

**REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA U MALIM I SREDNJIM
PREDUZEĆIMA**

**REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES IN SMALL AND
MEDIUM ENTERPRISES**

Pregledni znanstveni članak

Prof. dr. Petar Tamamović

Doc. dr. Mersiha Slipičević

Aleksandar Tamamović, dipl. ecc

Lejla Palić, MA

Sažetak

Mala i srednja preduzeća se smatraju jednom od vodećih snaga ekonomskog razvoja. Ona stimulišu privatno vlasništvo i preduzetništvo, ona su fleksibilna i mogu se prilagođavati promjenama na tržištu, generišu zaposlenost, doprinose izvozu i trgovini, doprinose razvoju lokalne sredine i osnovni su činioci razvoja konkurentne ekonomije. Samim tim predstavljaju idealnu podlogu za primjenu koncepta reinženjeringa. Metodologija reinženjeringa poslovnih procesa kompleksnih sistema mora da bude specifična i da uzme u obzir neophodne ali izazovne duboke promjene. Reinženjering predstavlja korjeniti prilaz restrukturiranju i preprojektovanju svih poslovnih aktivnosti u preduzeću u cilju inoviranja poslovne aktivnosti i povećanju zarade po osnovu unapređenja konkurentnosti preduzeća i unapređivanje kvaliteta poslovanja. Reinženjering predstavlja radikalan redizajn poslovnih procesa radi njihovog dramatičnog poboljšanja. Reinženjering danas predstavlja najšire prihvaćeni termin koji označava menadžment pristup zasnovan na prihvatanju nužnosti promjena koje nastaju po osnovu djelovanja tehnološkog napretka.

Ključne riječi: reinženjering, preduzeće, poslovni procesi, promjene, tržište.

Abstract

Small and medium enterprises are considered one of the leading forces of economic development. They stimulate private property and entrepreneurship, they are flexible and can adapt to market changes, generate employment, contribute to exports and trade, contribute to the development of the local environment and are basic factors in the development of a competitive economy. Therefore, they represent an ideal basis for the application of the reengineering concept. The methodology of business process reengineering of complex systems must be specific and take into account the necessary but challenging profound changes. Reengineering is a radical approach to restructuring and redesigning all business activities in the company in order to innovate business activities and increase earnings based on improving the competitiveness of the company and improving the quality of business. Reengineering is a radical redesign of business processes in order to dramatically improve them. Today, reengineering is the most widely accepted term for a management approach based on the acceptance of the necessity of changes that arise from the action of technological progress.

Key words: reengineering, enterprise, business processes, change, market.

1. UVOD

U novije vrijeme, našu zemlju u privrednom smislu determiniše razvoj malih i srednjih preduzeća (*MSP*), koja svojim značajem direktno utiču na procese restrukturiranja i tranzicije nasleđene privredne strukture u savremenu tržišnu ekonomiju. Tržište je mnogo efikasniji koordinator privrednih aktivnosti nego što je to administrativno upravljanje privredom. Za efikasno tržište sasvim sigurno je neophodna konkurencija. *MSP* predstavljaju sisteme koji su sami po sebi fleksibilniji a samim tim i efikasniji u tržišnom nastupu. Globalizacija svjetske privrede ostavila je po strani sve one koji nisu bili sposobni da se u taj proces prilagode i uključe. Globalizacija (*stvaranje jedinstvenog svjetskog tržišta*), svjetske privrede i

razvoj informatičkih tehnologija doveli su do razvoja preduzetničke kulture, kreativnosti i inovacija.

Novo vrijeme stavlja nas pred nove izazove koji traže da se i problemi rješavaju na nov način. Otuda i potreba za reinženjeringom upravo danas i sada. Uključivanje domaće privrede u svjetske tokove stvara mogućnosti za razvoj preduzetničkog društva koga odlikuje kreativnost, inovativnost, znanje. U savremenoj privredi promjene su postale sve snažnije i sve brže, preduzeća moraju da ulože značajne napore da bi ih adekvatno pratili. Novo vrijeme zahtjeva i teorijske odgovore na pitanja opstanka rasta, razvoja, i upravljanja poslovnim subjektima. U tom smislu posebno se ističe menadžment tehnika reinženjering koji predstavlja fundamentalno preosmišljanje i radikalno preprojektovanje poslovnih procesa da bi se postigla dramatična poboljšanja u performansama (Bešić, Tamamović; 2013).

2. URADITI ODMAH

Sadašnja situacija je takva da objektivno zahtjeva strategiju spašavanja nacionalne privrede. Svako mora da u najvećoj mjeri podigne na viši nivo iskorišćenost svojih kapaciteta. Samo tako mogu se stvoriti uslovi za potiskivanje siromaštva i stvaranje bogatstva. Odmah se može pristupiti već opisanim i razrađenim mehanizmima za najopštiju i najkonkretniju podršku malim i srednjim preduzećima.

TQM koncept i koncept reinženjeringa predstavljaju koncepte koji predstavljaju osnovu za unapređenje kvaliteta poslovanja u savremenom poslovanju. Osnovne razlike između TQM i reinženjeringa prikazani su na tabeli 1.

Tabela 1. Uporedni pristup karakteristika TQM i reinženjeringa (Bešić, Tamamović; 2013)

	TQM	REINŽINJERING
Osobina	Unaprijeđenje	Inovacija
Nivo promjene	Postepen	Radikalna i brz
Početa tačka	Postojeći proces	Ne postoji
Učestanost promjene	Neprekidno	Povremeno
Potrebno vrijeme	Dugo	Vrlo kratko
Polje djelovanja	Usko, unutar postojećih funkcija	Široko, kroz sve funkcije
Rizik	Umjeren	Visok
Alat	Statistička kontrola	Informacione tehnologije

Hamer smatra da se koncept TQM i reinženjering međusobno prepliću tokom vremena i u toku životnog ciklusa jednog procesa. Za preduzeće je najbolje i najrentabilnije ako može da koristi oba ova koncepta.

2.1. Donijeti program i formirati institucije

U sadašnje vrijeme intenzivnih informacija i komunikacija veoma je bitno ostvariti komunikacije koje će pokretati i mobilisati ljude. Agencije za mala i srednja preduzeća kako na nivou kantona, tako i na nivou entiteta bi trebala da pripremaju zajedničke projekte sa zemljama u regionu, takođe mogla bi da pruža informativne, komunikativne, savjetodavne i konsultativne usluge. Postavlja se pitanje dali bih trebalo da se ova agencija osnuje i na nivou zajedničkih institucija i mišljenja su da bih ova agencija samo bila od velike pomoći i koristi za MSP na nivou države BiH. Složenost programa utvrđivanje njegovog sadržaja i faza ostvarivanja, iziskuje osim nadležnih resora angažovanje naučnih instituta menadžera, uspješnih preduzetnika i svih zainteresovanih.

U BiH takođe bi mogle da se ustanove specijalizovane agencije za mala i srednja preduzeća koje bi se starale o ostvarivanju specijalnih programa. Ove agencije mogu biti i pri privrednim komorama. Pri tom bi morale imati mnogo veći značaj nego postojeća slična tijela. To je racionalnije, mada ne treba isključiti ni mogućnost samoorganizovanja malih i srednjih preduzeća u sopstvene komore. Posebnu pažnju zaslužuju agencije za državna i javna mala i srednja preduzeća koje bi neposredno usmjeravale na ostvarivanje nacionalne makroekonomske politike. Mješovita mala i srednja preduzeća nastala uz pomoć velikih preduzeća, mogu imati svoja tjela. Veoma je važno za tretiranje na lokalnom nivou imati prilagođene i efikasne institucije koje mogu da pomažu malim i srednjim preduzećima na opšti ili specijalizovani način, bez obzira na karakter njihovog vlasništva. U nezvaničnim materijalima Evropske Unije posebno se ističe: "Mala i srednja preduzeća ne mogu da ostvare rast u okviru nepogodnog pravnog, poreskog i finansijskog okruženja. Jasna i aktivna Vladina politika za mala i srednja preduzeća je zbog toga od najvećeg značaja u zemljama centralne i istočne Evrope."

2.2. Organizacijom do mnoštva novih malih firmi

Organizacioni mehanizam za podršku malim i srednjim preduzećima povezan je sa institucionalnim i drugim mehanizmima prije svega obrazovnim i finansijskim mehanizmom. Bolje je imati jednu specijalizovanu kreditnu i garantnu finansijsku instituciju za mala i srednja preduzeća i isto tako za obrazovanje i obuku budućih (*menadžera*) nosilaca projekta. Te institucije bi imale svoje regionalne i lokalne filijale odnosno mrežu za konkretno sprovođenje programa i usmjeravanje aktivnosti. Bez obzira na izabrani globalni model organizacije, potrebno je poštovati univerzalne principe organizovanja, a prije svega racionalnost i fleksibilnost. Priroda poslovanja malih i srednjih preduzeća je takva da im pogoduje veća elastičnost. Međutim to ne dozvoljava haotičnost i sukobljenost, već zahtjeva sistematsku aktivnost za usmjerenost na ciljeve i usklađivanje suprotnih interesa. Iako može izgledati preuranjeno postavljanje pitanja organizacionog mehanizma bez dovoljno institucija za mala i srednja preduzeća može izgledati preuranjeno, ima opravdanje kao sastavni dio stvaranja odgovarajućih početnih institucija i osmišljavanja njihovog optimalnog djelovanja.

2.3. Podstaći velika preduzeća da stvaraju mala

Za razliku od univerzalnih mehanizama velikih preduzeća u zemljama sa razvijenom tržišnom privredom, u našim uslovima mehanizam velikih preduzeća nema odgovarajući institucionalni okvir. Veliko preduzeće je praktično primorano da gotovo sve uradi uz dosta prepreka prije svega administrativnih i bez imalo pogodnosti. Ipak ekonomski i tehnološki razlozi velikom preduzeću daju niz motiva i neposrednih koristi da samoinicijativno osniva, osposobljava i uhodava niz malih pratećih preduzeća i koristi te prednosti. Mala i srednja preduzeća su prva i neiskorištena rezerva za mjenjanje organizacione i upravljačke strukture, a posredno i za vlasničko prilagođavanje korištenjem univerzalnih prednost privatne svojine (*motivisanost i preduzimljivost*). Naša preduzeća su dugo robovala tzv. dogovorne i integralne samoupravne ekonomije. Uslijed toga nasljeđeni su ogromni problemi. Dimenzije preduzeća su ne samo daleko od optimuma već i ispod praga elementarne racionalnosti. Posljedica toga je velika

ranjivost u konkurentskom pogledu i niz slabosti koje praktično onemogućavaju toliko potrebno rentabilno nastupanje na inostranom tržištu. Najveći problem jeste hronični višak zaposlenih, pogrešno nazivan tehnološkim viškom zaposlenih, umjesto sistemskim.

Za velika preduzeća bitno je da prave bar dvije vrste programa za mala i srednja preduzeća. Jednu vrstu proizvodnje koja će im poboljšati i olakšati snadbjevenje i drugu koja će im proširivati asortiman. Prvu vrstu programa trebalo bi najšire stimulisati. Svuda gde je moguće u potpunosti zamjeniti uvoz ili ga svesti na jeftinije komponente polufinalnog proizvoda.

To treba činiti iz dva osnovna razloga, a oni su:

- jer se smanjuje devizni odliv,
- jer se podiže opšta racionalnost preduzeća.

S obzirom na relativno velik broj većih i velikih preduzeća i hitnu potrebu njihovog brzog oporavka, aktivnost velikih preduzeća za mjenjanje strukture treba šire podržati bilo da osnivaju mala preduzeća, prekvalifikuju viškove radnika ili preuzimaju druge samostalne ativnosti.

2.4. Formirati menadžerske ekipe

Činjenica da je uz sve intenzivnije rađanje malih i srednjih preduzeća u zemljama sa razvijenom tržišnom privredom rastao i njihov mortalitet nametnula je potrebu da se predupredi gašenje malih i srednjih preduzeća odnosno olakša njihovo funkcionisanje. Formiranje ekipa instruktivnih menadžera i situacionih stručnjaka ima širi značaj. On se ogleda u brizi društva za dobro funkcionisanje preduzeća. Sposobnost primjene savremenih znanja i korišćenja informacija, poslovne vizije i specijalističko rešavanje problema doprinose uspješnom poslovanju i razvoju malih i srednjih preduzeća. Mnogi naučni instituti, fakulteti pa i asocijacije menadžera i naročito banke imaju realnu snagu da samoinicijativno uz učešće države ili bez nje, formiraju agencije, koje bi se bavile praktičnim problemima preduzeća. Za pohvalu je nastojanje Privredne komore Republike Srpske da oforme bazu podataka o menadžerima. Sada bi trebalo preuzeti aktivnosti da se oforme operativni timovi za specijalizovanu pomoć malim i srednjim preduzećma, i ne samo njima. Ovi timovi bi trebalo da rade "po pozivu" ali u određenim slučajevima i preventivno.

Loše poslovanje je neprijatna činjenica, ali od nje ne treba bježati. Kao što greške ne treba sakrivati već ih treba otklanjati da se ne bih zapalo u još veće greške, u probleme, tako i loše poslovanje treba dosledno i energično otklanjati i iskorijenjivati. Ono što se sada toliko ne vidi kao problem ali će se normalizacijom kako pojava, korona virusa, tako i ekonomskih odnosa sa inostranstvom pojaviti jeste gašenje malih i srednjih preduzeća zbog eksternih faktora na koje se može veoma malo i ograničeno djelovati. Već sada treba procenjivati i analizirati negativno dejstvo tih faktora, posebno kao i smih faktora pandemije korona virusa i postaviti mehanizam moguće zaštite radi sprječavanja negativnih posljedica.

2.5. Mobilisati i opredjeliti sredstva

Često se za mnoge dobre inicijative i želje čuje odgovor „*nema para*“!. Niko se nije zapitao zašto nema para i kako se za šta i od koga one mogu pozajmiti i vratiti, pa možda i dobiti bespovratno. Vjerovatno je i bolje imati "*gomilu para*" pa tek onda odlučivati koji projekat raditi s kim i kako?

Prvo što može da se uradi jeste stvaranje Fonda za razvoj malih i srednjih preduzeća kao specijalizovane institucije. Ovaj Fond bi imao apsolutnu garanciju isplata kako domaće valute (km) ali i deviznih uloga. Paralelno sa ovim fondom morala bi da se oformi specijalizovana banka za razvoj i kreditiranje malih i srednjih preduzeća na nivou države BiH. U okviru nje bi bio km fond sa apsolutnom garancijom. Iskustvo iz razvijenih zemalja (*kreditno finansijskim*) upućuje na neizostavno stvaranje garantne institucije. Novi kvalitet u našoj zemlji bi trebao da bude zdrava konvertibilna marka što je relativno zdrava (*vezana za euro*) i relativno stabilno stanje cijena, što je važan uslov za formiranje novčanog kapitala. Pri banci, pri garantnoj instituciji trebalo bi da funkcioniše institucija za pripremu atraktivnih visoko rentabilnih projekata. U njoj bi morala da posredno ili direktno učestvuje država sa svojom ulogom. Nama je neophodna sigurna institucija, vrlo efikasna u pribavljanju sredstava i još više u optimalnom plasmanu i besprekorno uredna u pogledu vraćanja kredita. Svaki ulagač npr. u devizni fond, u banku malih i srednjih preduzeća trebalo bi da nizom pogodnosti finansijskim i ekonomskim bude motivisan da ulaže.

2.6. Pripremiti lokalne projekte za mala i srednja preduzeća

Velika i relativno zapuštena stvaralačka energija postoji u našoj državi. To kao da smo zaboravili. Uvijek se nešto i neko čeka. Odlaze se čak i ono što se brzo može uraditi i bez velikih para, ali uz nešto veće radne napore, bolju organizaciju i razvojne inicijative. Po svemu sudeći izgleda da nam najbolju priliku za buđenje stvaralačke energije i iskorištenje lokalnih potencijala pruža rađanje i razvoj niza malih i srednjih preduzeća koja će na racionalan i rentabilan način zadovoljiti mnoge rentabilne potrebe pa čak i one o kojima se samo sanja ili mašta. Inostrana iskustva pokazuju da može biti više modela lokalnog razvoja putem djelovanja malih i srednjih preduzeća koji se primenjuju i daju nadprosječne rezultate. Umjesto nekadašnjih administrativnih i dogovornih petogodišnjih planova, sada je praktičnije stvoriti naviku da se pripremaju lokalni projekti koji se realno mogu ostvariti sopstvenim snagama. Niko nikome neće, niti može zabraniti da se to uradi odmah. Na potezu su preduzeća, kantoni, entiteti ali i pojedinci.

2.7. Obučavati na nov način

Možda još uvijek može da bude sporna ocjena o kvalitetu obrazovnog sistema u predhodnom periodu. Bez obzira kakva se subjektivna ocjena daje sasvim je sigurno da nije postojao pogodan obrazovni mehanizam za upravljanje malim i srednjim preduzećima, pa i za rad u njima skoro na svim vrstama poslova. Ako se želi i teži zapošljavanju mladih već obrazovanih ljudi onda se mora pažnja posvetiti spoju opštih znanja sa praktičnim radom, odnosno obukom. Mnogi, ne samo mladi ljudi imaju vrlo široko obrazovanje za rješavanje najkomplikovanijih ukrštenih reči ali im nadostaje ona praksa i obuka od koje se živi, koja se traži i koja donosi novac. Već i sada se vrši samoprekvalifikacija ljudi sa tzv. ugodnih činovničkih zanimanja koja traže više preduzimljivosti i dinamičnosti pa i prihvatanje neizvesnosti. Tako da se nekadašnja politika obrazovanju prema željama koriguje u realnu politiku prema mogućnostima zapošljavanja i samozapošljavanja. Interesantna je i promjena u sve većem broju u orijentaciji mladih pri izboru zanimanja za koje se školuju. Sada je više potencijalnih kandidata za srednje stručne škole (*frizerska, kozmetičarska, tehnička i dr.*) nego što je prije bilo za ekonomska

i gimnaziska znanja. Kao da se desio preokret i kao da je počelo da se shvata da se sada traže, prije svega obučeni ljudi koji mogu odgovoriti nadolazećem vremenu. Međutim sve se dešava spontano. Ono što treba raditi i to odmah jeste ciljno, efikasno i racionalno obučavanje, skoro svih zaposlenih ali na organizovan i sistemski način. Osnovni kursevi za rad na kompjuterima, obuka za rad na novoj generaciji mašina, elementarno sporazumijevanje na stranim jezicima, vježbe brzog otklanjanja kvarova – to je ono pravo što treba gotovo svakom malom preduzeću. Istovremeno kursevi o pružanju usluga, prodaji, nabavci, finansijama, marketingu i osvežavanju znanja iz prava, računovodstva i drugih oblasti neophodno je za savremeno rukovođenje. Međutim neosporno je shvatanje da su obrazovanje i obuka stalni proces i da je to vid lične konkurentnosti. Nije slučajno što država u razvijenim zemljama sve više sredstava izdvajaju za preduzeća koja vrše obuku kadrova. Takođe, nije slučajno ni što se sve veći dio nauke iz velikih državnih i vojno industrijskih projekata seli u tržišno primenljivu nauku. Obrazovni centri širom BiH za prekvalifikacije malih i srednjih preduzeća nisu velika investicija po društvenom izdatku koliko su značajna za buduću konkurenciju u znanju i veštini.

2.8. Nova ekonomska politika za mala i srednja preduzeća

Mala i srednja preduzeća u mnogim zemljama stimulisana su specifičnim i raznovrsnim mjerama ekonomske politike. Klasični instrumenti poreske, carinske, kreditne politike variraju na različite načine. U BiH naročito ne postoje razrađeni mehanizmi kojima neposredno djeluje na tržište ili stimuliše tržišna logika. Morali bi iskorijenjujući palanačku zavađenost, sitničavost i prosječnost, stvarati pogodnu i stimulativnu klimu za nove projekte i programe koji svima donose korist. Princip povratnosti između davanja i uzimanja lokalnih vlasti i novoosnovanih preduzeća nije slučajno. Svuda gdje je dosljedno poštovan princip podržan konkretnim mjerama nije izostao prosperitet i uspeh. Stimulativne mjere ekonomske politike djelom ublažavaju i rešavaju problem sive ekonomije. Budući program razvoja za mala i srednja preduzeća morao bi da ima tzv. prvu pomoć. Za početak pa makar i simbolično šest cjelina:

- osnivanje,
- zapošljavanje,

- obrazovanje,
- inoviranje,
- izvoz,
- formiranje.

Mala i srednja preduzeća bi trebala da imaju petogodišnje olakšice, ne treba biti ni veliki ekonomista ni mudrac da bi se odmah uvidjeli višestruki efekti koristi za cijelo društvo.

3. ZAKLJUČAK

Zato se sada mora uraditi sve, baš sve za uspjeh privrednog oporavka zemlje i za razvoj malih i srednjih preduzeća u okviru njega. Što veći broj ljudi to brže shvati i hoće da se angažuje narašće snaga na višem nivou za poboljšanje ukupne ekonomske situacije. BiH ne može biti poznata po kafi kao Brazil, ili Švajcarska po satovima i čokoladi, *ali može biti poznata po šljivama, vinovoj lozi, zdravoj hrani, malinama i dunjama i prerađevinama od njih*, po turizmu i turističkim prelijepim destinacijama ili po nekim sasvim novim proizvodima a sve to zavisi od naše spremnosti da na tome sa entuzijazmom i motivisano radimo. Ozbiljnim, kvalitetnim i kreativnim radom, besprijekornom organizacijom, poslovnošću mogu se stvarati liderske firme koje će sa uspjehom poslovati, primjer lokalne zajednice Tešanj, Kotor Varoš, Gračanice itd. Činjenica je da u našoj ekonomskoj teoriji i praksi neophodno još mnogo istraživanja, sugestija, prijedloga, proćavanja stranih iskustava, preispitivanje različitih potencijalnih smjerova razvoja malih preduzeća u cilju optimalne varijante najprikladnije našim uslovima i potrebama. Za osnivanje malih i srednjih preduzeća i bolju klimu za njihov razvoj nisu dovoljna samo izmjena propisa i zakona već i novi procesi koji će i edukativno djelovati na bržu promjenu starog načina rada i prihvatanje novih pravila ponašanja u čisto tržišnim uslovima poslovanja. Reinženjering je totalno radikalni zahtjev u poslovnom sistemu koji obuhvata sve funkcije praćene poslovnim rizikom i učestvovanjem svih zaposlenih sa trendom povećanja velikih investicija za razliku od TQM-a koji svoje zahtjeve definiše u postojećoj organizacionoj strukturi sa manjim rizikom na uspjeh.

LITERATURA

1. Adamović, Ž., Stojićević, D., (2004). Reinženjering, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin.
2. Bešić, C., Tamamović, P., (2013). Reinženjering proizvodnih poslovnih i procesnih sistema, Društvo za energetska efikasnost BiH.
3. Drucker, P., (1995). Menadžer za budućnost, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd.
4. Drucker, P., (1996), Inovacije i preduzetništvo, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd.
5. Đorđević, D., Bešić, C., (2004). Marketing komuniciranje, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin.
6. Đorđević, D., Bešić, C., Bogetić, S., (2005). Osnove funkcionisanja savremene ekonomije, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin.
7. Đorđević, D., (2001). Mala i srednja preduzeća, KAS, Beograd.
8. Grozdanić, R., Đorđević, D., (1997). Strukturni, finansijski i poreski preduslovi razvoja malih i srednjih preduzeća, Ekonomski anali, vanredni broj decembar 1997, Ekonomski fakultet Beograd.
9. Grozdanić, R., Đorđević, D., (1999). Osnove ekonomije, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin.
10. Levinson, J.C., (1992). „Gerila marketing”, IQ Medija, Beograd.
11. Radaković, M., Ranilović, M., Slipičević, M., (2021). Rezultati tranzicije na tržišnu privredu sa osvrtom na BiH. Časopis Društvena i tehnička istraživanja broj 1/2021. Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak.
12. Sajfert, Z., (2003). Preduzetništvo, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin.
13. Slipičević, M., Barbić, A., (2020). Važnost Due Diligencea u procesima restrukturiranja. Časopis Društvena i tehnička istraživanja broj 2/2020. Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak.
14. Slipičević, M., Tamamović, P., (2020). Benčmarking kao instrument upravljanja. Časopis Društvena i tehnička istraživanja broj 2/2020. Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak.
15. Tamamović, P., (2012). Benčmarking i efikasnost kvaliteta u proizvodnim, poslovnim i ekološkim sistemima, Društvo za energetska efikasnost, BiH.

16. Tamamović, P., Slipičević, M., Barbić, A., Tamamović, A., (2021). Časopis Društvena i tehnička istraživanja broj 1/2021. Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak.
17. Tamamović, P., Tamamović, A., (2015). Upravljanje kvalitetom, Visoka škola CEPS – Centar za poslovne studije Kiseljak.