

STRATEGIJA KVALITETA POSLOVNIH BANAKA

STRATEGY OF QUALITY COMMERCIAL BANK

UDC:

**prof. dr Aleksandar ŽIVKOVIĆ, Ekonomski fakultet u Beogradu,
prof. dr Branislav JAKIĆ, prof. dr Ivan MILOJEVIĆ, Vojna Akademija Beograd
Ivona BRAJEVIĆ, MA, PEP Beograd**

Rezime: Globalizacija, deregulacija i pojačana konkurencija zahtevaju od banaka visoki kvalitet proizvoda. Njihov uspeh zasniva se na prepoznavanju potreba korisnika i efikasnom obezbeđivanju proizvoda koji odgovaraju tim potrebama.

Otuda, osnovni cilj ovog rada je da se, proučavanjem razvoja kvaliteta i njegove primene ukaže na ulogu i značaj menadžmenta kvalitetom u poslovnim bankama, kako bi se obezbedila njihova tržišna konkurentnost kroz poslovnu izvrsnost proizvoda, unutrašnje organizacije i poslovnih rezultata.

Ključne reči: kvalitet proizvoda, poslovanje banke, poslovni rezultati

Abstract: Globalization, deregulation and increased competition from banks require high quality products. Their success is based on recognizing the needs and providing effective products that meet those needs.

Since, the main goal of this paper is that, in studying the development of quality and its application point out the role and importance of quality management in commercial banks, to ensure their market competitiveness through business excellence of products, internal organization and business results.

Keywords: product quality, bank, business results

UMESTO UVODA

Kvalitet je bez sumnje postao najvažniji fenomen našeg doba, a smatra se da će 21. vek biti vek kvaliteta. Pojam kvaliteta poslednjih godina se znatno proširio, od kvaliteta proizvoda preko usklađenosti poslovnog sistema organizacije sa standardima ISO 9000, do totalnog kvaliteta menadžmenta.

Ovim radom istražuje se uloga i značaj uspostavljanja i funkcionisanja sistema kvaliteta i stalnog poboljšavanja njegove efikasnosti i efektivnosti u poslovnoj banci, radi podizanja nivoa poslovanja, a time i konkurentnosti na tržištu.

Shvatanje banke, kao institucije koja mora da prikuplja depozite i na bazi toga odobrava kredite, danas se smatra prevaziđenim u svim razvijenim zemljama sveta. Savremena banka je tržišno orijentisana i njeno poslovno usmerenje je ostvarivanje svog primarnog cilja, a to je profit. Banke se danas u finansijskom poslovanju sa svojim korisnicima suočavaju sa izazovima sa svih strana. One su samo jedan deo velikog finansijskog sistema tržišta i institucija koji obuhvata ceo svet. Njihova dominacija koju su imale u finansijskim sistemima je ugrožena od mnogih nebankarskih finansijskih institucija.

Savremena literatura i poslovna praksa razvijenih tržišnih privreda afirmisale su kvalitet kao pristup poslovanju kog treba spoznati. U takvim uslovima izučavanje ove problematike je

vrlo koristan i aktuelan poduhvat od teorijskog i praktičnog značaja. Isto tako, u nedostataku sličnih istraživanja, netržišne orijentacije i marketing koncepcije u poslovnoj praksi naših banaka, izučavanje ove problematike obogatit će naučne spoznaje iz oblasti menadžmenta kvalitetom u poslovnim bankama.

1. NEOPHODNOST MENADŽMENTA KVALITETOM U POSLOVNIM BANKAMA

Sušтина savremenog menadžmenta je u stvari i pre svega, menadžment kvalitetom. Menadžment kvalitetom je danas osnovna poluga savremenog poslovanja, što znači da se kvalitet kao način upravljanja poslovima potpuno orijentiše na zadovoljenje zahteva korisnika, zajedno sa razumnim troškovima kvaliteta i poslovanja kao primarni prioritet pri planiranju poslovanja i proizvoda i sredstvo za poštovanje ciljeva, kao i merenje uspešnosti marketinga, proizvodnje i plasmana, pri čemu se uvek obezbeđuje da se kvalitet uvažava kao primarni poslovni cilj.

Poslovne banke zbog složenosti procesa bankarskih funkcija, kompleksnosti bankarskih proizvoda i pojačane konkurencije na finansijskom tržištu, moraju da uspostave sistem kvaliteta, radi podizanja nivoa poslovanja, a time i konkurentnosti na finansijskom tržištu. Najjednostavniji način osvajanja tržišta i postizanja konkurentnosti,

banke mogu ostvariti uspostavljanjem sistema kvaliteta. Kvalitet bankarskih proizvoda zavisi u velikoj meri od okruženja, pri čemu se prvenstveno misli na kvalitet mera koje propisuju državne finansijske i monetarne institucije. Deregulacijom finansijskog poslovanja, tj. liberalizacijom uslova finansijskog poslovanja, država stvara stimulatивно okruženje za kvalitet. Spremnost najvišeg rukovodstva banke da prihvati nov (tržišni) sistem poslovanja u poslovnim bankama je prvi i osnovni preduslov za uspešno uspostavljanje sistema kvaliteta.

Da bi pružile korisnicima kvalitetne proizvode, banke se moraju prilagođavati zahtevima tržišta i usklađivati stil poslovanja. Bankarski korisnici su obrazovaniji, probirljiviji i traže visok kvalitet proizvoda. Tu se pre svega misli na: obezbeđivanje različitih vrsta kredita po sve povoljnijim uslovima, povoljno deponovanje sredstava, uspešno investiranje sredstava i poslovanje sa imovinom korisnika, sigurnost imovine, tajnost, poresku zaštitu i širok spektar drugih (novih) bankarskih proizvoda. Banke moraju da na sebe preuzimaju rizik, da obezbede dovoljne količine kapitala, vrše proizvodnju i plasman svojih proizvoda, pažljivo prate tokove kapitala u ekonomiji i određuju granice svog poslovnog rizika, proširuju područje poslovanja, stvaraju nove proizvode u te stvaraju čvršće veze sa korisnicima svojih proizvoda.

Menadžment kvaliteta u poslovnim bankama znači preduzimanje akcija proizvodnje i plasmana bankarskih proizvoda korisnicima, zašto je potrebno sprovesti politiku kvaliteta, uvažavati i uključivati promene koje nastaju kao posledica delovanja tržišta i ponašanja korisnika.

Menadžment kvalitetom u bankama podrazumeva:

- postizanje, održavanje i stalno poboljšavanje proizvoda postavljanjem novih tržišno orijentisanih zahteva za proizvod, njegovu isporuku, te poboljšavanje kvaliteta svih aktivnosti u cilju realizacije postavljenih zahteva,
- obezbeđivanje poverenja osoblja banke da će se ispuniti, održavati i stalno poboljšavati zahtevi u pogledu kvaliteta proizvoda i
- održavanje i povećavanje poverenja korisnika proizvoda, jer su u proizvod ugrađeni zahtevi korisnika u pogledu kvaliteta.

2. SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM U POSLOVNOJ BANCII

Danas su mnoge organizacije izabrale kvalitet, kao jedan od svojih prioritetnih ciljeva i krenule u posao uvođenja sistema kvaliteta. Sistem kvaliteta po standardima ISO 9000 je danas potreba i minimum koji svaka organizacija koja želi rast, razvoj i bolju budućnost mora da uvede, primenjuje i stalno poboljšava njegovu efektivnost i efikasnost.

Uspešno vođenje i rad banke zahtevaju menadžment na sistematičan i transparentan način. Uspeh banke treba da proizide iz primene i održavanja sistema menadžmenta koji je projektovan na stalno poboljšavanje performansi banke, razmatrajući sve zahteve kvaliteta.

Prema standardima ISO 8402, sistem kvaliteta predstavlja organizacionu strukturu, odgovornosti, postupke, resurse i procese, koji su neophodni za ostvarivanje menadžmenta kvalitetom. [5]

Sistem menadžmenta u banci obuhvata menadžment kvalitetom među ostalim disciplinama menadžmenta. Menadžment kvalitetom predstavlja sredstvo kojim se rukovodi bankom. Integrisanje sistema kvaliteta u menadžment hijerarhiju banke, predstavlja esencijalno pitanje za njegovu kreaciju i primenu.

Uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom u banci znači da ga banka projektuje, izrađuje, obezbeđuje mu resurse i integriše u svoje okvire. Uspostavljanje je moguće onda kad su se u banci desile suštinske promene, koje se odnose na organizaciju poslovanja, procesa i menadžmenta, odnosno kad se kultura poslovanja bitno promenila, a ciljevi banke su se pomerili od kratkoročnih ka dugoročnim. [1]

Za uvođenje, razvoj i sprovođenje sistema kvaliteta odgovorno je najviše rukovodstvo banke. Kroz poslovni aspekt sistema kvaliteta rukovodstvo banke, shvativši svoju odgovornost u sistemu kvaliteta definiše svoju politiku i strateške ciljeve, što predstavlja neophodan uslov za efikasno odvijanje procesa uvođenja sistema kvaliteta. Odluku o uspostavljanju sistema kvaliteta, rukovodstvo banke donosi na osnovu sagledavanja svojih potreba i zahteva i potreba i zahteva zainteresovanih strana. Ukoliko rukovodstvo banke donese odluku o uspostavljanju sistema kvaliteta, potrebno je da

formira: odbor za kvalitet na nivou poslovne banke, službu ili odeljenje za obezbeđenje kvaliteta i radne timove kvaliteta po organizacionim delovima banke.

Politika kvaliteta banke proizilazi iz odnosa banke prema korisnicima, osoblju, isporučiocima, vlasnicima i društvu. Sistemskim pristupom principe kvaliteta rukovodstvo banke pretače u definisanu politiku, koja će predstavljati putokaz za proces uvođenja sistema kvaliteta. Tako postaje jasno zašto treba uvoditi sistem kvaliteta u jednoj banci, jer će se sagledati ciljevi koji se žele ostvariti, potencijali i resursi sa kojima će se raspolagati.

Sistem menadžmenta kvalitetom banke se primenjuje u svim aktivnostima i poslovnim procesima banke koji utiču na kvalitet proizvoda, od identifikovanja tržišnih potreba do ispunjavanja zahteva kvaliteta. Povezivanjem aktivnosti svih funkcija formira se jedinstven poslovni proces, a sistem menadžmenta kvalitetom postaje poslovni sistem banke u koji su ugrađeni zahtevi kvaliteta (zahtevi korisnika, osoblja, vlasnika, isporučilaca i društva).

3. SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM PREMA ZAHTEVIMA STANDARDA ISO 9001: 2000

Banka uspostavlja sistem menadžmenta kvalitetom prema zahtevima ovog međunarodnog standarda. U poglavljima 4, 5, 6, 7. i 8 su dati zahtevi za menadžment kvalitetom, praktično zahtevi za celokupan poslovni sistem organizacije, koji su primenjivi i na banke: [5]

- Sistem menadžmenta kvalitetom
- Odgovornost rukovodstva
- Menadžment resursima
- Realizacija proizvoda i
- Merenje, analize i poboljšavanje.

Osnovni cilj zahteva za sistem menadžmenta kvalitetom u banci je što veće korišćenje potencijala banke, da bi se zadovoljili stalno rastući zahtevi korisnika i drugih zainteresovanih strana. Sistem menadžmenta kvalitetom postaje sve značajniji faktor konkurentnosti, omogućava banci da maksimizira profit, minimizira troškove, a rizik poslovanja svede na najmanju moguću meru.

Za pokazivanje efektivnog planiranja, funkcionisanja i kontrole svojih procesa, kao i primenu i stalno poboljšavanje sistema menadžmenta kvalitetom, banka razvija

potreban obim i potrebne vrste dokumentacije.

Zahtevi za odgovornost rukovodstva banke, odnose se na: obaveze i delovanje rukovodstva, usredsređenost na korisnike, politiku kvaliteta, planiranje, odgovornosti, ovlašćenja, komuniciranje i preispitivanje od strane rukovodstva. Zahtevi za menadžment resursima koje banka mora da utvrdi i blagovremeno obezbedi obuhvataju: osoblje, infrastrukturu, radnu sredinu, informacije, isporučioce, partnere i finansijske resurse. Zahtevi za realizaciju proizvoda banke su zahtevi za: planiranje realizacije proizvoda, procese koji se odnose na korisnike, projektovanje i razvoj proizvoda, nabavku, proizvodnju, servisiranje i upravljanje uređajima za praćenje i merenje.

Zahtevi za merenje, analize i poboljšavanja u banci obuhvataju: praćenje i merenje, upravljanje neusklađenim proizvodima, analizu podataka i poboljšavanja. Standardi ISO 9001:2000 definišu osnovne principe menadžmenta kvalitetom, koji ako se primene u banci omogućavaju da se ostvare ciljevi kvaliteta.

U standardu je navedeno osam principa menadžmenta kvalitetom: [5]

- Usmeravanje na korisnike
- Liderstvo
- Uključivanje osoblja
- Procesni pristup
- Sistemski pristup menadžmentu
- Stalna poboljšavanja
- Odlučivanje na osnovu činjenica
- Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima.

Primena principa menadžmenta kvalitetom u banci podrazumeva:

- da su korisnici u fokusu njenog poslovanja i banka se trudi da u potpunosti prepozna, shvati i pretoči u svoje procese zahteve korisnika i ponudi im svrsishodne i celovite bankarske proizvode,
- da je rukovodstvo banke na svim nivoima svesno i spremno da preuzme ulogu lidera u cilju postizanja kvaliteta u svim poslovnim procesima,
- da svo osoblje maksimalno ulaže svoja znanja i veštine u postizanju zajedničkih ciljeva banke kroz timski rad,
- da ostvarivanje svojih ciljeva banka postiže kroz procesnu organizaciju svih poslovnih aktivnosti,
- da primenom procesnog modela po ISO 9001:2000, definisanjem procesa menadžmenta, realizacije proizvoda,

menadžmenta resursima i procesa merenja, analiza i poboljšavanja, te primenom Demingovog kruga (PDCA) na nivou poslovnog sistema i svih procesa, rukovodstvo je osiguralo sistemski pristup u menadžmentu bankom,

- da je stalni cilj svih zaposlenih na svim nivoima banke trajno poboljšavanje,
- da se odluke na svim nivoima rukovođenja donose na osnovu prikupljenih podataka kroz procese merenja i nadzora procesa bankarskih proizvoda i da se vrši timska analiza podataka i formiranje izveštaja na osnovu kojih rukovodstvo donosi efektivne poslovne odluke i
- da se banka opredelila za razvijanje partnerskih odnosa sa svojim korisnicima u cilju što kvalitetnijeg nastupa na tržištu, uspostavljanja celishodne i moderne informacione i komunikacione infrastrukture i zadovoljenja zahteva i očekivanja svojih korisnika.

Sistem menadžmenta kvalitetom se opisuje Poslovníkom o kvalitetu, uspostavljen i dokumentovan u obimu koji omogućava efikasnost menadžmenta procesima sistema, primenjen u celokupnoj delatnosti banke i održava se na način da reflektuje razvoj same banke i razvoj sistema, iskazan poboljšavanjem njene efikasnosti. [1]

U cilju uspešnog funkcionisanja, efikasne primene i neprekidnog poboljšavanja sistema menadžmenta kvalitetom, banka definiše procese, tamo gde je potrebno i podprocese i određuje odgovorne rukovodioce za realizaciju tih procesa (vlasnike procesa). Procesni sistem menadžmenta kvalitetom se primenjuje u celokupnoj delatnosti banke.

Procesi banke se mogu podeliti u četiri kategorije:

- procesi upravljanja,
- procesi realizacije bankarskih proizvoda,
- procesi logistike (podrške) i
- procesi merenja, analize i
- poboljšavanja.

Procesi upravljanja u banci odnose se na procese rukovodstva banke sa politikom, ciljevima, planiranjem i organizacijom. Procesni realizacije bankarskog proizvoda obuhvataju planiranje realizacije, procese sa korisnicima, projektovanje i razvoj, nabavku, proizvodnju, servisiranje i upravljanje uređajima za praćenje merenja. Procesni podrške podrazumevaju procese za obezbeđivanje potrebnih resursa pri

realizaciji ciljeva kvaliteta. Resursi banke su: osoblje, infrastruktura, radna sredina, finansijski i drugi resursi. Procesni merenja analize i poboljšavanja odnose se na: planiranje i primenu procesa praćenja, merenja, analize i poboljšavanja, radi prikazivanja usklađenosti proizvoda, osiguravanja usklađenosti sistema menadžmenta kvalitetom i njegovog stalnog poboljšavanja.

Osnovni podaci o procesima su dati u procesnim listama i obuhvataju: parametre procesa, potrebne resurse, ulaze u proces i izlaze iz procesa, korisnike procesa i njihova očekivanja, isporučioce za procese i očekivanja od njih, odgovornosti za procese i timove za poboljšavanje procesa, koji vrše preispitivanje procesa i definišu aktivnosti za njihovo poboljšavanje. [4]

Procesi i podprocesi su opisani procedurama, uputstvima i pravilnicima u kojima se vide odgovornosti za aktivnosti. Oni su kao delovi glavnih procesa referencirani u procesnim listama. Vlasnici glavnih procesa odgovorni su i za podprocese navedene u procesnim listama.

Ukoliko se iz bilo koga razloga banka odluči da neke procese ili neki njihov deo poveri vanjskoj usluzi, zadržava pravo i postavlja sebi obavezu upravljanja sprovođenjem tih procesa. Banka osigurava upravljanje nad tim procesima kroz vrednovanje i izbor isporučilaca u postavljanje ugovornih obaveza za isporučioce usluga.

Mogući kriterijumi za efikasno izvođenje i kontrolu procesa u banci su:

- Uticaj procesa na ispunjavanje ciljeva poslovanja za dati period (ocena 1-5),
- Određivanje procesa koji najviše utiču na kritične faktore uspeha (ocena 1-3),
- Sposobnost učinaka procesa, odnosno verovatnoća neuspeha procesa u ostvarivanju postavljenih ciljeva (ocena 1-5).

Tabela 1. Bankarski procesi u Novoj banci a.d. Bijeljina

Grupa	Oznaka	Glavni proces	Podprocesi - proizvodi	Vlasnik procesa
Realizacija - Operacije	R1	Disponibilitet-trezor		Izvršni direktor za poslove sa stanovništvom
	R2	Depozitni poslovi	Depoziti po viđenju	Izvršni direktor za poslove sa stanovništvom
			Depoziti po ročnosti	
	R3	Kreditni poslovi	Uzimanje kredita	Izvršni direktor za poslove sa privredom
			Davanje kredita	
	R4	Platni sistemi (vlasnik i izvršni direktor za poslove sa privredom)	Platni promet Ino	Izvršni direktor za poslove sa inostranstvom Izvršni direktor za poslove sa privredom
Platni promet-domaći				
Kartice				
Upravljanje	U1	Dugoročno i kratkoročno planiranje		Izvršni direktor za poslove sa privredom
	U2	Organizacija i razvoj		Izvršni direktor za razvoj, kvalitet i IT.
	U3	Upravljanje rizikom		Zamenik direktora
	U4	Marketing i istraživanje tržišta		Izvršni direktor za poslove sa inostranstvom
	U5	Upravljanje kadrovskim resursima		Izvršni direktor za pravne poslove
	U6	Upravljanje kapitalom-sredstvima		Izvršni direktor za poslove sa stanovništvom
	U7	Upravljanje kvalitetom		Izvršni direktor za razvoj, kvalitet i IT.
Podrška	P1	Nabavka		Zamenik direktora
	P2	Računovodstvo		Izvršni direktor za poslove sa privredom
	P3	Informacione tehnolog. (Inf. sistem)		Izvršni direktor za razvoj, kvalitet i IT.
	P4	Manipulacija, održavanje i bezbednost		Izvršni direktor za pravne poslove
	P5	Pravni i opšti poslovi		Izvršni direktor za pravne poslove
Merenje i praćenje	M1	Praćenje i merenje procesa i proizvoda		Izvršni direktor za razvoj, kvalitet i IT.
	M2	Interna kontrola i revizija		Zamenik direktora
	M3	Merenje zadovoljstva klijenata		Izvršni direktor za poslove sa inostranstvom

Izvor: Poslovnik o radu Nove banke a.d. Bijeljina

ZAKLJUČAK

Procesi na osnovu ovih kriterijuma, svrstani su po prioritetima u klase i nalaze se u matrici prioriteta. Planirane redovne i sistematične mere obezbeđuju izvođenje procesa i efikasnost menadžmenta.

Rukovodstvo banke osigurava efektivan i efikasan rad, menadžment procesima i merenjima, kao i podacima koji se koriste da se utvrde zadovoljavajuće performanse poslovanja. Definisanjem sistema i procesa, koji se mogu jasno razumeti, kojima se može obavljati menadžment i koji se mogu poboljšavati u efektivnosti i efikasnosti, rukovodstvo uspostavlja banku koja je orijentisana na korisnika.

Uloga poslovnih banaka u savremenim bankarskim sistemima je od velikog značaja i važnosti za privredu u celini, lokalnu zajednicu, domaćinstva i pojedince. Bankarstvo je od suštinskog značaja za naš život, utiče na životni standard, pomaže ljudima u otpočinjanju biznisa, omogućava otvaranje novih radnih mesta, štednju za bolju budućnost itd.

Trendovi globalizacije i deregulacije finansijskog poslovanja, tehnološkog napretka i pojačane konkurencije zahtevaju od banaka visoki kvalitet proizvoda, poslovanja i rezultata, kako bi bili konkurentni i opstali na tržištu. S obzirom da je nebankarskim finansijskim institucijama omogućen upliv u

bankarske poslove, a s druge strane banke ulaze u poslove kojima se ranije nisu bavile, takvo poslovanje zahteva visoki kvalitet proizvoda.

Suština savremenog menadžmenta je menadžment kvaliteta. Menadžment kvalitetom je osnovna poluga poslovanja savremenih banaka, što znači da se kvalitet, kao način menadžmenta poslovima potpuno orijentiše na zadovoljavanje zahteva korisnika i drugih zainteresovanih strana. Samo tržišno orijentisane banke i to sa marketinškim pristupom poslovanju mogu da obezbede kvalitet sa stanovišta korisnika. Njihov uspeh zasniva se na sposobnosti da prepoznaju finansijske proizvode koji su potrebni korisnicima i efikasno plasiraju te proizvode po konkurentnim cenama.

Banke zbog složenosti procesa bankarskih funkcija, kompleksnosti proizvoda i pojačane konkurencije na finansijskom tržištu moraju da uspostave sistem kvaliteta, radi podizanja nivoa poslovanja, a time i konkurentnosti na finansijskom tržištu.

Vraćanje poverenja građana u naše banke podrazumeva da banke proizvode i plasiraju kvalitetne bankarske proizvode koji odgovaraju korisnicima, kao i stručnost i poslovnost u radu banaka.

Uloga poslovnih banaka u savremenim bankarskim sistemima je od velikog značaja i važnosti za privredu u celini, lokalnu zajednicu, domaćinstva i pojedince. Bankarstvo je od suštinskog značaja za naš život, utiče na životni standard, pomaže ljudima u otpočinjanju biznisa, omogućava otvaranje novih radnih mesta, štednju za bolju budućnost itd.

Trendovi globalizacije i deregulacije finansijskog poslovanja, tehnološkog napretka i pojačane konkurencije zahtevaju od banaka visoki kvalitet proizvoda, poslovanja i rezultata, kako bi bili konkurentni i opstali na tržištu. S obzirom da je nebankarskim finansijskim institucijama omogućen upliv u bankarske poslove, a s druge strane banke ulaze u poslove kojima se ranije nisu bavile, takvo poslovanje zahteva visoki kvalitet proizvoda.

Suština savremenog menadžmenta je menadžment kvaliteta. Menadžment kvalitetom je osnovna poluga poslovanja savremenih banaka, što znači da se kvalitet, kao način menadžmenta poslovima potpuno orijentiše na zadovoljavanje zahteva korisnika i drugih zainteresovanih strana. Samo tržišno orijentisane banke i to sa marketinškim pristupom poslovanju mogu da

obezbede kvalitet sa stanovišta korisnika. Njihov uspeh zasniva se na sposobnosti da prepoznaju finansijske proizvode koji su potrebni korisnicima i efikasno plasiraju te proizvode po konkurentnim cenama.

Banke zbog složenosti procesa bankarskih funkcija, kompleksnosti proizvoda i pojačane konkurencije na finansijskom tržištu moraju da uspostave sistem kvaliteta, radi podizanja nivoa poslovanja, a time i konkurentnosti na finansijskom tržištu.

Vraćanje poverenja građana u naše banke podrazumeva da banke proizvode i plasiraju kvalitetne bankarske proizvode koji odgovaraju korisnicima, kao i stručnost i poslovnost u radu banaka.

REFERENCE

- [1] Rose P, Hudgins S., *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data status, Beograd, 2005.
- [2] Goque J. M., *Menadžment kvalitetom*, Bedes, Beograd, 2008.
- [3] Waters D., *Operations management*, Pearson Education Limited, Harlow
- [4] Milojević I., *Finansijsko poreski aspekt kreiranja vrednosti preduzeća*, UMS i MANUMS, Beograd, 2008.
- [5] JUS ISO 9000:2001, Sistemi menadžmenta kvalitetom, osnove i rečnik
- [6] Živković A. i dr., „*Bankarsko poslovanje i platni promet*“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.

