

*Др Милан Палевић, редовни професор
Правног факултета Универзитета у Крагујевцу*

*УДК: 336.71
DOI: 10.46793/XIXMajsko.119P*

ПРИМЕНА *BALANCED SCORECARD* МОДЕЛА У БАНКАРСКОМ ПОСЛОВАЊУ*

Резиме

*Процес глобализације тржишта је умањио значај националних граница и омогућио банкама да интернационализују своје пословање. Приликом наступа на страном тржишту менаџмент банке се сусреће са одређеним променама, јер се домаће и страном тржиште у значајној мери разликују по културалним карактеристикама, економским системима и правним регулативама. Потребно је да менаџмент банке имплементира модел који обухвата материјалну и нематеријалну имовину, како би се применио интегративни и холистички приступ и на свеобухватан начин сагледало пословање банке. *Balanced Scorecard* модел представља савремени механизам контроле и састоји се од четири перспективе: финансијска перспектива, перспектива купаца, перспектива интерних пословних процеса и перспектива учења и раста. Свака перспектива садржи велики број индикатора пословања, који помажу менаџменту банке приликом формулисања и имплементирања пословне стратегије, која треба да омогући успешно и профитабилно пословање. Циљ овог рада је дефинисање и навођење најзначајнијих карактеристика *Balanced Scorecard* модела, као и повезивање перспективе учења и раста са финансијском перспективом, где ће се квалитативном методологијом, односно прегледом радова у литератури, сагледати утицај вештина и компетенција запослених, које представљају интелектуални (VAIC), односно, људски капитал банке (HCE), на неке од најзначајнијих финансијских показатеља, стопу приноса на укупно уложено имовину (ROA) и стопу приноса на укупно уложен капитал (ROE). Такође, акценат ће бити и на повезивању перспективе интерних пословних процеса са перспективом купаца, за које потребе је спроведено емпиријско истраживање методом анкете на територији Републике Србије. Анкетирано је 218 испитаника који су клијенти*

* Рад је написан у оквиру Програма истраживања Правног факултета Универзитета у Крагујевцу за 2023. годину који се финансира из средстава Министарства науке, технолошког развоја и иновација Републике Србије.

одређених банака и на основу њихових одговора се утврђује које су најважније детерминанте електронског банкарства које утичу на сатисфакцију клијената. Услед украјинске кризе, социјалних немира и нестабилности финансијског тржишта, *Balanced Scorecard* модел може бити добро решење за контролу пословања банака, док, услед тзв. пандемије вируса ковид-19, електронско банкарство добија на значају јер омогућава обављање економских трансакција од куће.

На основу наведеног, истраживање узима у обзир актуелна глобална дешавања и нуди важне практичне импликације пружаоцима услуга у области банкарства.

Кључне речи: *Balanced Scorecard* модел, интелектуални (VAIC) и људски капитал (HCE), финансијски показатељи ROA и ROE, електронско банкарство, сатисфакција клијената.

1. Основне карактеристике *Balanced Scorecard* модела

Kaplan & Norton су развили основни концепт *Balanced Scorecard* модела и предложили да се он састоји из четири базичне перспективе¹, које су у овом раду прилагођене банкарском пословању:

1. Финансијска перспектива - основни циљ је максимизација профита за власнике и остале стејхолдере;

2. Перспектива купаца - приоритет је да потрошачи (клијенти банке) остваре одређени степен сатисфакције и да временом постану лојални;

3. Перспектива интерних пословних процеса - питање које се поставља је на који начин банка може да унапреди своје пословање и квалитет услуга у области електронског банкарства;

4. Перспектива учења и раста - потребно је да банка улаже значајна новчана средства у едукацију запослених, јер они представљају интелектуални капитал који омогућава стицање конкурентске предности на тржишту.

Kaplan & Norton, такође истичу да је потребно да *Balanced Scorecard* модел, односно његове четири базичне перспективе, буду усклађене са стратегијом, мисијом и визијом компаније², јер се на тај начин остварују дефинисани циљеви.

¹ Kaplan, R. S., Norton, D. P., *The Balanced Scorecard measures that drive performance*, Harvard, 1992, pp. 71-79.

² Видети: Kaplan, R. S., Norton, D. P., *Translating strategy into action: the Balanced Scorecard*, Boston, 1996.

2. *Balanced Scorecard* модел у банкарском пословању и повезаност перспективе учења и раста са финансијском перспективом овог модела

Chytas је испитивао могућност примене *Balanced Scorecard* модела у финансијским институцијама у Грчкој³. У првој фази се формира стратегија, одређују се стратешки циљеви и мере за праћење њиховог учинка. Након тога, у другој фази се наведени циљеви распоређују кроз четири базичне перспективе *Balanced Scorecard* модела (финансијска перспектива, перспектива купаца, интерних пословних процеса, учења и раста). На крају, следи процес имплементације, сагледава се остварени учинак и предузимају одговарајуће корективне акције пре следећег циклуса. Како би се на основу *Balanced Scorecard* модела евалуирала стратегија компанија и оценила успешност пословања, потребно је да се у оквиру сваке од четири базичне перспективе модела дефинишу конкретни циљеви, као и одређена мерила путем којих ће бити контролисано њихово остварење⁴. Аутори, *Kim & Davidson*, у својој студији наводе циљеве и мерила успешности перспектива *Balanced Scorecard* модела која се користе у банкарском пословању⁵.

Циљ овог рада је да се квалитативном методологијом, односно прегледом постојећих радова у литератури, повеже перспектива учења и раста са финансијском перспективом, тако што ће се испитивати како улагање у интелектуални и људски капитал запослених (*VAIC* и *HCE*) утиче на финансијске показатеље, стопу приноса на укупно уложену имовину (*ROA*) и стопу приноса на укупно уложен капитал (*ROE*). Такође, циљ је направити конекцију између перспективе интерних пословних процеса и перспективе купаца, и за те потребе је спроведено емпиријско истраживање методом анкете на територији Републике Србије. У оквиру упитника испитаници (клијенти банака) су оцењивали које детерминанте у највећој мери утичу на њихову сатисфакцију и намеру да користе услуге електронског банкарства.

У наставку рада биће наведени добијени истраживачки резултати.

Основни циљ сваке компаније јесте остварење профита за власнике капитала. Међутим, како би се тај циљ остварио неопходно је да се значајна пажња посвети људским ресурсима, односно да се одређена новчана средства улажу у програме обуке, курсеве, тренинге, који доприносе едукацији и развоју компетенција запослених⁶.

³ Видети: *Chytas, P., Performance measurement in a Greek financial institute using the balanced scorecard. Measuring Business Excellence, 10 (2)/2006.*

⁴ *Epstein, M. J., Roy, M. J., How does your board rate? Strategic Finance, 85(8)/2004, pp. 24-31.*

⁵ *Kim, C., Davidson, L. F., The effects of IT expenditures on bank's business performance: using a balanced scorecard approach. Managerial Finance, + 30 (6)/2004, pp. 28-45.*

⁶ *Бабић, В., Славковић, М., Компетенције и динамичке способности управних одбора као фактор развоја иновативности, Бања Лука, 2016, стр. 235-251.*

Пековић, Здравковић, & Павловић, су у свом истраживању анализирали *Balanced Scorecard* модел са акцентом на повезивању перспективе учења и раста са финансијском перспективом⁷. Студија је обухватила 35 компанија које послују на територији Републике Србије, и које су, према подацима Агенције за привредне регистре, најуспешније према остварењу нето профита. У оквиру методологије истраживања коришћен је *VAIC* модел - *Value Added Intellectual Coefficient*, који на основу одређеног математичког логаритма рачуна додату вредност интелектуалног капитала, који се добија када се од укупних прихода (*TR* - *total revenue*) одузму укупни трошкови (*TC* - *total cost*), сем зарада запослених и улагања у њихову едукацију, јер се та новчана средства не третирају као трошак већ као улагање у интелектуални капитал. Сам појам интелектуалног капитала укључује у себи три групе: људски капитал (*HCE* - *human capital*), структурални капитал (*SCE* - *structural capital*) и релациони капитал (*CEE* - *relational capital*). Људски капитал обухвата вештине, знања и компетенције запослених, структурални капитал обухвата базе података, информационе системе и техничке процедуре које се примењују у компанији, док релациони капитал обухвата релације које компанија остварује са купцима, добављачима и осталим стејкхолдерима⁸.

Фокус студије, поменутог ауторског тројца, је био на људском капиталу (*HCE*) и његовом утицају на финансијске индикаторе, стопу приноса на укупно уложену имовину (*ROA*) и стопу приноса на укупно уложен капитал (*ROE*). Наведени параметри се добијају путем следећих формула:

$VAIC = \frac{TR - TC}{HCE}$; Додата вредност интелектуалног капитала се добија када се од укупних прихода које компанија оствари, одузму укупни трошкови, сем оних трошкова који обухватају зараде запослених и новца који је уложен у едукацију запослених, јер се тај новац не третира као трошак, већ као улагање у интелектуални капитал⁹.

$HCE = \frac{VAIC}{HCE}$; Људски капитал се добија када се претходно израчуната вредност интелектуалног капитала подели са годишњим зарадама запослених¹⁰.

Финансијски показатељ *ROA* се добија када се нето профит компаније подели са укупно уложеном имовином, док се финансијски показатељ *ROE* добија када се нето профит компаније подели са укупно уложеним капиталом.

Аутори студије такође су испитивали и како људски капитал компаније (*HCE*) утиче на финансијске показатеље (*ROA* и *ROE*). Резултати истраживања

⁷ Peković, J., Zdravković, S., Pavlović, G., *The role of Balanced Scorecard models in the assessment of Board of Directors performance*. *Economic Analysis: Applied Research in Emerging Markets*, 53 (2)/2020, pp. 121-132.

⁸ Radić, S., *The impact of intellectual capital on the profitability of commercial banks in Serbia*. *Economic Annals*, 63 (216)/2018, pp. 85-109.

⁹ Pulić, A., *Intellectual capital-does it create or destroy value? Measuring Business Excellence*, 8 (1)/2994, pp. 62-68.

¹⁰ Janošević, S., Dženopoljac, V., Bontis, N., *Intellectual capital and financial performance in Serbia*, *Knowledge and Process Management*, 20 (1)/2013, pp. 1-11.

су показали да људски капитал (*HCE*) остварује позитиван, статистички значајан утицај на финансијске показатеље, стопу приноса на укупно уложену имовину (*ROA*) и стопу приноса на укупно уложен капитал (*ROE*). На основу наведеног јасно се може закључити да је оправдано улагати новчана средства у едукацију запослених.

Yadav & Chakraborty су у својој студији¹¹ анализирали утицај људског капитал (*HCE*) на стопу приноса на укупно уложену имовину (*ROA*). Истраживање је обухватило 74 компанија из различитих индустрија. Од статистичких анализа примењена је корелациона анализа која се сагледава помоћу *Pearson* коефицијента линеарне корелације, као и регресиона анализа која се сагледава на основу бета коефицијента. Статистички резултати су показали да између људског капитала (*HCE*) и стопе приноса на укупно уложену имовину (*ROA*) постоји позитивна веза.

Saravanan & Mayur су испитали утицај људског капитала (*HCE*) на стопу приноса на укупно уложен капитал (*ROE*)¹². Узорак је сачињен на основу панел анализе која обухвата петогодишње пословање 40 банака на територији Индије. Резултати студије су показали да банке које улажу у едукацију запослених, организују програме обуке, различите врсте тренинга и семинара, остварују боље пословне резултате у односу на конкуренте који не улажу новчана средства у едукацију запослених.

3. Повезаност перспективе интерних пословних процеса са перспективом купаца *Balanced Scorecard* модела

Како би се направила релација између перспективе интерних пословних процеса и перспективе купаца, и испитао утицај одређених детерминанти (заштита података клијената, ефикасност електронског банкарства, лакоћа коришћења услуге) на сатисфакцију клијената и њихову намеру да користе услуге електронског банкарства, спроведено је емпиријско истраживање методом анкете на територији Републике Србије током јуна 2022. године. Испитаници су давали одговоре на констатације из упитника путем Ликертове скале оценама од 1 до 7 (1 - апсолутно се не слажем са наведеном констатацијом; 7 - апсолутно се слажем са наведеном констатацијом). Констатације путем којих су мерене варијабле, заштита података клијената, ефикасност електронског банкарства, лакоћа коришћења услуге, сатисфакција клијената и намера коришћења услуга електронског банкарства, су преузете из

¹¹ Yadav, S., Chakraborty, A., *Board structure and value creation: a human capital efficiency approach*. *Globsyn Management Journal*, 1 (2)/2917, pp. 1-10.

¹² Saravanan, P., Mayur, M., *Performance implications of board size, composition and activity: empirical evidence from the Indian banking sector*, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17 (3)/2017, pp. 466 - 489.

релевантне литературе у области маркетинга. Заштита података клијената подразумева да банка води рачуна о личним подацима својих клијената, да се они употребљавају само у пословне сврхе, да се поштују сви правни аспекти и начела која подразумевају заштиту приватности клијената, јер је веома важно да они стекну поверење у банкарски систем¹³. Ефикасност електронског банкарства се односи на перципирану корисност, односно на све бенефите и погодности које електронско банкарство пружа корисницима тих услуга, пре свега брзина приликом обављања банкарских трансакција и могућност да их клијенти обављају од својих кућа електронским путем¹⁴. Лакоћа коришћења услуга подразумева да је начин употребе електронског банкарства разумљив, као и да клијенти банке не улажу претерани напор приликом извршења трансакција¹⁵. Циљ сваке банке је да њени клијенти остваре одређени степен сатисфакције, јер наведено имплицира успешно пословање банке и остварење профита¹⁶.

На основу наведеног, могу се формулисати следеће истраживачке хипотезе у раду:

X1: Заштита података клијената остварује позитиван статистички значајан утицај на сатисфакцију клијената банке.

X2: Ефикасност електронског банкарства остварује позитиван статистички значајан утицај на сатисфакцију клијената банке.

X3: Лакоћа коришћења услуга електронског банкарства остварује позитиван статистички значајан утицај на сатисфакцију клијената банке.

У савременим тржишним условима и израженој конкуренцији, није довољно да клијенти остваре сатисфакцију и да неколико пута користе банкарске услуге. Неопходно је да банка има велику базу лојалних клијената јер они омогућавају дугорочно профитабилно пословање, односно, циљ је да клијенти, након почетног задовољства електронским банкарством, наставе да користе услуге одређене банке и у будућем периоду¹⁷. Из претходног имплицира следећа истраживачка хипотеза, која гласи:

¹³ San-Martin, S., Lopez-Catalan., B., *How can a mobile vendor get satisfied customers?* *Industrial Management and Data Systems*, 11 (2)/2913, pp. 156-170.

¹⁴ Marinković, V., Kalinić, Z., *Antecedents of customer satisfaction in mobile commerce: exploring the moderating effect of customization.* *Online Information Review*, 41(2)/2017, pp. 138-154.

¹⁵ Choi, S., *What promotes smartphone-based mobile commerce? Mobile-specific and self-service characteristics.* *Internet Research*, 28 (1)/2018, pp. 105-122.

¹⁶ Ha, Y., Chang, Y., Susanto, A., *Determinants of continuance intention to use the smartphone banking services: An extension to the expectation-confirmation model.* *Industrial Management and Data Systems*, 16(3)/2016, pp. 508-525.

¹⁷ Rakhi, T., Srivastava, M., *Adoption readiness, personal innovativeness, perceived risk and usage intention across customer groups for mobile payment services in India.* *Internet Research*, 24 (3)/2014, pp. 369-392.

X4: Сатисфакција клијената остварује позитиван статистички значајан утицај на њихову намеру да и у будућем периоду користе услуге електронског банкарства.

Прва статистичка анализа, која је примењена у истраживању, је анализа поузданости и она се сагледава на основу *Cronbach's alpha* коефицијента. Све варијабле су мерене путем три констатације. На основу анализе поузданости се проверава да ли су варијабле мерене путем адекватних констатација, а наведеним се и утврђује да ли је постављени истраживачки модел релевантан и поуздан. Да би резултати били задовољавајући, потребно је да вредност *Cronbach's alpha* коефицијента буде већа од статистичког прага 0.70, што је и остварено код свих истраживачких варијабли¹⁸. Вишеструка регресиона анализа је примењена како би се испитао утицај детерминанти заштита података клијената, ефикасност електронског банкарства и лакоћа коришћења услуга на сатисфакцију клијената банке.

У постављеном регресионом моделу постоје три независне и једна зависна варијабла. На основу резултата може се закључити да се у истраживању не јавља проблем мултиколинearности јер је вредност *VIF* коефицијента у свим случајевима мања од 5, што је гранична вредност и статистички праг¹⁹. Детерминанте електронског банкарства, заштита података клијената ($\beta=0.738$; Т тест=22.447; *Sig*= 0.000) и лакоћа коришћења услуга ($\beta=0.413$; Т тест=16.025; *Sig*= 0.000) остварују позитиван, статистички значајан утицај на сатисфакцију клијената банке, тако да су истраживачке хипотезе X1 и X3 потврђене, односно клијенти банке су задовољни начином на који су заштићени њихови подаци и сматрају да су услуге електронског банкарства једноставне за коришћење.

Детерминанта, ефикасност електронског банкарства ($\beta=0.027$; Т тест=0.789; *Sig*=0.421), не остварује статистички значајан утицај на сатисфакцију клијената банке, тако да истраживачка хипотеза X2 није потврђена, односно клијенти сматрају да банке могу да унапреде ефикасност електронског банкарства.

Простом регресионом анализом се испитује утицај сатисфакције клијената на њихову намеру да користе услуге електронског банкарства и у будућем периоду. На основу добијених резултата, може се закључити да сатисфакција клијената ($\beta=0.534$; Т тест=9.281; *Sig*=0.000) остварује позитиван, статистички значајан утицај на намеру клијената банке да користе услуге електронског банкарства и у будућем периоду, тако да је истраживачка хипотеза X4 потврђена, што значи да уколико су клијенти задовољни услугама електронског банкарства које пружа одређена банка, постоји велика вероватноћа да ће они дате услуге користити и у будућем периоду.

¹⁸ Видети: Nunnally, J. C., *Introduction to psychological measurement*, New York, 1978.

¹⁹ Видети: Field, A., *Discovering statistics using SPSS for Windows*. Thousand Oaks: Sage publication. 2000.

4. Закључак

Истраживање је спроведено са циљем да се испита могућност примене *Balanced Scorecard* модела у банкарском пословању. Фокус истраживања је био на повезивању перспективе учења и раста са финансијском перспективом. Примењена је квалитативна методологија, а прегледом постојећих радова у литератури је утврђено да људски капитал (*HCE*) запослених остварује позитиван утицај на финансијске индикаторе, стопу приноса на укупно уложену имовину (*ROA*) и стопу приноса на укупно уложен капитал (*ROE*). Дакле, оправдано је да власници банака улажу значајна новчана средства у едукацију запослених, различите тренинге, курсеве, обуке, који доприносе развоју вештина и компетенција запослених.

Такође, фокус истраживања је био и на повезивању перспективе интерних пословних процеса и перспективе купаца. За те потребе је спроведено емпиријско истраживање методом анкете на територији Републике Србије, у коме је учествовало 218 испитаника. Применом одговарајућих статистичких анализа у оквиру статистичког програма *SPSS*, утврђено је да варијабле заштита података клијената и лакоћа коришћења услуга у електронском банкарству остварују позитиван, статистички значајан утицај на сатисфакцију клијената банке, тако да су испитаници задовољени начином на који банка води рачуна о њиховим личним подацима, и сматрају да је начин коришћења услуга електронског банкарства једноставан.

С друге стране, варијабла ефикасност електронског банкарства не остварује статистички значајан утицај на сатисфакцију клијената банке, што значи да испитаници сматрају да је могуће да банке ефикасност услуга електронског банкарства могу да унапреде на виши ниво квалитета. Такође, резултати истраживања су показали да сатисфакција клијената банке утиче позитивно на њихову намеру да у будућем периоду користе услуге електронског банкарства, односно они ће током будућег периода постати лојални клијенти.

На основу резултата, потврђене су истраживачке хипотезе X1, X3 и X4, док истраживачка хипотеза X2 није потврђена. Ови резултати постају валидна научна сазнања и могу се окарактерисати као главне теоријске импликације и допринос овог истраживања. Менаџерске импликације се заснивају на пружању корисних савета власницима и менаџменту банака о коришћењу *Balanced Scorecard* модела у пословању, који може бити корисно средство приликом формулисања и имплементације пословне стратегије. У условима тржишне нестабилности, финансијских проблема, украјинске кризе, веома је важно да банке у свом пословању примене модел који ће им омогућити успех. Услед вештачки исфорсиране, „глобалне пандемије“ Ковид-19, расте значај електронског банкарства, јер клијенти на тај начин могу да обављају банкарске трансакције од својих кућа. Са правног аспекта, веома је битно да банка води рачуна о заштити приватности клијената и о њиховим личним подацима.

Ограничење истраживања се огледа у релативно малој величини узорка, док би правци будућих истраживања могли да се заснивају на анализи осталих модела који могу бити апликабилни у оквиру банкарског пословања.

*Milan Palević, Ph.D., Full-time Professor
Faculty of Law, University of Kragujevac*

APPLICATION OF BALANCED SCORECARD MODEL IN BANKING BUSINESS

Summary

The process of market globalization has reduced the importance of national borders and enabled banks to internationalize their operations. When performing on the foreign market, the management of the bank faces certain changes, because the domestic and foreign markets are significantly different in terms of cultural characteristics, economy systems and legal regulations. It is necessary for the bank's management to implement a model that includes tangible and intangible assets, in order to apply an integrative and holistic approach and to look at the bank's operations in a comprehensive way. The Balanced Scorecard model represents a modern control mechanism and consists of four perspectives: the financial perspective, the customer perspective, the perspective of internal business processes and the learning and growth perspective. Each perspective contains a large number of business indicators, which help the bank's management when formulating and implementing a business strategy, which should enable successful and profitable business. The aim of the paper is to define and list the most significant features of the Balanced Scorecard model, as well as to connect the perspective of learning and growth with the financial perspective, where the impact of the skills and competencies of employees, represented by the intellectual capital (VAIC) and the bank's human capital (HCE) on some of the most important financial indicators, the rate of return on total invested assets (ROA) and the rate of return on total invested capital (ROE). Also, the emphasis will be on connecting the perspective of internal business processes with the perspective of customers, and for these purposes, an empirical survey was conducted using the survey method on the territory of the Republic of Serbia. A total of 218 respondents who are clients of certain banks took part in the survey and based on their answers, it is determined which are the most important

determinants of electronic banking that affect client satisfaction. Due to the Ukrainian crisis, social unrest and instability of the financial market, the Balanced Scorecard model can be good solution for controlling the operations of banks, while due to the Covid-19 virus pandemic, electronic banking is gaining importance because it allows performing electronic transactions from home. Based on the above, the research takes into account current global developments and offers important practical implications for banking service providers.

Key words: *Balanced Scorecard model, intellectual (VAIC) and human capital (HCE), financial indicators ROA and ROE, electronic banking, customer satisfaction*

Литература

- Бабих, В., Славковић, М., *Компетенције и динамичке способности управних одбора као фактор развоја иновативности*, 6th South East European Meeting & Scientific Conference of Management Departments, Економски факултет Универзитета у Бања Луци, 2016.
- Чхтас, Р., *Performance measurement in a Greek financial institute using the balanced scorecard*, *Measuring Business Excellence*, no. 10(2)/2006.
- Чој, С., *What promotes smartphone-based mobile commerce? Mobile-specific and self-service characteristics*, *Internet Research*, no. 28(1)/2018.
- Ерстејн, М. Ј., Рој, М. Ј., *How does your board rate?* *Strategic Finance*, 85(8)/2004.
- Филд, А., *Discovering statistics using SPSS for Windows*. Thousand Oaks: Sage publication, 2000.
- Ха, Ј., Чанг, Ј., Сусанто, А., *Determinants of continuance intention to use the smartphone banking services: An extension to the expectation-confirmation model*, *Industrial Management and Data Systems*, no. 16(3)/2016.
- Јаношевић, С., Дженополјак, В., Бонтис, Н., *Intellectual capital and financial performance in Serbia*. *Knowledge and Process Management*, no. 20(1)/2013.
- Каплан, Р. С., Нортон, Д. П., *The Balanced Scorecard measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, no. 70(1)/1992.
- Каплан, Р. С., Нортон, Д. П., *Translating strategy into action: the Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Press, 1996.
- Ким, С., Дајвидсон, Л. Ф., *The effects of IT expenditures on bank's business performance: using a balanced scorecard approach*, *Managerial Finance*, no. 30(6)/2004.
- Маринковић, В., Калинић, З., *Antecedents of customer satisfaction in mobile commerce: exploring the moderating effect of customization*, *Online Information Review*, no. 41(2)/2017.
- Нуналли, Ј. С., *(Introduction to psychological measurement*. New York: McGraw-Hill, 1978.

- Pulić, A., *Intellectual capital-does it create or destroy value?* Measuring Business Excellence, no. 8(1)2004.
- Peković, J., Zdravković, S., Pavlović, G., *The role of Balanced Scorecard models in the assessment of Board of Directors performance*, *Economic Analysis: Applied Research in Emerging Markets*, no. 53(2)/2020.
- Rakhi, T., Srivastava, M., *Adoption readiness, personal innovativeness, perceived risk and usage intention across customer groups for mobile payment services in India*, *Internet Research*, no. 24(3)82014.
- Radić, S., *The impact of intellectual capital on the profitability of commercial banks in Serbia*, *Economic Annals*, no. 63(216)/2018.
- San-Martin, S., Lopez-Catalan, B., *How can a mobile vendor get satisfied customers?* *Industrial Management and Data Systems*, no. 11(2)/2013.
- Saravanan, P., Mayur, M., *Performance implications of board size, composition and activity: empirical evidence from the Indian banking sector*, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, no. 17(3)/2017.
- Yadav, S., Chakraborty, A., *Board structure and value creation: a human capital efficiency approach*, *Globsyn Management Journal*, no. 1(2)/2017.