

BALANCED SCORECARD KAO INSTRUMENT KONTROLINGA

Slavko Simić

A.C.E.D. Agency for Cooperation Education and Development

Milana Kranovica 21., Banja Luka

Telefon: +387/ (0) 65 927 323

Fax: +387/ (0) 51 586 661

bono@blic.net

Sažetak: *Kontroling je jedna od najznačajnijih funkcija u rješavanju konkretnih problema unutrašnjeg i vanjskog prilagođavanja preduzeća nadolazećim promjenama. Ovim radom se nastoji približiti pojam kontrolinga, i pobliže ukazati na značaj Balanced Scorecard (BSC) koji čini okosnicu kontrolinga. Kontroling koristi BSC pristup kao instrument za povezivanje strategijskog planiranja i operativnog planiranja, odnosno, proračuna troškova. BSC pristup je još uvijek nedovoljno poznat i zastupljen kod nas, te ne čudi da je rezultat istraživanja u bosanskohercegovačkim malim i srednjim preduzećima pokazao nizak nivo primjene ovog instrumenta u poslovnoj praksi. Važno je razumijevanje da, ona preduzeća koja u budućnosti budu koristili ovaj instrument kontrolinga, prilikom definisanja, a naročito kod sprovođenja strategije, mogu očekivati poboljšanje i uspješnost u poslovanju za razliku od konkurencije.*

Ključne riječi: *kontroling, Balanced Scorecard, strategija.*

Abstract: *Controlling is one of the most important business function in companies, and it solves concrete problems of internal and external adapting to all incoming changes in companies. This thesis is showing some basic term of controlling, and as well Balanced Scorecard (BSC) as an important Instrument of Controlling. Controlling use BSC as an Instrument to connect strategies and operational costing. BSC application is unknown and unused, and research shows low level of adapting in Bosnian small and medium enterprises. It is becoming very important, that companies which are going to used this Controlling Instrument in definition and implementation of strategy, can expect improving and success in results compared to competitors.*

Key Words: *Controlling, Balanced Scorecard, Strategies.*

1. UVOD

Pojam kontroling je u zapadnoevropskim zemljama i SAD-u poznat već stotinama godina, i kroz svoj istorijski razvoj je u različitim oblicima podržavao preduzeća u njihovoj poslovnoj aktivnosti. Danas kontroling sve više nailazi na praktičnu primjenu i posmatra se kao neizostavna i nezamjenljiva podrška menadžmentu u rukovođenju preduzećem. Teorija i praksa kontrolinga u organizaciji preduzeća se danas sve više razvija, kao i instrumenti koje kontroler¹ koristi. Naime, u savremenim uslovima poslovanja potrebni su i savremeni instrumenti i koncepcije za njihovo što bolje funkcionisanje. Svjedoci smo novih svjetskih

¹ Kontroler je osoba koja pružaja prateći servis menadžmentu u svrhu boljeg planiranja i upravljanja preduzećem. Internacionalno udruženje kontrolinga (International Group of Controlling IGC, opširnije na <http://www.igc-controlling.org>) je izradila model kontrolera, što on sve mora raditi.

kretanja i ubrzane globalizacije u svim segmentima, te uslovljeni sve učestalijim promjenama odnosa između hiper ponuda i potražnje (proizvoda i usluga) na tržištu, što vodi stvaranju dodatnih problema za menadžment preduzeća.

U današnje vrijeme poslovanje je veoma otežano i upravljanje preduzećima nije nimalo jednostavan zadatak za menadžment i menadžere. Iz toga razloga menadžerima je potrebno što više instrumenata, koji će uvažavati različite aspekte okoline u kojoj preduzeće djeluje, kao i različite aspekte složenosti i učestalost unutrašnjih promjena u preduzećima, kako bi se usmjerilo upravljanje prema uspjehu. Uvođenjem kontroling funkcije kao sastavnog dijela savremenog upravljanja, u preduzećima se povećava efektivnost i efikasnost (koordinacijom i integracijom ciljeva, planiranjem, kontrolom, informisanjem, organizovanjem i upravljanjem) u radu menadžmenta. Kontroling u preduzeću ima za cilj da svojim instrumentima koje koristi, uočava nastale probleme, predviđa buduće, te predlaže mjere menadžmentu za njihovo što bolje i brže otklanjanje. Redovnom primjenom operativnih i strateških instrumenata kontrolinga, omogućiti će se ostvarivanje zadatih ciljeva i poboljšanje tržišne pozicije preduzeća, te će se olakšati proces donošenja pravovremenih i ispravnih poslovnih odluka menadžmenta. Kao što pilot u avionu ne može bez određenih navigacionih instrumenata; npr, da upravlja avionom bez visinomjera, odnosno, ne može da stigne do konačnog odredišta bezbjedno, na vrijeme i po planu, tako i funkciju kontrolinga možemo da posmatramo kao proces navigacije sa instrumentima prema privrednim ciljevima preduzeća. Jedan od instrumenata koji čini okosnicu kontrolinga za navigaciju u preduzećima je Balanced Scorecard (BSC). Na našim prostorima pojam Balanced Scorecard, je još uvijek nepoznat, nedovoljno istražen i nema veliku primjenu. Ovim radom se želi ukazati našim preduzetnicima, kao i drugim zainteresovanim, na nužnu potrebu praćenja savremenog razvoja menadžmenta. Takođe, želi se ukazati na usvajanje i uvođenje savremenih instrumenata upravljanja, koji će pomoći da se preduzeća bolje i efikasnije nose sa konkurencijom.

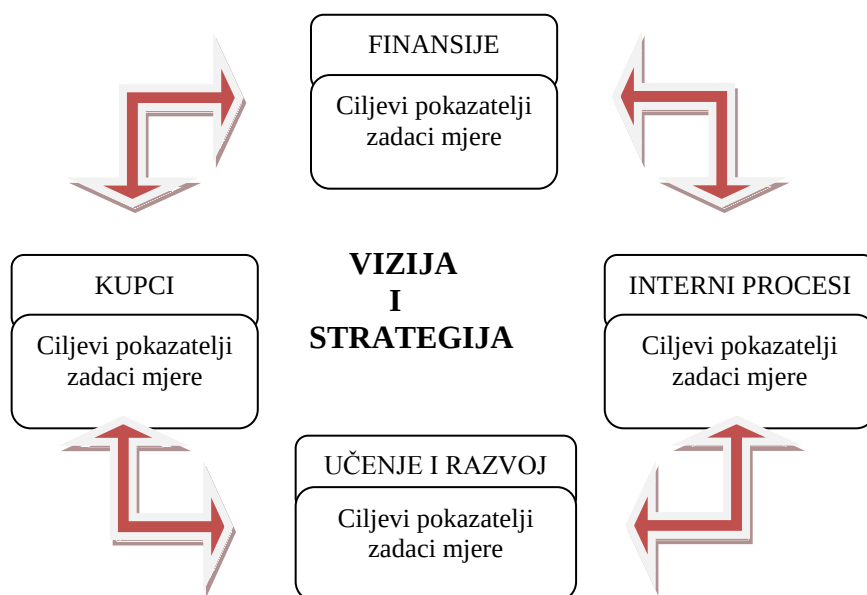
2. BSC - INSTRUMENT STRATEGIJSKOG KONTROLINGA

Sedamdesetih godina prošlog vijeka, prije razvoja Balanced Scorecard-a, razvila se koncepcija *shareholder value*; način upravljanja preduzećima usmjeren na vrijednost, ističući vrijednost vlasnika te sadašnjih i potencijalnih investitora. Vrijednost preduzeća određuje se na osnovu budućih prihoda i ta se vrijednost nastoji maksimizirati. BSC je nastao devedestih godina prošlog vijeka u uslovima pretjerane finansijske orijentacije u upravljanju američkim preduzećima, i prikazuje tradicionalne finansijske pokazatelje i stvaranje konkurentske prednosti. BSC daje menadžmentu preduzeća potreban alat za poslovni uspjeh. Kao što je već napomenuto, u današnje vrijeme preduzeća posluju u veoma složenim i turbulentnim uslovima, a da bi uspješno poslovali potrebno je da se tačno razumiju ciljevi i potrebne mjere za njihovo ostvarenje. Razvojem koncepta za BSC¹ kreiran je Norton-Kaplanov strateški instrument koji omogućava upravljanje čitavim preduzećem povezujući strategiju preduzeća sa operativnim mjernim veličinama što olakšava implementaciju strategije, i daje menadžmentu potreban alat za poslovni uspjeh. Takođe, BSC je olakšao, često, mukotran izbor između korištenja operativnih, odnosno, finansijskih indikatora. Korištenje obe vrste indikatora daje prednost u poslovanju, jer ni samo korištenje operativnih ni korištenje

¹ Balanced Scorecard (BSC), označava metodu koju su 1992. godine razvili Norton i Kaplan. Postoje različiti prevodi na naš jezik od onoga da je to; "izbalansirana lista mjerila u preduzeću", „uravnoteženo poslovanje“, ili da se izvorno prevede podnaslov koji su dali Norton i Kaplan „pretvaranje strategije u akciju“.

finansijskih indikatora ne može ponuditi jasan strategijski fokus na kritične oblasti poslovanja i dovesti menadžment u poziciju da napravi uspjeh u poslovanju.

Za razliku od tradicionalnih finansijskih veličina, BSC nudi spoj između tradicionalnih finansijskih pokazatelja i stvaranja konkurentne prednosti. Za tradicionalne instrumente kontrolinga su nam nekada u prošlosti (industrijskoj proizvodnji) bili dovoljni tradicionalni finansijski pokazatelji, međutim u današnje vrijeme informacionih tehnologija su nam nedovoljni. BSC dopunjuje finansijske pokazatelje prošlih učinaka sa faktorima uspjeha budućih učinaka, te na taj način proširuje ciljeve preduzeća preko granica finansijskih pokazatelja. Visok učinak i vrijednost proizilazi naročito iz situacije da nematerijalna imovina (između ostalog obrazovanost i motivisanost uz znanje zaposlenika u preduzeću) čini osnovu za stvaranje potencijala u uspješnosti poslovanja. Osnovno polazište kod osmišljavanja modela bilo je da se uz finansijske pokazatelje uključe i nefinansijski faktori. Na prikazu 1. je polazna osnovna ideja od koje su pošli Norton i Kaplan.



Prikaz 1. Vizija, strategija i četiri perspektive po Kaplan Nortonu.

Prilikom osmišljavanja koncepta¹ uzeti su u obzir ciljevi, pokazatelji, zadaci i mjere koje treba preduzeti za četiri perspektive/razvoja alata – finansije, kupce (korisnike), interne procese, učenje i razvoj (kadrovi). Ono što su Norton i Kaplan pokušali na konkretnim preduzećima uraditi je, da se dođe do transformacije strategije u akciju. Naime, to je za njih bilo osnovno polazište u razvoju ideje BSC-a. Kao pomoćno sredstvo koristili su „stratešku matricu“², pomoću koje je moguće sagledati perspektive preduzeća, i od velikog broja mogućnosti izabrati one koje su najbitnije i najvažnije za preduzeće.

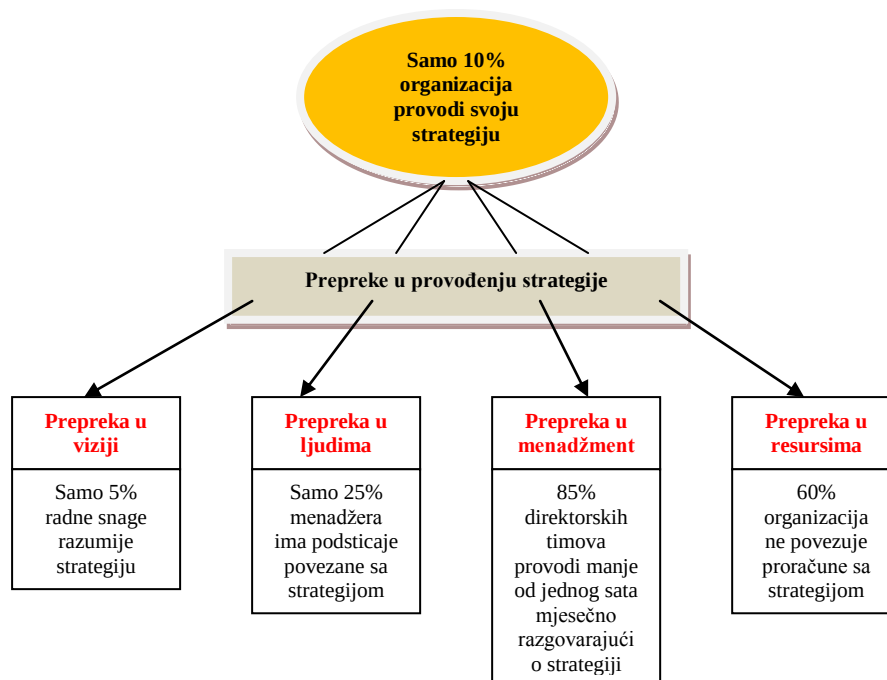
Dobra je vijest da je dokazano da provođenje strategije značajno poboljšava finansijsku situaciju.³ Tvorci Balanced Scorecard-a David P. Norton i Robert S. Kaplan vjeruju da mnoge organizacije skreću sa puta provođenja strategije na jedan veoma težak način, i da odgovore

¹ Kaplan S. Robert / Norton P. David, *Balanced Scorecard, Translation Strategy into Action*, 1996., Strategy Focused Organization, 2001., Creating Office of Strategy Management, 2005., International Controllen Verein, Balanced Scorecard, (2002), str 4.

² Kaplan S. Robert / Norton P. David, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, (2008), str. 47.

³ Niven R. Paul, *Balanced Scorecard-Korak po korak maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Poslovni dnevnik Masmedija, Zagreb, (2007), str 29.

treba tražiti u preprekama koje se moraju savladati prije nego se strategija može sprovesti na uspješan način. Te su prepreke predstavljene u prikazu 2¹.



Prikaz 2. Prepreke u provođenju strategije; Izvor; prilagođeno iz materijala koji su izradili Robert S. Kaplan i David P. Norton.

BSC za stratega predstavlja isto što i kontrolna tabla pilotu u avionu. Za let aviona neophodne su brojne informacije o visini, brzini, razdaljini, gorivu i sl.² Ako sve ove vrste informacija ne bi bile uzete u obzir, i ako bi u slučaju korištenja samo jedne informacije npr. o visini leta, bez potrebne informacije o brzini kretanja ili nivou goriva u rezervoaru, teško da bi smo se odlučili voziti u takvom avionu sa takvim pilotom. Naravno, ni pilot ne bi pomislio u magli ili gustom saobraćaju upravljati avionom bez svih, za let, neophodnih instrumenta. Upravljanje preduzećem u turbulentnom³ okruženju nije nimalo jednostavno, te je i menadžerima, poput pilota, potreban raznovrstan instrumentarij, kako bi na što bolji način upravljanjem svih aspekta vanjskog okruženja i unutrašnjosti preduzeća, vodilo upravljanje prema uspjehu. Za implementaciju strategije BSC nudi četiri perspektive:⁴

- Finansijska perspektiva („How do we look to Shareholders?“) – fokus leži na stanovištu vlasnika (akcionara) preduzeća, što znači da se finansijska perspektiva koncentriše na povećanje finansijskog rezultata.
- Perspektiva kupača (korisnika) („How do customer see us?“) – u središtu ove perspektive stoji pozicioniranje na tržištu, što znači da se ide ka poboljšanju faktora poslovanja koje klijenti smatraju bitnima (vrijeme, performansa i servis, kvalitet, troškovi).

¹ Isto, str 29.

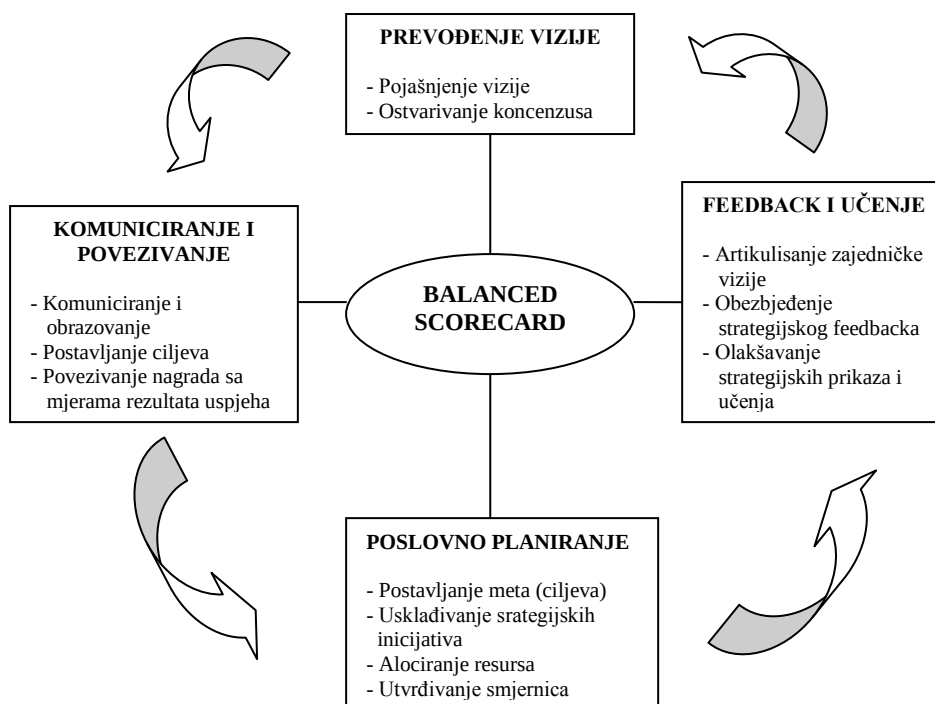
² Lončarević R. / Mašić B. / Đorđević-Boljanović J., *Menadžment- principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2007), str.525.

³ Veoma česte promjene u okruženju, a koje utiču na rad preduzeća.

⁴ Kaplan S. Robert / Norton P. David, *Best Of HBR – The Balanced Scorecard – Measures That Drive Perfomance*, In: Harvard Business Review, Nr. 7, (2005), str. 172.

- Internih procesa („What we must excel at?“) – cilj ove perspektive je prije svega prepoznavanje i poboljšanje ključnih poslovnih procesa u preduzeću.
- Učenja i razvoj (kadrovi) („Can we continue to improve and create value?“) – težište leži na neophodnosti stalnog razvoja preduzeća zbog stalne promjene okruženja. Ovdje se posebno naglašava važnost kombinacije zaposlenik – infrastruktura.

Upotrebljavajući koncept BSC-a, menadžerima se pruža mogućnost da uvedu četiri nova menadžment procesa koji, pojedinačno ili u kombinaciji, doprinose povezivanju dugoročnih strateških ciljeva sa kratkoročnim akcijama. Ti procesi su dati u prikazu 3.¹



Prikaz 3. Upravljanje strategijom četiri procesa.

BSC koncept omogućuje menadžerima da se prevede vizija, misija i strategija preduzeća u jedan pregledan sistem za mjerenje učinka. Naime, ideja Kaplana je bila da se sa BSC-om uspjeh preduzeća temelji na faktorima koji se nalaze iza finansijskih ciljeva, te da se vidi kako oni uslovljavaju njihovo ostvarenje. BSC daje naglasak na finansijske ciljeve, ali uz to daje i uzroke učinka tih finansijskih ciljeva; njime se mjeri učinak preduzeća iz gore pomenute četiri perspektive. Ovo nije neki novi sistem pokazatelja sa kojim se integrišu nefinansijski pokazatelji, već se slobodno može reći da je ovo mnogo više, ovo je sistem upravljanja koji oblikuje sveukupan proces planiranja, upravljanja i kontrole. Takođe, uvođenjem BSC-a u preduzeće, ne možemo smatrati da se trenutni problem trajno riješio, već se kombinacijom i stalnim usavršavanjem sve četiri perspektive; finansijske, kupce (korisnike), interne procese, učenje i razvoj (kadrovi), u budućnosti mogu očekivati dobri rezultati u preduzeću.

¹ Lončarević R. / Mašić B. / Đorđević-Boljanović J., *Menadžment- principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2007), str.526.

3. FAKTORI USPJEŠNOSTI BSC-a

Kada govorimo o faktorim uspješnosti, ne možemo, a da ne spomenemo da je osnovna ideja Nortona i Kaplana pri razmatranju koristi¹ od uvođenja BSC-a bila da „ako nešto ne možeš mjeriti ne možeš ni upravljati njime“, ili da ukoliko nešto ne razumijemo, onda ne možemo adekvatno postaviti ni kontrolne mehanizme za ovladavanje istim. Jednostavno rečeno, ukoliko se ne prati realizacija postavljenih ciljeva onda nam oni ništa neće koristiti. Veliki broj preduzeća nema dovoljno jasne ciljeve, a i ako ih imaju onda ih ne sprovode. Da bi preduzeće u potpunosti funkcionisalo, neophodno je da se prevaziđu prepreke u neprovođenju vizije preduzeća (vidi prikaz 2.); što znači da se pomoću BSC-a strateški ciljevi pretvaraju u konkretne operativne ciljeve. Ovi ciljevi se moraju oslanjati na stvarne strategijske pozicije preduzeća, gdje se na slikovit način (prikaz 4.) može vidjeti pretvaranje vizije u strategijske i operativne ciljeve.



Prikaz 4. Vizija, strategija i operativni cilj.

Sve vrste saznanja o BSC mogu korisno da upotrijebe i profitne i neprofitne organizacije. Kada govorimo o preduzećima koja imaju uveden BSC, onda ona imaju obilježja;

- da strategija nije samo deklarativna, nego je ona pretvorena u mjerljive ciljeve. Za mjerenje ostvarenja ciljeva upotrebljava pokazatelje, dok same ciljeve projektuje sistematično i dugoročno, a ostvaruje ih kroz izbalansiran proces. Ako se proces ne odvija kao što je planirano i zacrtano postavljenim ciljevima, onda strategiju i viziju dopunjava novim zahtjevima, tako da se oblikovanje strategije posmatra kao permanentan proces, kako bi se dosegli zacrtani ciljevi.
- preduzeća sa uvedenim BSC-om ne samo da vode računa o finansijskim ciljevima, nego se ti ciljevi posmatraju kroz perspektivu kupaca, unutrašnjih procesa i saradnika.
- preduzeća sa uvedenim BSC-om nastoje uravnotežiti svoje ciljeve. Najviše se ovo odnosi na uravnoteženje između kratkoročnog i dugoročnog dobitka. Iz toga razloga, kod ove kategorije se uvode mjerila kojima je moguće predvidjeti dugoročno povećanje čiste dobiti (profita). Naime, nastojanje povećanja dobiti u tekućoj godini u preduzeću, moguće je ukoliko se smanje; dodatne edukacije osoblja na seminarima, nabavke stručnih knjiga i časopisa, ulaganje u informacioni sistem, istraživanje i razvoj, troškovi putovanja.

Kontrolori i konsultanti imaju bitnu ulogu u uvođenju i primjeni BSC-a u preduzećima. Sa ili bez usluga vanjskog konsultanta, uglavnom ako u preduzeću postoji kontroling onda su

¹ "If you can't measure it, you can't manage it"

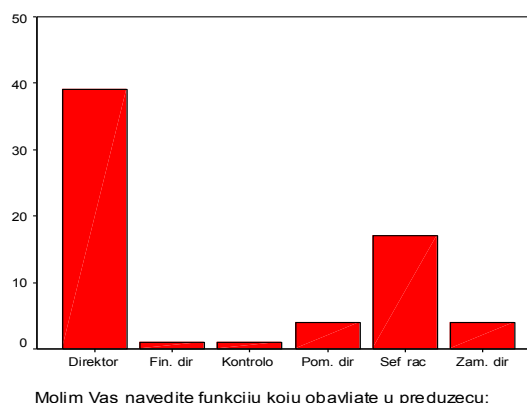
kontroleri (kao stručna podrška menadžmentu na usluzi) i menadžeri ti koji se brinu da se u preduzeću ispune dva zadatka, odnosno da se napravi: 1. uravnotežena lista ciljeva, i 2. da se ta lista primjenjuje. Važno je, takođe, napomenuti da je kod izbora BSC-indikatora, koji su stvarni nosioci implementacije određene strategije u preduzeću, uz vodeći menadžment tim potrebno uključiti i zaposlenike, jer su oni ključ za uspješno implementiranje strategije.

4. ISTRAŽIVANJE PRIMJENE BSC-a

U Bosni i Hercegovini nema relevantnih dostupnih podataka (niti na Internetu, niti na visokoškolskim ustanovama) da li je u malim i srednjim preduzećima urađena bilo kakva vrsta istraživanja na temu primjene Balanced Scorecarda u malim i srednjim preduzećima (MSP). Jedan od načina da se dođe do relevantnih podataka o njegovoj primjeni bilo je sprovođenje sopstvenog istraživanja. Anketirano je 66 MSP-a koji su ispunjavali zakonski¹ okvir o njihovom razgraničavanju. Jedno od anketnih pitanja se odnosilo na kompetentnost osobe koja je ispunjavala upitnik: *koju poziciju anketirana osoba obavlja u preduzeću?* U 59,1% slučajeva odgovore na pitanja su davali direktori preduzeća, u 25,8% preduzeća rukovodioci računovodstva, dok je evidentiran samo jedan rukovodilac odjela za kontroling.²

Molim Vas navedite funkciju koju obavljate u preduzeću:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Direktor	39	59.1	59.1	59.1
Fin. dir	1	1.5	1.5	60.6
Kontrolo	1	1.5	1.5	62.1
Pom. dir	4	6.1	6.1	68.2
Sef rac	17	25.8	25.8	93.9
Zam. dir	4	6.1	6.1	100.0
Total	66	100.0	100.0	



Prikaz 5.: Analiza kompetentnosti funkcije anketiranih osoba u preduzeću.

Da bi rezultati istraživanja bili što objektivniji, ispitanici su prethodno bili upoznati sa instrumentima operativnog i strategijskog kontrolinga koji nailaze na svoju primjenu u MSP-a. U daljem tekstu dat je pregled dobijenih rezultata istraživanja o primjeni BSC-a instrumenata strategijskog kontrolinga.

4.1. Rezultati analize primjene BSC

U ovome dijelu su prikazani analizirani dobijeni podaci o primjeni *BSC strategijskog instrumenta kontrolinga* u MSP-a u BiH. Prikaz 6., tabelarno, daje odgovor na pitanje da li se u analiziranim preduzećima vrši primjena BSC-a instrumenta strategijskog kontrolinga.

¹ Razgraničenje MSP-a, Zakon o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća, Službeni glasnik RS 34/06, Službene novine FBiH 19/06, od 30.03.2006. godine.

² Kompetentnost se ogleda u tome, da sve navedene pozicije posjeduju neophodna znanja o dešavanjima u preduzeću relevantnim za Balanced Scorecard (BSC) instrument kontrolinga. Navedene osobe koje su ispunile upitnik pripadaju rukovodećem menadžmentu, gdje im takva funkcija, omogućuje uvid u poslovanje i organizacionu strukturu, te i njihovi odgovori imaju visok stepen tačnosti i pouzdanosti.

**Koji od strategijskih instrumenata se upotrebljava u Vasem preduzeću:
Balance Scorecard**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vrlo cesto	1	1.5	1.5	1.5
	Ponekad	4	6.1	6.1	7.6
	Nikad	15	22.7	22.7	30.3
	Nepoznato	42	63.6	63.6	93.9
	Upotreba planirana u buducnosti	4	6.1	6.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	
Total		66	100.0		

Prikaz 6. *Rezultati istraživanja primjene BSC u bosanskohercegovačkim malim i srednjim preduzećima.*

Rezultati istraživanja pokazuju da samo jedno preduzeće redovno koristi BSC, 4 preduzeća ovaj instrument koriste ponekad, dok 15 preduzeća nikada nije koristilo ovaj instrumet. BSC je nepoznat instrument za 63,6% ispitanika. Iz ovih podataka se nameće zaključak da je BCS doživio sporo širenje u na našim prostorima, i ove brojke u jednu ruku mogu da predstavljaju iznenađujući rezultat. Smatram, da razlog treba tražiti u tome, da je BSC razvijen početkom 90-tih godina, i to je praktično period kada je u na području BiH došlo da ratnih dešavanja. Preduzeća na našim prostorima u poslijeratnom periodu, u poređenju sa drugim zemljama gdje se okvirni uslovi nisu tako ekstremno promijenili, nisu imala puno vremena da u svoje poslovanje uvedu najnovije instrumente kontrolinga poput BSC-a.

5. ZAKLJUČAK

Polazeći od toga da nisu urađene slične analize o primjeni BSC-a, može se zaključiti da u bosanskohercegovačkim preduzećima nije svojstveno menadžmentu da koristi instrumente kontrolinga, a pogotovo BSC-a, jer je istraživanje pokazalo nizak stepen korištenja ovoga instrumenta u praksi sveukupno do 7,1%.

S obzirom da kontroling i BSC imaju zajednička obilježja, te su fokusirani na transparentnost (Čemu težimo? Šta želimo? Koliko čega želimo postići? U kojem vremenskom periodu?), na način da permanentno vrše usklađivanje, koordinaciju i integraciju vizije, misije, ciljeva, strategija, zadataka; djelujući tako da svi donosioci odluka i svaki zaposleni u preduzeću mogu raditi i djelovati zajednički prema zadatim ciljevima. Za očekivati je, da će u budućnosti naša preduzeća prepoznati značaj BSC-a, te da će težiti njegovoj većoj proširenosti i praktičnoj primjeni.

LITERATURA

- [1] Kaplan S. Robert / Norton P. David, *Balanced Scorecard, Translation Strategy into Action*, 1996., Strategy Focused Organization, 2001., Creating Office of Strategy Management, 2005., International Controllen Verein, Balanced Scorecard, (2002) str. 4.
- [2] Kaplan S. Robert / Norton P. David (2005) Best Of HBR – The Balanced Scorecard – *Measures That Drive*
- [3] *Perfomace*, In: Harvard Business Review, No. 7.
- [4] Kaplan S. Robert / Norton P. David (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, (2008).
- [5] Lončarević R. / Mašić B. / Đorđević-Boljanović J. (2007) *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [6] Niven R. Paul (2007), *Balanced Scorecard-Korak po korak maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Poslovni dnevnik Masmedija, Zagreb.
- [7] Službeni glasnik Republike Srpske, br. 34/06 i Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine, br. 19/06 *Zakon o podsticanju razvoja malog i srednjeg preduzetništva*.