping in banks, focusing on their service quality. The study adopts the research method of employee survey and the review and analysis of the internal financial statements of the banks. As a result, it can be emphasized the way in which mystery shopping affects client satisfaction and how to achieve the quality of service that is above expectations in the banking sector using this method. It is also pointed out that the human factor (employees) is an extremely important category when it comes to measuring service quality in the banking sector. The research identified the steps which should be followed in order to make mystery shopping more successful. The further research that could be carried out are the financial indicators of service quality before and after the use of the mystery shopping tools.

Keywords: mystery shopping, marketing strategy, consumer behavior,

ЛИТЕРАТУРА

1. Avkiran, N. (1994)., *Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking*. International Journal of Bank Marketing , 10-18.
2. Бакић, О., Љубојевић, Ч., & Живковић, А. (1998)., *Менаџмент услуга у савременој економији*. Београд: Економски факултет у Београду.
3. Buttle, F. (2004)., *Customer relationship management*. Amsterdam: John Wiley&sons.

4. Cronin, J., & Taylor, S. (1992), *Measuring service quality-a reexamination and extension*. Journal of Marketing, 55-68.
5. Cronin, J., & Taylor, S. (1994), *SERVPERF vesus SERVQUAL: reconciling performance based and percpecion minus expectations measurmen of servise quality*. Journal of Marketing, 125-131.
6. Dawes, J., & Swailes, S. (1999), *Retention sans frontiers: issues for financial service retailers*. International Journal of Bank Marketing, 36-43.
7. Đorđić, M. (2009), *Specificities of Mystery Shopping in Retail Financial Services*. Marketing, 53-70.
8. Enew, & Waite. (2007), *Financial service marketing: an international guide to principles and praktice*. Oxford: Butterworth-HHeinemann Elsevier Ltd.
9. Hasket, J., Schlesing, L., & Sasser, W. (1997), *The service profit chain*. USA: Simon&Schuter.
10. Haskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1994), *Putting the servise-profit chain to work*. Business Review, 164-174.
11. Hoffman, G. (1993), *Customers Can Hone Mystery Shopping*. Bank Marketing, 36-37.
12. Hoffman, K., & Bateson, J. (2011), *Marketing usluga*. Beograd: DataStatus.
13. Horbec, K. (2009), *Mystery shopping-karika koja nedostaje* . MBA , 1-18.
14. Jordan, M. (2006), *Mystery Shopping* . Los Angeles: Wilson.
15. Kancir, R. (2007), *Marketing usluga*. Beograd: Čugura Print Beograd.
16. Karlsson, V. (2004), *The book about Mystery Shopping*. London: BetterWord.
17. Koetting, C., & Matza, M. (2010), *How financial institutions are using mystery shopping audits to help slove regulatory comoliance issues*. Maritz White paper , 110-116.
18. Leeds, B. (1992), *Mystery Shopping Offers Clues to Quality Service*. Bank Marketing, 24-26.
19. Lloyd-Walker, B., & Cheung, Y. (1998), *It to support service quaity excellence in the Australia banking industry*. Managing Service Quality, 350-358.
20. Lovelock, C., & Wright, L. (1999), *Principles of service marketing and managment*. Horlow: Prentice Hall.
21. Љубојевић, Ч. (1998), *Менаџмент и маркетинг услуга*. Нови Сад: Стилос.
22. Маричић, Б. (2005), *Понашање потрошача*. Београд: Економски факултет у Београду.
23. Маричић, Р, Вељковић, С., & Ђорђевић, А. (2012). *Мерење самисфакције потрошача*. Маркетинг, Вол 43 , 235-245.
24. Mihic, S., Golusin, M., & Mihajlovic, M. (2011). *Policy and promotion of sustainable inland waterway transport in Europe–Danube River*. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 15(4), 1801-1809.
25. Mihić, S., Drobac, M. M., & Mihajlović, M. (2010). *Eco marketing in export*

- food*. Часопис/Journal, 46.
26. Mihic S. M. Mihajlovic, & Ivan, Skiljaica. K. (2012). *European policy for the promotion of inland waterway transport: A case study of the Danube River*. African Journal of Business Management, 6(7), 2498-2507.
 27. Mihic, S., Mihajlovic, M., & Supic, D. (2013). CR marketing and reduction of poverty-the case of Serbia. Metalurgia International, 18, 368-374.
 28. Mihajlović, M., Mihić, S., Radjenović, D., Restructuring of public enterprises in Serbia/ directing to the market principles of business, časopis Poslovna ekonomija Novi Sad 2013, br. 1- 2013, izdavač Fakultet za uslužni biznis ISSN 1820-6859, str. 157 – 176
 29. Mihić, S., Andrejević, A., & Mihajlović, M. (2012). Relationship marketing: The role and importance of small and medium enterprises. Poslovna ekonomija, 6(1), 91-103.

Овај рад је примљен **18.09.2014.** а на састанку редакције часописа
прихваћен за штампу **12.11.2014.** године.

