



**UNIVERZITET U NOVOM SADU**  
**FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA**  
DEPARTMAN ZA INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT



**Mr Aleksandra Todorović – Dudić**

**MODEL KORPORATIVNOG KONTROLINGA KAO  
INSTRUMENT UPRAVLJANJA INDUSTRIJSKIM  
SISTEMIMA**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**Novi Sad, 2015.**



UNIVERZITET U NOVOM SADU • FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA  
21000 NOVI SAD Trg Dositeja Obradovića 6

## KLJUČNA DOKUMENTACIJA INFORMACIJA

Redni broj, <b>RBR:</b>			
Identifikacioni broj, <b>IBR:</b>			
Tip dokumentacije, <b>TD:</b>	Monografska dokumentacija		
Tip zapisa, <b>TZ:</b>	Tekstualni štampani materijal		
Vrsta rada, <b>VR:</b>	Doktorska disertacija		
Autor, <b>AU:</b>	Mr Aleksandra Todorović - Dudić		
Mentor, <b>MN:</b>	Prof.dr Veselin Perović, vanredni profesor		
Naslov rada, <b>NR:</b>	Model korporativnog kontrolinga kao instrument upravljanja industrijskim sistemima		
Jezik publikacije, <b>JP:</b>	Srpski		
Jezik izvoda, <b>JI:</b>	Srpski		
Zemlja publikovanja, <b>ZP:</b>	Republika Srbija		
Uže geografsko područje, <b>UGP:</b>	Autonomna Pokrajina Vojvodina		
Godina, <b>GO:</b>	2015		
Izdavač, <b>IZ:</b>	Autorski reprint		
Mesto i adresa, <b>MA:</b>	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6		
Fizički opis rada, <b>FO:</b> <small>(Godišnja/strana/citata/tabela/slika/grafika/orijental)</small>	7/212/107/143/0/19/1		
Naučna oblast, <b>NO:</b>	Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment		
Naučna disciplina, <b>ND:</b>	Proizvodni sistemi, organizacija i menadžment		
Predmetna odrednica/Ključne reči, <b>PO:</b>	Upravljanje, kontroling, organizacija kontrolinga, odlučivanje, prognoziranje, ostvarivanje dobiti, industrijski sistem		
<b>UDK</b>			
Čuva se, <b>ČU:</b>	Biblioteci Fakulteta tehničkih nauka Novi Sad		
Važna napomena, <b>VN:</b>			
Izvod, <b>IZ:</b>	Kontroling je savremena poslovna filozofija i funkcija, stručna podrška menadžmentu, koja pridonosi transparentnosti, koordinaciji i integraciji poslovanja. U ovom se radu istražuje realnost kontrolinga u organizacijama i iznose najznačajniji rezultati. Model korporativnog kontrolinga za industrijski sistem koji je razvijen u ovom radu, treba da omogući menadžmentu industrijskih sistema da pored praćenja prošlog i sadašnjeg poslovanja, procenjuje i buduće poslovanje.		
Datum prihvatanja teme, <b>DP:</b>			
Datum odbrane, <b>DO:</b>			
Članovi komisije, <b>KO:</b>	Predsednik:	Dr Ilija Ćosić, red.prof.	
	Član:	Dr Rado Maksimović, red.prof.	
	Član:	Dr Branislav Nerandžić, vanr.prof.	
	Član:	Dr Violeta Domanović, vanr.prof.	
	Član:	Dr Ranko Bojanić, docent	Potpis mentora
	Član, mentor:	Dr Veselin Perović, van.prof.	



UNIVERSITY OF NOVI SAD • FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES  
21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6

## KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, <b>ANO</b> :													
Identification number, <b>INO</b> :													
Document type, <b>DT</b> :	Monographic publication												
Type of record, <b>TR</b> :	Textual material, printed												
Contents code, <b>CC</b> :	Doctoral dissertation												
Author, <b>AU</b> :	Aleksandra Todorović – Dudić, MsC												
Mentor, <b>MN</b> :	PhD Veselin Perović, associate prof.												
Title, <b>TI</b> :	Model of corporate controlling as an instrument of industrial system												
Language of text, <b>LT</b> :	Serbian												
Language of abstract, <b>LA</b> :	Serbian												
Country of publication, <b>CP</b> :	Republic of Serbia												
Locality of publication, <b>LP</b> :	Autonomous Province of Vojvodina												
Publication year, <b>PY</b> :	2015												
Publisher, <b>PB</b> :	Autor's reprint												
Publication place, <b>PP</b> :	Trg Dositeja Obradovića 6, Novi Sad												
Physical description, <b>PD</b> : <small>(characters/bases/ref./tables/pictures/graphics/annexes)</small>	7/212/107/143/0/19/1												
Scientific field, <b>SF</b> :	Industrial engineering and management												
Scientific discipline, <b>SD</b> :	Production systems, organization and management												
Subject/Key words, <b>S/KW</b> :	Management, controlling, controlling organizing, decision – making, forecast, making profit, industrial system												
<b>UC</b>													
Holding data, <b>HD</b> :	Library of the Faculty of Technical Science in Novi Sad												
Note, <b>N</b> :													
Abstract, <b>AB</b> :	Controlling is one of the modern business functions and professional support to management, it coordinates and integrates and makes business more transparent. In this dissertation author investigates reality of controlling in organizations, and presents some of the most important results. Model of corporate controlling of industrial system developed and set out in this dissertation should enable the business system management to evaluate future business activities, in addition to monitoring the past and present business activities.												
Accepted by the Scientific Board on, <b>ASB</b> :													
Defended on, <b>DE</b> :													
Defended Board, <b>DB</b> :	<table border="1"> <tr> <td>President:</td> <td>Prof. Ilija Ćosić, Ph.D</td> </tr> <tr> <td>Member:</td> <td>Prof. Rado Maksimović, Ph.D.</td> </tr> <tr> <td>Member:</td> <td>Prof. Branislav Nerandžić, Ph.D.</td> </tr> <tr> <td>Member:</td> <td>Prof. Violeta Domanović, Ph.D.</td> </tr> <tr> <td>Member:</td> <td>Ranko Bojanić, Ph.D., assistant prof.</td> </tr> <tr> <td>Member, Mentor:</td> <td>Prof. Veselin Perović, Ph.D.</td> </tr> </table>	President:	Prof. Ilija Ćosić, Ph.D	Member:	Prof. Rado Maksimović, Ph.D.	Member:	Prof. Branislav Nerandžić, Ph.D.	Member:	Prof. Violeta Domanović, Ph.D.	Member:	Ranko Bojanić, Ph.D., assistant prof.	Member, Mentor:	Prof. Veselin Perović, Ph.D.
President:	Prof. Ilija Ćosić, Ph.D												
Member:	Prof. Rado Maksimović, Ph.D.												
Member:	Prof. Branislav Nerandžić, Ph.D.												
Member:	Prof. Violeta Domanović, Ph.D.												
Member:	Ranko Bojanić, Ph.D., assistant prof.												
Member, Mentor:	Prof. Veselin Perović, Ph.D.												
	Menthor's sign												

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b>	1
1.1. Opšta razmatranja	1
1.2. Problem, predmet i cilj istraživanja	2
1.3. Hipoteze istraživanja	3
1.4. Metodologija istraživanja	4
1.5. Prikaz po poglavljima	5
<b>2. TEORIJSKO – METODOLOŠKI ASPEKTI KONTROLINGA</b>	7
2.1. Upravljanje procesima u organizaciji	7
2.2. Menadžment kontrola kao povratna sprega	7
2.3. Kontroling u kompanijama – koncept i definicija	8
2.4. Kontroling proces	10
2.5. Rizici procesa kontrolinga	11
2.6. Efektivni i efikasni kontroling	14
2.6.1. Kontroling efektivnosti	15
2.6.1.1. Orijentisanost prema lancu vrednosti	15
2.6.1.2. Struktura inovacija	16
2.6.1.3. Obezbeđivanje globalne strategije	17
2.6.2. Kontroling efikasnosti	18
2.7. Dodatne početne tačke	19
<b>3. ORGANIZACIJA KONTROLINGA</b>	20
3.1. Pozicioniranje kontrolinga	20
3.1.1. Centralizovani i decentralizovani kontroling	21
3.1.1.1. Zadaci centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga	22
3.1.1.2. Hijerarhijsko pozicioniranje kontrolinga	23
3.1.1.3. Zavisnost zadataka centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga od oblika organizacije	23
3.1.1.4. Odnos izveštavanja centralnog i lokalnog kontrolinga	24
3.1.1.5. Unutrašnja struktura kontrolinga	27
3.2. Strateško pozicioniranje kontrolinga	27
3.2.1. Sposobnost kontrolera	30

3.2.2. Analiza sposobnosti kontrolera kao individue	30
3.2.3. Nadležnost kontroling službi	34
3.2.4. Definisanje misije kontrolinga	37
<b>4. ISTRAŽIVANJE</b>	<b>42</b>
4.1. Uzorak istraživanja	42
4.2. Prostor istraživanja	42
4.3. Matematičko – statistička obrada podataka	45
4.4. Primljeni postupci	45
4.5. Grafički prikazi	46
4.6. Testiranje hipoteza	47
4.7. Pregled sličnih istraživanja	47
<b>5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b>	<b>50</b>
5.1. Analiza funkcionalni aspekti kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću	50
5.1.1. Pregled zastupljenosti funkcionalni aspekt kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću	50
5.1.2. Analiza razlika između kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt	65
5.1.3. Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt	67
5.1.4. Grafički prikaz položaja i karakteristika kontrolinga u preduzeću u odnosu na tri najdiskriminativnija obeležja funkcionalnog aspekta kontrolinga	70
5.2. Analiza kontroling zajednice – saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga	72
5.2.1. Pregled zastupljenosti kontroling zajednica u odnosu na kontroling u preduzeću	73
5.2.2. Analiza razlika između kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu	92
5.2.3. Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu	95
5.2.4. Grafički prikaz položaja i karakteristika kontrolinga u preduzeću u odnosu na tri najdiskriminativnija obeležja kontroling zajednice	98

5.3. Analiza identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću	100
5.3.1. Pregled zastupljenosti identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću	101
5.3.2. Analiza razlika između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga	119
5.3.3. Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga	121
5.3.4. Grafički prikaz položaja i karakteristika kontrolinga u preduzeću u odnosu na tri najdiskriminativnija obeležja identifikacije postojanja kontrolinga u preduzeću	124
5.4. Analiza identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji u odnosu na kontroling u preduzeću	126
5.4.1. Pregled zastupljenosti identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji u odnosu na kontroling u preduzeću	126
5.4.2. Analiza razlika između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji	132
5.4.3. Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji	133
5.4.4. Grafički prikaz položaja i karakteristika kontrolinga u preduzeću u odnosu na tri najdiskriminativnija obeležja identifikacije postojanja kontrolinga u preduzeću	135
5.5. Analiza identifikacije informacijske mreže kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću	136
5.5.1. Pregled zastupljenosti identifikacije informacijske mreže kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću	136
5.5.2. Analiza razlika između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže kontrolinga	153
5.5.3. Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže kontrolinga	155
5.5.4. Grafički prikaz položaja i karakteristika kontrolinga u preduzeću u odnosu na tri najdiskriminativnija obeležja identifikacije informatičke mreže kontrolinga	158
5.6. Diskusija rezultata	160

<b>6. PREDLOG MODELA KORPORATIVNOG KONTROLINGA KAO INSTRUMENTA UPRAVLJANJA INDUSTRIJSKIM SISTEMIMA</b>	188
6.1. Model korporativnog kontrolinga za industrijski sistem	188
6.1.1. Ostvarivanje dobiti	188
6.1.2. Očuvanje likvidnosti poslovanja	193
<b>7. ZAKLJUČCI</b>	205
<b>LITERATURA</b>	207
<b>PRILOG</b>	

## **SPISAK TABELA**

*Tabela 1: Glavni atributi upravljačkog računovodstva i kontrolinga*

*Tabela 2: Prednosti i mane izveštavanja različitih organizacija kontrolinga*

*Tabela 3: Uslovi za kontrolere sačinjeni po dugoročnoj analizi poslovnih ponuda*

*Tabela 4: Lista uslova za kontrolera*

*Tabela 5: Pregled najvažnijih uslova za kontrolere*

*Tabela 6: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost prikupljanje informacija je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 7: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost planiranje i kontrola su zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 8: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost podrška rukovodstvu je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 9: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost budžetiranje je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 10: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontrola obračuna i analiza odstupanja je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 11: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost izveštavanje je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 12: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 13: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost konsolidacija proračuna je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 14: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 15: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost savetovanje u procesu odlučivanja je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 16: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost poslovno informisanje je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 17: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost saradnja kod strateškog planiranja je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 18: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost predlaganje korektivnih mera je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 19: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost stručna pomoć kod investicinog planiranja je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 20: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost stručna pomoć menadžmentu je uloga kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*



*Tabela 21: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontrola je uloga kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 22: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost informacijska podrška je uloga kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 23: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost zamena za plan i analizu je uloga kontroliga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 24: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je proširenje računovodstva u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 25: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 26: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt (Manova i Diskriminativna analiza)*

*Tabela 27: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt*

*Tabela 28: Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt*

*Tabela 29: Distanca (Mahalanobisova) između kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt*

*Tabela 30: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je ekonomska savest u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 31: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je interni konsultant u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 32: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je navigator u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 33: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost nešto drugo je kontroling u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 34: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost procedure planiranja važne za kontroling u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 35: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost procedure za investicije važne za kontroling u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 36: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost procedure za izveštavanje važne za kontroling u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 37: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 38: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 39: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost saradnje između kontrolinga na osnovu baza podataka u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 40: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost saradnje između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 41: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost saradnje između kontrolinga na osnovu komunikacije u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 42: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost unapred definisanih i standardizovanih izveštaja u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 43: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost izrade izveštaja u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 44: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost godišnje izveštavanje u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 45: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kvartalnog izveštavanja u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 46: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost mesečno izveštavanje u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 47: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost nedeljno izveštavanje u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 48: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost dnevno izveštavanje u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 49: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 50: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost jasne saradnje između centralnog i lokalnih kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 51: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 52: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 53: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je najvažniji izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 54: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je konsultant poslovnih odluka u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 55: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 56: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu - saradnju centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga (Manova i Diskriminativna analiza)*

*Tabela 57: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu - saradnju centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga*

*Tabela 58: Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu - saradnju centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga*

*Tabela 59: Distanca (Mahalanobisova) između kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu - saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga*

*Tabela 60: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost većeg broja lokalnih kontrolinga u odnosu na kontrolinga u preduzeću*

*Tabela 61: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost uticaja organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 62: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost značaj koji CFO pripisuje kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 63: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost značaj kontrolinga unutar preduzeća u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 64: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 65: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 66: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 67: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 68: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 69: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 70: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 71: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost broj ljudi u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 72: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost magistri i doktori nauka u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 73: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost visoka stručna sprema u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 74: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost više stručne sprema u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 75: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost srednje stručne sprema u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 76: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 77: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 78: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling se razvija iz plana i analize u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 79: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 80: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost postojanje samo plana i analize u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 81: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost postojanje samo kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 82: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 83: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga (Manova i Diskriminativna analiza)*

*Tabela 84: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga*

*Tabela 85: Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga*

*Tabela 86: Distanca (Mahalanobisova) između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga*

*Tabela 87: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kompleksnost okruženja u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 88: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost dinamike u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 89: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost stil rukovođenja u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 90: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 91: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost starost kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 92: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost inicijator uvođenja kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 93: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost hijerarhijski položaj kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 94: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost oblik organizacije kontroliga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 95: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji*

*Tabela 96: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji*

*Tabela 97: Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji*

*Tabela 98: Distanca (Mahalanobisova) između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji*

*Tabela 99: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost računovodstva kao izvora informacija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 100: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost prodaje kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 101: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost finansije kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 102: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost informacioni sistem kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 103: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost nabavke kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 104: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost marketinga kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 105: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost informacije iz okoline kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 106: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost plan i analiza kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 107: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost proizvodnja kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 108: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost drugi izvori informacija u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 109: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 110: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 111: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost finansije korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 112: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost marketing korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 113: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 114: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost računovodstvo korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 115: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost prodaja korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 116: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost proizvodnja korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 117: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost plan i analiza korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 118: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost nabavka korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 119: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost IT korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 120: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost neko drugi korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*

*Tabela 121: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže (Manova i Diskriminativna analiza)*

*Tabela 122: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže*

*Tabela 123: Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže*

*Tabela 124: Distanca (Mahalanobisova) između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže*

*Tabela 125: Doprinos celine (prostora) karakteristikama između kontrolinga i upravljačkog računovodstva*

*Tabela 126: Doprinos celine (prostora) karakteristikama između kontrolinga*

*Tabela 127: Doprinos celine (prostora) karakteristikama između upravljačkog računovodstva*

*Tabela 128: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstvo u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji*

*Tabela 129: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekti*

*Tabela 130: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu - saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga*

*Tabela 131: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga*

*Tabela 132: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na kontroling zajednica - saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga*

*Tabela 133: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji*

*Tabela 134: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže*

*Tabela 135: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt*

*Tabela 136: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća*

*Tabela 137: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga*

*Tabela 138: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na instrumentalnu dimenziju*

*Tabela 139: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže*

*Tabela 140: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju organizacije*

*Tabela 141: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na instrumentalnu dimenziju*

*Tabela 142: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju organizacije*

*Tabela 143: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća*

## **SPISAK GRAFIKONA**

*Grafikon 1: Demingov krug*

*Grafikon 2: Proces kontrolinga*

*Grafikon 3: Ugrožavanje rezultata procesa kontrolinga*

*Grafikon 4: Primer kompetencija između menadžera i kontrolera na različitim hijerarhijskim nivoima*

*Grafikon 5: Uslovi za funkciju kontrolera*

*Grafikon 6: Viđenje kontrolera u kompanijama*

*Grafikon 7: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na stručna pomoć kod investicinog planiranja je zadatak kontrolinga i obračun i analiza troškova je zadatak kontrolinga*

*Grafikon 8: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na stručna pomoć kod investicinog planiranja je zadatak kontrolinga i kontroling je proširenje računovodstva*

*Grafikon 9: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga i kontroling je proširenje računovodstva*

*Grafikon 10: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na procedure za izveštavanje važne za kontroling i procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling*

*Grafikon 11: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na procedure za izveštavanje važne za kontroling i kontroling je konsultant poslovnih odluka*

*Grafikon 12: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling i kontroling je konsultant poslovnih odluka*

*Grafikon 13: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga i kontroling se razvija iz plana i analize*

*Grafikon 14: Elipse kontrolinga u preduzeću u odnosu na uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga i postojanje samo kontrolinga u preduzeću*

*Grafikon 15: Elipse kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling se razvija iz plana i analize i postojanje samo kontrolinga u preduzeću*

*Grafikon 16: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću i starost kontrolinga*

*Grafikon 17: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na računovodstvo kao izvor informacija i informacioni sistem kao izvor informacija*

*Grafikon 18: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na računovodstvo kao izvor informacija i proizvodnja kao izvor informacija*

*Grafikon 19: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na informacioni sistem kao izvor informacija i proizvodnja kao izvor informacija*



# 1. UVOD

## 1.1. Opšta razmatranja

Nastojanje da se opstane u tržišnoj utakmici sa što manjim izdacima je u direktnoj vezi sa tim kako je preduzeće organizovano, odnosno koliko racionalno koristi raspoložive resurse. To znači da informacije moraju biti pravovremene, relevantne i pouzdane za donošenje ispravnih odluka. U protivnom, informacioni deficit, pa i suficit i nemogućnost da se obradi mnoštvo informacija i loši kanali komunikacije, imaće kao posledicu ekstremno loše strukturane odluke. S toga je neophodno jasno definisati kako će kontroling, kao jedan od bitnih funkcija podrške menadžmentu, biti organizovan unutar preduzeća, koje su njegove kompetence, koje informacije mu je neophodno dostavljati i kojim kanalima kao i koje je on informacije u obavezi da pruža. Najvažniji cilj svakog rukovodstva preduzeća je obezbeđenje dugoročnog opstanka preduzeća. Da bi se u tome uspelo, da bi mogla da se spreči ugroženost egzistencije, implementacija kontroling modela mora imati prioritet među zadacima upravljanja preduzećem. Ova disertacija polazi od pretpostavke da nije bitno da li je preduzeće manje ili veće, da nije bitno da li preduzeće posluje na domaćem prostoru ili u inostranstvu i da nije bitno da li je proizvodno ili uslužno, već da li je model organizacije kontrolinga adekvatno implementiran.

Fleksibilnost preduzeća predstavlja zahtev brzog i jeftinog prilagođavanja preduzeća zahtevima i uslovima koji se menjaju. Pod reaktivnošću preduzeća podrazumevamo karakteristiku pomoću koje ono brzo i bez velikih izdataka uspeva da se prilagodi sasvim novim zahtevima i situacijama koje u fazi planiranja nisu bile predvidljive.

Kontroling je u industrijskim sistemima razvijene tržišne privrede danas "samorazumljivost". Zbog velike pomoći kontrolinga u upravljanju, ta se funkcija uvodi u trgovačkim preduzećima, bankama, kreditnim institucijama, osiguravajućim društvima, bolnicama, visokoškolskim ustanovama kao i u vladinim institucijama.

Usled jake orijentacije na tržište kapitala od strane mnogih industrijskih sistema u poslednje dve decenije, odeljenja kontrolinga se sve više fokusiraju na kreiranje vrednosti za akcionare, merenje učinaka i finansijsko vođenje kontrolinga. Ali, funkcionisati danas u nestabilnom i globalno nezavisnom i turbulentnom okruženju znači da se dodatna vrednost tih aktivnosti dovodi u pitanje. Ona može dovesti u pitanje da kontroling nije u mogućnosti da odgovori na izazove koji donosi sutrašnjica. Stoga je bitna organizaciona postavka kontrolinga, njegovi procesi i sistem koji može da se prilagodi. Prilagođavanje kontrolinga možda nije neophodno u industrijama koje još uvek posluju u stabilnom okruženju. Međutim, mnoge industrije, kao što su zdravstvena, automobilska, telekomunikaciona i roba široke potrošnje, suočavaju se sa dramatičnim promenama okruženja koje karakteriše znanje, globalne cene i transparentan kvalitet, kratki životni vek proizvoda, turbulentno tržište i povećanje globalne konkurencije. Kompanije treba da razmotre da li su njihovi trenutni operativni modeli još uvek efikasni i efektivni.

Inostrane kompanije koje posluju na teritoriji Republike Srbije, donose sa sobom i svoje modele organizacije kojima doprinose efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta čime se povećava sposobnost prilagođavanja unutrašnjim i spoljašnjim promenama. Takođe postoje

primeri uspešne primene i organizacije kontrolinga nastale sa “domaćom pameću” što upućuje na ne postojanje razlike u sistemu rada kontrolinga.

Ovim istraživanjem ukazujemo da u savremenom svetu dobro organizovan i pozicioniran kontroling, smanjuje rizike poslovanja. Takođe ukazujemo i da kontroling utiče podjednako na sve industrijske sisteme bez obzira kojom se delatnošću bave.

Svrha i osnovni cilj koji treba da ispuni odgovarajući model korporativnog kontrolinga je da omogući menadžmentu da može upravljati poslovnim rezultatom u smislu ostvarivanja planiranih ciljeva poslovanja. U ovom smislu u procesu upravljanja treba isključiti mogućnost donošenja subjektivnih odluka od strane menadžmenta.

U skladu sa ovim, na kraju je dat predlog modela kontrolinga koji treba da predstavlja jedan novi način podrške menadžmentu pri donošenju različitih poslovnih odluka.

## **1.2. Problem, predmet i cilj istraživanja**

Ključni problem, kao i celokupna problemska orijentacija ovog istraživanja, vezuje se za analizu 8 tematskih celina, poglavlja i to: celina identifikacije organizacije preduzeća - segmentacija po delatnosti, starosti, veličini i sedištu organizacije (C<sub>1</sub>), celina identifikacije postojanja kontrolinga u organizacijama (C<sub>2</sub>), celina identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga – upoznavanje organizacije kontrolinga (C<sub>3</sub>), celina funkcionalni aspekti kontrolinga – upoznavanje zadataka koji se ostvaruju (C<sub>4</sub>), celina instrumentalne dimenzije kontrolinga – upoznavanje instrumenata koji se koriste (C<sub>5</sub>), celina identifikacije informacijske mreže kontrolinga – upoznavanje informacijskog protoka: izvora i korisnika informacija kontrolinga (C<sub>6</sub>), celina kontroling zajednica - saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga (C<sub>7</sub>) i celina identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća (C<sub>8</sub>), u odnosu na kontroling u preduzeću i upravljačko računovodstvo u preduzeću.

Shodno tome, u istraživanju su postavljeni sledeći operativni zadaci:

- da se prikažu osnovni parametri identifikacije organizacije preduzeća (C<sub>1</sub>), osnovni parametri identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji (C<sub>2</sub>), osnovni parametri identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga (C<sub>3</sub>), osnovni parametri funkcionalnog aspekta kontrolinga (C<sub>4</sub>), osnovni parametri instrumentalne dimenzije kontrolinga (C<sub>5</sub>), osnovni parametri identifikacije informacijske mreže kontrolinga (C<sub>6</sub>), osnovni parametri kontroling zajednice (C<sub>7</sub>) i osnovni parametri identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća (C<sub>8</sub>), u odnosu na kontroling u preduzeću i upravljačko računovodstvo.

- da se utvrde razlike između kontrolinga u preduzeću i između upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju organizacije preduzeća (C<sub>1</sub>), u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji (C<sub>2</sub>), u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga (C<sub>3</sub>), u odnosu na funkcionalni aspekt kontrolinga (C<sub>4</sub>), u odnosu na instrumentalnu dimenziju kontrolinga (C<sub>5</sub>), u odnosu na identifikaciju informacijske mreže kontrolinga (C<sub>6</sub>), u odnosu na kontroling zajednicu (C<sub>7</sub>) i u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća (C<sub>8</sub>).

- da se definišu karakteristike kontrolinga u preduzeću i upravljačkog računovodstva u preduzeću, u odnosu na identifikaciju organizacije, u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji, u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga, u odnosu na funkcionalni aspekt, u odnosu na instrumentalnu dimenziju, u odnosu na identifikaciju informacijske mreže, u odnosu na kontroling zajednicu i u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća.

- da se odredi homogenost kontrolinga u preduzeću i upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju organizacije, u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji, u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga, u odnosu na funkcionalni aspekt, u odnosu na instrumentalnu dimenziju, u odnosu na identifikaciju informacijske mreže, u odnosu na kontroling zajednicu, u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća.

- da se odredi doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću i upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju organizacije, u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji, u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga, u odnosu na funkcionalni aspekt, u odnosu na instrumentalnu dimenziju, u odnosu na identifikaciju informacijske mreže, u odnosu na kontroling zajednicu, u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća.

- da se odredi doprinos celine karakteristikama.

U završnim analizama dobijenih podataka, sa podjednakom pažnjom razmotriće se i sva druga pitanja za koja je naknadno utvrđeno da su od značaja radi potpunijeg osvetljavanja problema koji se istražuje.

### **1.3. Hipoteze istraživanja**

Uzimajući u obzir prethodna iskustva, osnovu problema, predmeta i ciljeva istraživanja, kao i metodološkog pristupa u ovom istraživanju, mogu se postaviti osnovne hipoteze:

Globalna hipoteza istraživanja glasi:

$H_0$  Ne postoji razlika između kontrolinga u preduzeću (upravljačkog računovodstva u preduzeću) u odnosu na: identifikaciju organizacije, u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji, u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga, u odnosu na funkcionalni aspekt kontrolinga, u odnosu na instrumentalnu dimenziju kontrolinga, u odnosu na identifikaciju informacijske mreže kontrolinga, u odnosu na kontroling zajednicu, u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća.

Ostale hipoteze glase:

$H_1$  Ne postoji razlika između kontrolinga u preduzeću (između upravljačkog računovodstva u preduzeću), u odnosu na identifikaciju organizacije, (u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji, u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga, u odnosu na funkcionalni aspekt, u odnosu na instrumentalnu dimenziju, u odnosu na identifikaciju informacijske mreže, u odnosu na kontroling zajednicu, u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća).

H<sub>11</sub> Model korporativnog kontrolinga obezbeđuje efikasno upravljanje industrijskim sistemima.

H<sub>12</sub> Jedinstvo centralizovanog i više perifernih funkcija kontrolinga doprinosi povećanju efikasnosti i ekonomičnosti industrijskih sistema.

H<sub>13</sub> Model korporativnog kontrolinga usaglašen sa dobrom praksom domaćih i inostranih kompanija, primenjiv je u proizvodnim i uslužnim sistemima.

H<sub>14</sub> Implementacija modela kontrolinga sa svojim internim nadzornim instrumentima utiče na vrednovanje i smanjenje inherentnih poslovnih rizika.

H<sub>2</sub> Ne postoji jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću (između upravljačkog računovodstva u preduzeću) u odnosu na identifikaciju organizacije, (u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji, u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga, u odnosu na funkcionalni aspekt, u odnosu na instrumentalnu dimenziju, u odnosu na identifikaciju informacijske mreže, u odnosu na kontroling zajednicu, u odnosu na doprinos kontrolinga učinkovitosti preduzeća).

H<sub>3</sub> Ne postoji razlika između kontrolinga u preduzeću (između upravljačkog računovodstva u preduzeću) u odnosu na pojedina obeležja identifikacije organizacije, (u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji, u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga, u odnosu na funkcionalni aspekt, u odnosu na instrumentalnu dimenziju, u odnosu na identifikaciju informacijske mreže, u odnosu na kontroling zajednicu u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća).

H<sub>4</sub> Ne postoji značajna razlika između bilo koja dva subuzorka kontrolinga u preduzeću (između upravljačkog računovodstva u preduzeću) u odnosu na pojedina obeležja identifikacije organizacije (u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji, u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga, u odnosu na funkcionalni aspekt, u odnosu na instrumentalnu dimenziju, u odnosu na identifikaciju informacijske mreže, u odnosu na kontroling zajednicu u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća).

#### **1.4. Metodologija istraživanja**

Upitnik Kontroling na osnovu kojeg je sprovedeno ovo istraživanje nastao je u svrhu dokazivanju pre svega radnih hipoteza, a onda i da bi se dali odgovori na pitanja: Kako to izgleda kod nas, a kako u inostranstvu? Koliko kontroling dugo postoji u poslovnoj praksi i koje determinante određuju njegov položaj? Ko je uveo kontroling u organizacije? Doprinosi li kontroling uspehu organizacije?

Upitnik je podeljen u dva dela. Prvi opšti deo se sastoji od 6 pitanja vezanih za informacije o preduzeću koje se anketira. Drugi deo upitnika tiče se same organizacije i poslovanja kontroling službe u okviru preduzeća i čine ga 34 pitanja.

Istraživanje je obavljeno u periodu Septembar 2014 – Februar 2015.god. Upitnik je poslat na 150 preduzeća putem elektronske pošte. Preduzeća su različitih osnovnih delatnosti. Odgovor je dobijen od strane 51 preduzeća. Svako preduzeće je trebalo da da samo jedan odgovor.

Analiziran je uzorak od 51 preduzeća podeljen u 2 subuzorka u odnosu na kontroling u preduzeću (ima kontroling (42), nema kontroling (9)).

Posmatrane promenljive su obeležja (ili varijabile). Obeležja u odnosu na koja se deli uzorak na subuzorku su kriterijumska obeležja. Više obeležja, koja su međusobno smisljeno povezana i čine logičnu celinu (C), zovu se jednostavno "celina" (prostor). Sve posmatrane tematske celine čine prostor istraživanja.

## **1.5. Prikaz po poglavljima**

Prema postavljenim ciljevima, u okviru predmetne disertacije, istraživanje je prikazano u okviru sedam poglavlja.

U uvodnom delu prikazani su predmet i cilj istraživanja, prikazane su i istraživačke hipoteze. Metodološki je opisan postupak istraživanja.

Drugi, teorijski deo rada, sastoji se iz pregleda preovlađujućih teoretskih stavova vezanih za kontroling. Dat je osvrt na upravljanje procesima u organizaciji. Dati su definicija i procesi u okviru teorije menadžmenta i upravljanja. Prikazani su i koncept i definicije kontroling procesa i njegovog rizika.

Zatim su obrađivane teorije koje su imale za zadatak da nas upute u promene u razmišljanju u kompanijama, fokusiranjem na buduća dešavanja a u skladu sa brzim promenama koja se dešavaju kako u okruženju tako i u samim organizacijama. Razmatramo načine razvijanja u efektivnu i efikasnu organizaciju i ulogu kontrolinga u tome.

U trećem poglavlju se bavimo organizacijom kontrolinga, njegovim pozicioniranjem u kompaniji kao i organizacijom same službe. Strateškim pozicioniranjem kontrolinga, analiziranjem koje to sposobnosti treba da ima kontroler kao i koje su to nadležnosti kontroling službi.

Četvrti, praktični deo rada daje informacije o uzorku istraživanja, prostoru istraživanja, matematičko – statističkoj obradi, primenjenim postupcima, grafičkom prikazu i načinu testiranja hipoteza. Takođe je dat pregled srodnih i sličnih istraživanja iz oblasti predmetnog istraživanja do kojih se došlo pretraživanjem sekundarnih izvora informacija, literature i interneta.

Zatim, u petom poglavlju su prikazani rezultati istraživanja kao i diskusija rezultata. Rezultat istraživanja je prikazan u skraćenoj verziji zbog same obimnosti istraživanja. Ostatak istraživanja je dostupan i nalazi se kod Autora.

U šestom poglavlju a na osnovu utvrđenih rezultata istraživanja, kao i preovlađujućih stavova stručne i naučne javnosti, dat je predlog Modela korporativnog kontrolinga kao instrumenta upravljanja industrijskim sistemima.

U sedmom poglavlju dajemo zaključak i pravce daljnjeg istraživanja.

Na kraju rada je dat pregled korišćene literature. Pored toga uz rad je priložen i upitnik na osnovu koga je sprovedeno istraživanje.

## 2. TEORIJSKO - METODOLOŠKI ASPEKTI KONTROLINGA

### 2.1. Upravljanje procesima u organizaciji

Poreklo moderne teorije upravljanja možemo videti u publikacijama o Fajolovim (Fayol,H.,1949) opštim principima upravljanja koji je prvi napravio klasifikaciju menadžerskih zadataka. U okviru teorije menadžmenta, ulozi menadžmenta se može pristupiti iz institucionalne kao i iz funkcionalne perspektive. Dok se prvi bavi opisom organizacije subjekta koji obavlja rukovodeće poslove, drugi se bavi procesima i aktivnostima koji se obavljaju u okviru subjekta.

Institucionalna interpretacija upravljanja fokusira se na pozicije rukovodećih lica u organizacionoj strukturi. U okviru ovog tumačenja, možemo identifikovati značajnu razliku između nemačkog i američkog menadžment pristupa. U okviru nemačkog pristupa, menadžment se posmatra kao najviši organizacioni sloj u preduzeću. Nasuprot tome, američki autori vide menadžment kao bilo koju poziciju u preduzeću koja ima disciplinsku ili direktnu vlast nad bilo kojim položajem u preduzeću (Staehele,W.H.,1999). Ovo predstavlja problem za industriju ekonomskog istraživanja koja ima za cilj da upoređuje preduzeća kojima se upravlja od strane vlasnika u odnosu na preduzeća kojima se upravlja od strane nezavisnih radnika.

Funkcionalna interpretacija upravljanja se fokusira na aktivnosti koji se izvode sa namerom da kontrolišu operativni proces preduzeća. Steinmann i Schreyogg definišu menadžment kao konglomerat kontrolinih aktivnosti koji se primenjuju u toku procesa proizvodnje i usluga i obezbeđuju njihov uspeh. Tipična menadžment funkcija podrazumeva planiranje, organizaciju i kontrolu preduzeća iako veliki broj različitih funkcionalnih klasifikacija postoje.

Jedna od najuticajnijih kategorizacija menadžment funkcija data je od strane Gulick-a (Gulick,L.H.,1937) koja se oslanja na Fayol-ov rad. Njegova klasifikacija se sastoji od sedam različitih klasifikacija i to: planiranje, organizacija, ljudski resursi, režija, koordinacija, izveštavanje, budžetiranje.

### 2.2. Menadžment kontrola kao povratna sprega

Koontz i O'Donnell (1955) bili su prvi koji su zamenili funkcije koordiniranja, izveštavanja i budžetiranja sa jednom funkcijom: *kontroling*.

Savremena teorija menadžmenta se oslanja na pet funkcija: planiranje, organizacija, kadrovi, usmeravanje i kontrolisanje.

Ove funkcije su organizovane u vremenskom i logičnom redosledu duž procesa upravljanja.

Faza *planiranja* se odnosi na izbor korporativnih ciljeva i njihovom selekcijom kao najboljim načinom da se oni dostignu. Na najvišem nivou, planiranje se bavi razvojem ciljeva, strategija, programa i procedura za celu organizaciju ili njenih pojedinih delova. Proces upravljanja upravo počinje sa fazom planiranja kao njegovom primarnom funkcijom odnosno ona stvara ulaz za sve naredne faze menadžment ciklusa.

Faza *organizovanja* se bavi razvojem planova i procesa koji su opisani u prethodnoj fazi. Primarni cilj ove faze je razvoj organizacione strukture koja se sastoji od pozicija i njegovih

agregacija. Osim toga, raspodela nadležnosti i zahtevane kvalifikacije za radna mesta kao i razvoj komunikacionih sistema duž organizacione strukture su zadaci u okviru faze organizacije.

Faza *kadrova* se bavi ljudskim resursima koji su definisani u fazi organizovanja. Nakon početne kadrovske faze, kadrovska funkcija mora da obezbedi i kontinuirano održavanje i snabdevanje kvalifikovanih ljudi za organizaciju.

Planiranje, organizovanje i kadrovi se bave pripremom organizacije za rad.

Faza *usmeravanja* sadrži kontinuirano pokretanje zadataka i koordinaciju i kontrolu operativnog sistema.

Poslednja faza ciklusa upravljanja je *kontroling* ili faza evaluacije tokom koje se porede dostignuća operativnog sistema sa planovima definisanim u prvoj fazi.

Planiranje i kontroling faze se smatraju dvostrukim funkcijama, jer kontroling zavisi od ciljeva definisanih u fazi planiranja, a planiranje je teško moguće bez kontrole informacija o ostvarenju.

Tokom tradicionalne povratne koordinacije, ukoliko postoji odstupanje u okviru određenih nivoa tolerancije, kontroling utvrđuje potrebne mere kako bi se nadoknadili poremećaji koji su možda prouzrokovali odstupanje.

### **2.3. Kontroling u kompanijama – koncept i definicija**

Organizacioni položaj kontrolera je rezultat korporativne prakse. Ovaj problem proizilazi iz različitih definicija pojma kontrolinga, od kojih ni jedan nije univerzalno prihvaćen. Prilikom tumačenja termina kontrolinga, opseg se kreće od pozitivističkog pogleda “kontroling je ono što kontroleri rade” do informaciono orijentisane, koordinaciono orijentisane ili upravljački orijentisane definicije.

**Informaciono orijentisani pogled na kontroling**, ima za fokus položaj kontrolera kao centralnog dobavljača informacija. Kontroler podržava proces odlučivanja kroz nabavku blagovremenih i relevantnih informacija. U tom cilju, kreira se infrastruktura potrebna za prikupljanje, obradu i prezentaciju informacija. Ovaj aspekt predstavlja sistem izgradnje funkcije kontrolera. Koristeći ovu kontroling infrastrukturu, kontroler prikuplja informacije iz različitih spoljnih i unutrašnjih izvora, obrađuje ih i prilagođava i obezbeđuje da donosioci odluka imaju pristup relevantnim informacijama.

Informaciono orijentisani pogled kontrolera je usko povezano sa domenom upravljačkog računovodstva u engleskoj literaturi. Ovaj pogled uključuje funkcije operacionih istraživanja, budžetiranja, poreskog računovodstva i korporativne revizije kao aktivnosti kontrolera.

Međutim, ovako jednostavna jednačina kontroling = napredno upravljačko računovodstvo, ignoriše dodatne funkcije kontrolera.

Tabela pokazuje ravnotežu glavnih atributa upravljačkog računovodstva i kontrolinga prema Beckeru (Becker, H.J., 1984). Ovi opisi su krajnosti koje opisuju razlike ove dve funkcije i koje se pronalaze u korporativnoj praksi.



**Tabela 1: Glavni atributi upravljačkog računovodstva i kontrolinga**

Upravljačko računovodstvo	Kontroling
Brojčano orijentisane aktivnosti	Aktivnosti orijentisane prema primaocu
Cilj:brojevi moraju da se evidentiraju i pravilno podese	Cilj: Brojevi moraju da dovedu do aktivnosti
Računovođa	Dostavljač informacija i prodavac
Pogled unazad	Pogled unapred
Brojevi se isporučuju	Brojevi se prodaju (primaoci moraju da budu uvereni)
Radi se u tajnosti	Kontinuirana komunikacija po pitanju prihoda
Krute smernice	Kontinuirano podešavanje za korporativne zahteve
Specifična terminologija	Terminologija orijentisana prema primaocu
Izveštaji bazirani na brojevima	Izveštaji sa pogledom unapred, rezimeom, informacijama i (predloženim) merama
Dominira računovodstvo	Dominiraju ciljevi, planovi i kontrola

**Upravljački orijentisani kontroling** pogled, definiše kontroling kao specifičnu funkciju sistema upravljanja. Kontroler mora da obezbedi efikasnost ciklusa upravljanja kontinuiranim praćenjem menadžerskih aktivnosti sa ciljevim preduzeća.

**Koordinaciono orijentisani kontroling pogled** - do nedavno, većina kontroling definicija je naglašavala da je zadatak kontrolinga koordinacija različitih elemenata sistema upravljanja. U okviru ciklusa upravljanja, zadatak kontrolera može se posmatrati kao koordinacioni entitet koji obezbeđuje efikasnu saradnju različitih delova sistema kao što su planiranje, kontrola, organizacija, upravljanje kadrovima, a u skladu sa ciljevima preduzeća. Kontroler mora da obezbedi efikasnost i efektivnost sistema upravljanja na isti način kao što menadžment sistem treba da obezbedi efikasnost i efektivnost operativnog sistema.

Hibridna definicija kontrolinga - iako informaciono orijentisani kontroling, upravljačko orijentisani kontroling i koordinaciono orijentisani kontroling pogled opisuju različite perspektive koje mogu biti primenjive na definiciju kontrolinga, većina definicija kontrolinga kombinuje elemente iz sve tri perspektive.

Na primer, Horvatova (Horvath,P.,2003) definicija kontrolinga je našla široku primenu u nemačkoj literaturi:

*„Kontroling je – iz funkcionalne perspektive – podsistem menadžmenta koji koordinira planiranje, evaluaciju i snabdevanje informacijama na ciljno orijentisani način. Na taj način, kontroling podržava adaptaciju i koordinaciju celokupnog sistema.“*

Navedena definicija, vidi kontroling kao **ciljno orijentisan**, odnosno on podržava ukupni ekonomski cilj preduzeća.

## 2.4. Kontroling proces

Proces kontrolinga se može posmatrati sa dve različite perspektive u kontroling literaturi. Dok se neki autori fokusiraju na unapređenju od tradicionalnog ka procesno orijentisanom kontrolingu (Brede (1997) i Gerboth (2000)), drugi autori stavljaju akcenat na kontroling objektu odnosno procesu u preduzeću (Scheer, Breitling (2000), Schmelzer, Friedrich (1997), Schmelzer, Sesselmann (2001).) Na primer Brede definiše proces kontrolinga kao evoluciju iz obračuna troškova i upravljanja prihodima:

*„Cilj (procesa kontrolinga) je stvaranje analitičke transparentnosti u organizaciji koji služi kao osnova za kreativnu primenu novih procesa, dizajniran u skladu sa zahtevima tržišta i kupaca.“*

Gerboth definiše procesno – orijentisani kontroling kao preduslov za kontrolu procesa:

*„Prvi korak je stvaranje procesno-orijentisanog kontrolinga, koji zahteva svrstavanje kontroling procesa i instrumenata sa poslovnim procesom. Kao sledeći korak, kontrolisanje procesa treba da se implementira kao proces kontrolinga.“*

Schmelzer i Friedrich obezbeđuju funkcionalnu definiciju kontroling procesa:

*„Zadatak procesa kontrolinga je planiranje i praćenje efektivnosti i efikasnosti poslovnih procesa. Ona pruža informacije menadžerima potrebnih za kontrolu njihovih poslovnih procesa. Proces kontrolinga ima značajan uticaj na uspeh proizvoda i R&D projekata i na taj način na produktivnost i konkurentnost kompanije.“*

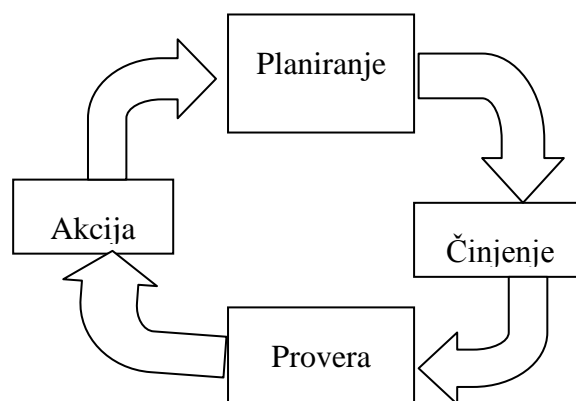
Slično kao i strateški i operativni menadžment, kontroling proces ima dvostruki cilj. Na strateškom nivou, proces kontrolinga mora da obezbedi da svi organizacioni procesi zajednički podržavaju ciljeve organizacije. Za ovu svrhu, kontroling proces mora da obezbedi evaluacioni okvir koji omogućava procenu različitih procesa – koristeći zajednički skup mera.

Na operativnom nivou, kontroling proces mora da obezbedi efikasnost individualnih procesa i pravilno korišćenje resursa potrebnih za izvršenje procesa. Operativni proces kontrolinga preklapa se sa procesom operativnog upravljanja, jer oba imaju istu svrhu: održavanje operativne efikasnosti procesa. Efikasni kontroling sistem ne može da se osloni isključivo na podatke iz internih procesa. Umesto toga, ceo lanac analize treba da počne sa odgovarajućim interfejsom prema tržišnim partnerima i završava se isporukom gotovih proizvoda ili usluga. Ovaj koncept stvar nove primaoca kontroling informacija izvan granica preduzeća. Dobavljači i kupci mogu zahtevati informacije o napretku „njihovih“ procesa, a nezavisni kontroling ih može dostavljati.

Sa aspekta sistema upravljanja prema ISO standardima, kontroling je jedan od poslovnih procesa koji se dodaje na sve poznate poslovne procese u organizaciji. Pri uspostavljanju procesa kontrolinga u organizaciji optimalno je da taj proces bude uspostavljen preko PDCA kruga odnosno „Demingovog kruga“ (Muehlen, M., 2002). Mapirati poslovni proces kontrolinga u procesne korake, praktično nije moguće. Razlog za to leži u činjenici da se ne mogu propisati sukcesivni koraci procesa kontrolinga, jer pored nužnosti upotrebe niza alata i tehnika za sprovođenje kontrolinga nužna je određena kreativnost, kao i u svakom upravljačkom procesu. Ono što se u procesu kontrolinga može definisati to su ključne aktivnosti, pravila, resursi u pojedinim fazama PDCA kruga kojim će se upravljati proces.

Primena PDCA kruga za uspostavljanje, sprovođenje i poboljšanje procesa kontrolinga podrazumeva pre svega fazu P (Plan). Tu se podrazumevaju sledeće aktivnosti: definišu se sva pravila i postupci izvođenja procesa kontrolinga, definišu se opseg i ciljevi kontrolinga, vrši se predviđanje očekivanih rezultata i efekata kontrolinga, itd. U D (Do) fazi se proces obavlja u organizaciji. Tokom D faze i nakon nje se u C (Check) fazi sprovodi provera, odnosno meri i upoređuje dobijeni izmereni rezultat rada procesa sa planiranim i očekivanim rezultatima u P fazi. Ukoliko se rezultat razlikuje tada se u A (act) sprovodi analiza zašto se došlo do odstupanja, te se planiraju korektivne i/ili preventivne radnje da se u narednom ciklusu procesa kontrolinga smanje odstupanja. Pored potrebe planiranja i izvođenja korekcija uočenih i izmerenih nedostataka treba za sledeći ciklus planirati poboljšanje kojima bi se ubuduće postizati bolji rezultati rada procesa kontrolinga.

**Grafikon 1: Demingov krug**



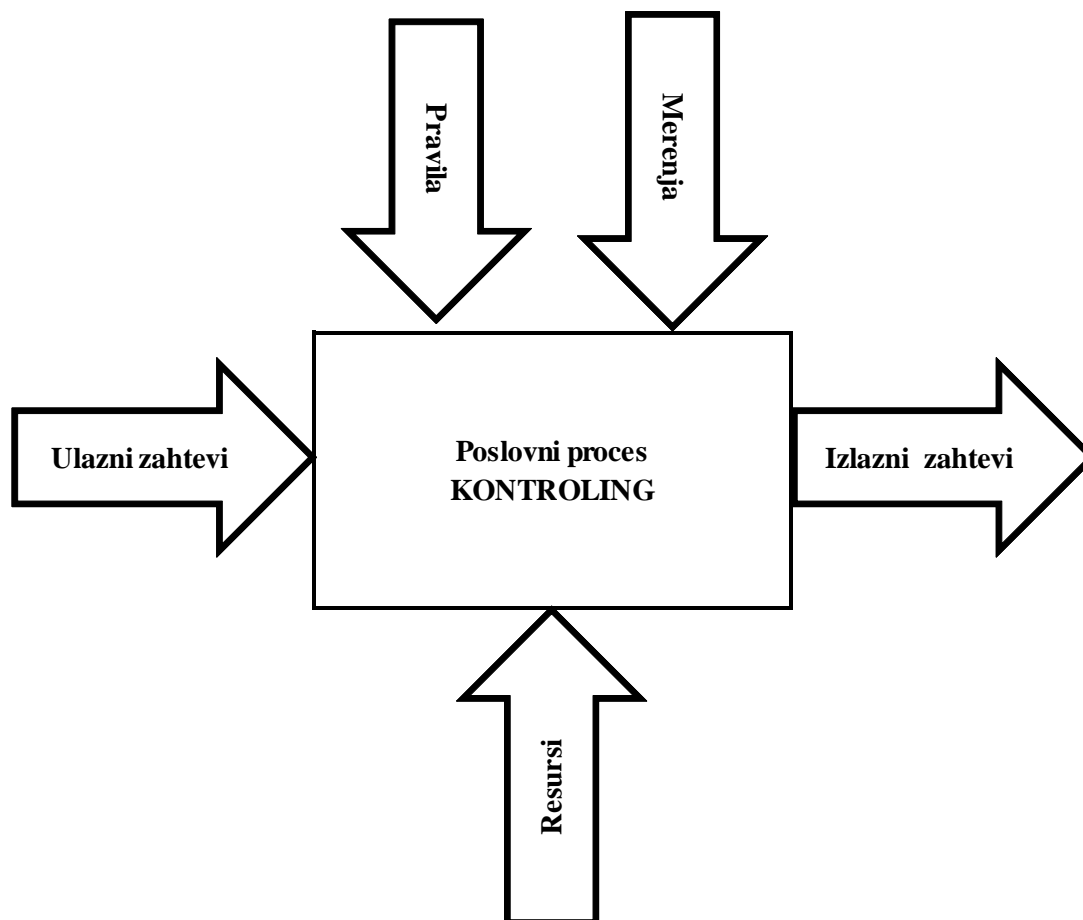
Planiranje i izvođenje procesa onako kako je planirano prema PDCA krugu u startu indirektno sadrži jednu pretpostavku: sve će se odvijati po planu, a odstupanja neće biti preterano velika odnosno biće u granicama prihvatljivosti. Ne postoji garancija da će se planirani proces kontrolinga odvijati prema planu i da će dati sve očekivane rezultate, a razlog tome su unutrašnji i spoljašnji faktori u poslovanju koji se delom mogu predvideti a delom su nepredvidivi.

U tom slučaju se pred vlasnika procesa kontrolinga postavlja vrlo ozbiljan problem i pitanje: kako osigurati da se proces kontrolinga odvija po planu i da se od njega dobiju rezultati koji se i očekuju? Na to pitanje objektivni odgovor može dati samo upravljanje rizicima u procesu kontrolinga. Upravljanje rizicima nije sastavni deo PDCA kruga kontrolinga i kao takvo se posebno planira i sprovodi.

## **2.5. Rizici procesa kontrolinga**

Proces kontrolinga u organizaciji ima osnovne elemente kao i ostali poslovni procesi. Šema procesa kontrolinga je prikazana na grafikonu 2 (Adelsberger, Z., 2010).

**Grafikon 2: Proces kontrolinga**

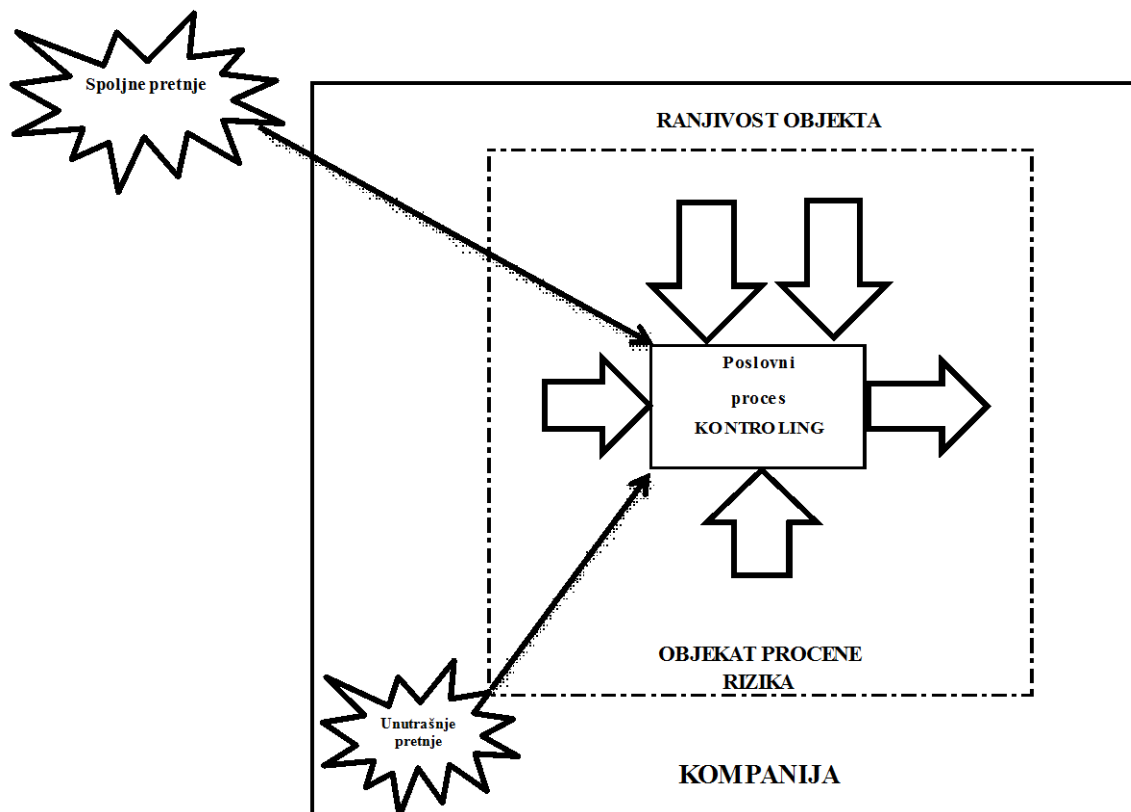


Sa grafikona se vidi da se na ulazu nalaze jedan ili više zahteva. Ti zahtevi su po pravilu od strane top menadžmenta organizacije i odnose se na željene rezultate procesa kontrolinga. Za obavljanje procesa nužni su pojedini resursi, stručnjaci ali i kvalitetan informacijski sistem. Odvijanje procesa se sprovodi u skladu sa pravilima struke, zakona i uredbi, ali i propisanih i prihvaćenih metoda rada. Celokupno odvijanje procesa se meri praktično u svim delovima, instrumentima i metodologijom koju je organizacija propisala u P fazi PDCA kruga. Na izlazu procesa se nalazi zadovoljenje ulaznih zahteva.

Sve elemente procesa kontrolinga definiše i određuje organizacija, odnosno vlasnik procesa u saglasnosti sa top menadžmentom i njihovim očekivanjima. Ne postoji nigde nikakav propis kako se taj proces odvija, te koje elemente ima. Top menadžment ima za cilj, upotrebu rezultata kontrolinga za donošenje strateških ali i operativnih odluka, kako za organizaciju i izvođenje poslova u organizaciji, tako i u smislu nastupa na tržištu, odnosa prema konkurenciji i sl. Rezultati koji se dobiju na izlazu procesa kontrolinga moraju biti pouzdani i maksimalno zaštićeni od slučajnih ali i namernih grešaka. Taj zahtev prema procesu kontrolinga se objektivno jedino može kontrolisano sprovesti kroz upravljanje rizicima, odnosno procenom šta, kako kada, i na kojem mestu može ugroziti proces kontrolinga zbog čega bi se dobili nepouzdana podaci.

Uopšteno gledajući, postoji pet grupa problema koji mogu ugroziti tačnost procesa, odnosno njegovih rezultata na izlazu. Te grupe problema su: loši ulazni zahtevi, ne odgovarajući resursi, pravila koja se ne primenjuju ili su ne odgovarajuća loše planirana merenja, i na kraju kvalitet, stručnost i iskustvo obavljanja poslova unutar procesa. Sve to može u većoj ili manjoj meri ugroziti kvalitet izlaza iz procesa. Ta analiza i procena tačnosti funkcionisanja procesa, odnosno ugrožavanja tačnosti rezultata može se sprovesti procenom rizika odnosno upravljanjem rizicima u procesu kontrolinga. Na grafikonu 3. prikazano je ugrožavanje rezultata procesa kontrolinga (Adelsberger, Z. 2010).

**Grafikon 3: Ugrožavanje rezultata procesa kontrolinga**



Prema Dr.sc. Adelsberg Zdenku, postoje dva ključna elementa koja mogu izazvati netačnost rezultata procesa kontrolinga. Jedno su pretnje, kako spoljašnje, tako i unutrašnje, a drugo je ranjivost procesa za kontroling.

Pretnje su pojave koje mogu ugroziti pravilno funkcionisanje procesa kontrolinga, odnosno dobijanje ispravnih izlaznih rezultata. Izvori pretnji prema mestu nastanka mogu biti spoljašnji i unutrašnji. U kategoriju spoljašnjih pretnji mogu spadati npr. želja „neprijatelja“ da organizaciji pruži netačne podatke kako bi se spolja uticalo na dobijanje pogrešnih rezultata. Unutrašnje pretnje po pravilu potiču od nelojalnih i nezadovoljnih zaposlenih koji svojim postupcima mogu da osujete pravilne rezultate procesa. Ranjivost procesa kontrolinga se ogleda u slabostima procesa i njegovih elemenata da se odupru pretnjama. Ranjivost procesa su posledica loše organizacije, loše planiranih ili sprovedenih mera zaštite rada procesa, itd. Krivac za ranjivost po pravilu je sama organizacija. Npr. ranjivost procesa kontrolinga je

nekvalitetan informacijski sistem, nedovoljno edukovani ljudi koji rade u procesu kontrolinga, itd.

Ako pretnja iskoristi ranjivost procesa kontrolinga kaže se da je došlo do sigurnosnog incidenta, ako posledica incidenta izaziva štetu za organizaciju. Posledica sigurnosnog incidenta kod procesa kontrolinga može biti netačan rezultat koji onda top menadžment koristi za donošenje (loših) odluka. Kada se posmatraju rizici nekog poslovnog procesa, tada se razlikuju dve grupe: operativni rizici procesa i rizici aktivnosti u procesu. Operativni rizici poslovnog procesa su oni rizici koje određuje okruženje procesa i koje mu omogućava da se proces nesmetano odvija. Rizici aktivnosti procesa su rizici koji se odnose direktno na rizike pravilnog obavljanja bilo koje aktivnosti unutar procesa. Kod sveukupne analize rizika poslovnog procesa moraju se uzeti u obzir obe grupe, jer jednako mogu doprineti nesigurnosti funkcionalnih rezultata procesa.

Problem rizika u organizaciji je njegova promenljivost sa vremenom kao i činjenica da nikada ne može biti nula, ali na sreću ni 100%, jer ako bi neki nepovoljan ishod bio siguran, tada niko ne ulazi u njega svesno. To znači da se odvijanje bilo kakvih procesnih aktivnosti odvija u uslovima veće ili manje entropije. To bi značilo da procenjeni rizik u jednom trenutku u sledećem više ne mora biti isti, ili da smanjeni neprihvatljivi rizik nakon toga zbog nekog razloga opet poprimi neprihvatljivi nivo. To ima za posledicu da se kontinuirano mora sprovesti kontrola rizika, a time i kontinuirano preduzimati aktivnosti da se rizici drže na prihvatljivom nivou. Prema prirodi problema, stalna kontrola i držanje rizika na prihvatljivom nivou je takođe poslovni proces.

## **2.6. Efektivni i efikasni kontroling**

Tradicionalni kontroling ili upravljačko računovodstvo, razvio se u jedan od najvažnijih funkcija u okviru kompanija. Obzirom da se kompanije suočavaju sa drastično promenjenom sredinom, postavlja se pitanje da li će funkcije i procesi kontrolinga biti dovoljno efektivni i efikasni da odgovore izazovu. *Kontroling* je pristup koji pomaže kompanijama da se fokusiraju na stvaranje i pokretanje vrednosti, podizanje kvaliteta i smanjenje troškova.

Kontroling je prvenstveno razvijen kao odgovor na makroekonomske turbulencije tokom dvadesetih i tridesetih godina prošlog veka. Kako je globalna ekonomija jačala, kompanije su polako rasle i bile su suočene sa sve većim izazovima u oblasti komunikacije, koordinacije i upravljanja. Kontroling je razvijen kao način za regulisanje čitavog poslovanja i upravljanja. Kontroling je uglavnom fokusiran na unutrašnje procese i oslanja se na istorijske podatke za planiranje, finansiranje i prognozu tražnje i proizvodnje. U tom smislu, osnovni zadaci kao što su planiranje, finansiranje i prognoza, i upravljanje troškovima dovode do pretpostavke da će brojevi iz prošlosti pružiti vredne lekcije za budućnost. Međutim, ekonomska i globalna struktura dvadeset prvog veka, koja je oblikovana svetskom ekonomskom krizom, pravi novu sredinu punu izazova za kontroling. Jača konkurencija, velika promenljivost tržišta, kraći ciklus inovacija i jači pritisak na margine primoravaju današnje kompanije da reaguju brže i sa boljom strategijom kako bi bili uspešni. Moderni kontroling se zasniva na tradicionalnom upravljačkom računovodstvu i nudi više strateških funkcija koje mogu da pomognu u rešavanju ovih izazova.

Uspeh kompanije visokih kvaliteta (koji se izračunavaju preko prometa i EBITDA-e) potvrđen je fokusom na četiri ključna nosioca uspeha:

- Korisnički domet - da optimizuju njihovo potencijalno tržište,
- Poslovna agilnost – da maksimalno povećaju njihovu profitabilnost,
- Troškovi konkurentnosti – da optimizuju njihovu profitabilnost,
- Poverenje interesne grupe – da obezbede talenat i podršku za postizanje ciljeva.

Kako se preduzeća koncentrišu na ove nosioce, novi izazovi će se pojaviti. Kontroling će im pomoći da se suoče sa ovim izazovima i da ih reše. Kao odgovor na ovu proširenu ulogu i tehnološke, ekonomske i socijalne prednosti, kontroling će možda morati da se podvrgne kulturološkim promenama. Dakle, šta će se promeniti u praksi i zašto?

Orijentacija mnogih kompanija a samim tim i kontrolinga u poslednje dve decenije, zbog jakog tržišta kapitala, sve se više fokusiraju na stvaranje vrednosti za akcionare, merenje učinka i finansijski kontroling. Finansijski kontroling je uglavnom odgovoran za implementaciju, konsolidaciju i ispunjenje ciljeva za svaki troškovni i profitni centar.

Međutim, život u nestabilnom, globalnom međuzavisnom i brzo promenljivom okruženju znači da se dodata vrednost ovih aktivnosti dovodi u pitanje. Može da se desi da kontroling ne bude u mogućnosti da u potpunosti zadovolji izazove današnjice. Dakle, fokus kontrolinga, organizaciona podešavanja, procese i sisteme treba prilagoditi kako bi se bolje odražavali na novu sredinu.

Prilagođavanje kontrolinga možda neće biti neophodno u industrijama koje i dalje posluju u stabilnim okruženjima. Međutim, mnoge industrije kao što su zdravstvo, automobilska industrija, telekomunikacije i industrija potrošnih dobara se suočavaju sa drastično promenjenim okruženjem koje karakterišu obrazovaniji kupci, globalne cene i transparentnost kvaliteta, ometanje inovacija, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda, jako nestabilna tržišta i povećanje globalne konkurencije. Dok više reaktivan i finansijski orijentisan kontroling dodaje vrednost u stabilnom okruženju, za promenljivo okruženje najbolje bi bilo da se koristi proaktivni, strateški i poslovno orijentisani pristup. Kompanije moraju da razmotre da li je njihov trenutni poslovni model i dalje efektivan i efikasan.

Kako bi prilikom promene fokusa kontroling postao proaktivniji, više strateški poslovno orijentisan, moramo definisati šta podrazumevamo pod „efektivan“ i „efikasan“. Definicija je različita za svaku državu i u svakom odeljenju za kontroling, ali obično se dolazi do iste diskusije. „Da li radimo prave stvari?“ (Kontroling efektivnost) i „Da li radimo stvari na pravi način?“ (Kontroling efikasnost). Kontroling efektivnost bi trebalo da se koncentriše na stvaranje vrednosti i pokretače vrednosti. To bi trebalo da obezbedi sve relevantne i potrebne informacije za upravljanje i poslovanje, uz optimizaciju organizacije, procesa i sistema za podizanje kvaliteta i smanjenje troškova.

## **2.6.1. Kontroling efektivnost**

### **2.6.1.1. Orijentisanost prema lancu vrednosti**

U poslednjih nekoliko godina, pojam „lanac vrednosti“ je ustanovljen u poslovnom rečniku. Za razliku od orijentisanosti prema lancu dobavljača, protok orijentisanosti prema lancu vrednosti polazi sa tačke gledišta kupca, pre nego sa tačke gledišta dobavljača.

Prema tome, u mnogim organizacijama, biće potrebna neka vrsta preokreta i promene. Fokusirajući se na informacije, odnose i finansije, orijentisanost prema lancu vrednosti naglašava potencijal različitih funkcija u okviru lanca celokupne organizacije. Kontroling odgovarajućeg lanca vrednosti omogućava transparentno praćenje učinka svake funkcije i procenu kako se svaka od njih odnosi prema opštim ciljevima kompanije. Pored promene načina razmišljanja zaposlenih, ovo je prvi korak u osmišljavanju strategije, organizacije i slojeva procesa za prioritetne elemente lanca vrednosti.

Sledeći korak je projektovanje i razvijanje integrisane kontrole upravljanja i koncepta izveštavanja koji se zasniva na viziji i strategiji kompanije i uključuje odgovarajuće ciljeve za procese, poslovne jedinice ili proizvode i potrošačke grupe.

Koncept treba da maksimizuje transparentnost kombinovanjem jasne odgovornosti u okviru funkcije sa standardizovanim ključnim indikatorima performansi (KPIs) u celoj grupi. Indikatori treba da budu dodeljeni internim i eksternim korisnicima i takođe treba da budu usklađeni sa potrebnim informacijama svake grupe. Koncept prilagođenog izveštavanja bi trebalo da bude povezan sa ciljevima lanca vrednosti i izveštajima menadžmenta na najefektivniji (relevantne informacije), najefikasniji (veoma standardizovani i automatizovani) i najvizuelniji način. Sledeća faza je da se strategijsko i poslovno planiranje bazira na lancu vrednosti, odnosno na kontroli upravljanja i konceptu izveštavanja koji uključuje finansijske i poslovne indikatore. Kao rezultat toga, odeljenje kontrolinga je u stanju da kontroliše, planira, usmerava i koordinira poslovne procese duž celog lanca vrednosti na efektivniji način.

U okviru lanca vrednosti, postoje tri glavne funkcije koje će uticati na kontroling jedinice u budućnosti. Kontroling prodaje i marketinga će obuhvatati više onlajn aktivnosti. U velikoj meri vođen društvenim mrežama i drugim platformama, postoji veliki broj novih informacija o korisnicima i njihovom ponašanju. Kontroling proizvodnje će, u mnogome, biti određen novim proizvodnim procesima i vertikalnom integracijom kompanije. U zavisnosti od stepena unutrašnjih i spoljašnjih aktivnosti kompanije, kontroling korporativnih mreža će postati sve potrebni. Funkcija najviše utiče na R&D (istraživanje i razvoj). Vođeni kraćim životnim ciklusima, bržim tempom inovacija, i okruženjem koje je otvorenije za inovacije, kontroling inovacija mora da se prilagodi, proširi ili promeni svoj fokus.

#### **2.6.1.2. Struktura inovacija**

Ono što je novo danas, može da zastari već sutra. Kraći životni ciklus proizvoda i inovacije zahtevaju konstantno povećanje brzine inovacija. Kako bi ostali konkurentni na globalnom nivou, mnoge kompanije, pogotovo tehnološki lideri, ne mogu da sprovedu samo inkrementalna poboljšanja proizvoda. Umesto toga, moraju da sprovedu radikalne inovacije. Rezultat toga je da stalna borba za preživljavanje i uspeh kompanije često zavisi od R&D. Umesto da budu nezadovoljni tehnološkim napretkom kao takvim, kompanije su često zabrinutije vremenom i troškovima koji sa sobom nose istraživanje i razvoj. Da bi sačuvali vreme i novac, aktivnosti istraživanja i razvoja kompanije bi trebalo, sa jedne strane da bude efikasnije, a sa druge efektivnije po pitanju kontrole i koordinacije. U cilju optimizacije razvoja proizvoda koji je ekonomičan i zasnovan na rezultatima, kontroling je stavljen u centar istraživanja i razvoja, posebno kontroling poslovanja sa svojim celokupnim „end-to-end“ procesima kontrolinga.



Procesno orijentisani „end-to-end“ kontroling se razlikuje od konvencionalnog kontrolinga istraživanja i razvoja što vidimo kroz četiri ključne karakteristike:

- Veće učešće u relevantnim funkcionalnim oblastima i poslovnim partnerstvima
- Stvaranje troškova transparentnosti
- Identifikacija potencijalnih ušteda troškova i sinergije
- Ubrzanje procesa inovacije.

Kako bi procesno orijentisan „end-to-end“ kontroling bio uspešan u oblasti istraživanja i razvoja, kontroler bi trebao da bude uključen u fazu strateškog planiranja. Počevši sa analizom trendova i konkurencije kao i globalnim i makroekonomskim razvojem, kontroleri moraju da podrže i razmotre procenu ideja i potencijalnih inovacija.

U istraživačkim procesima, kontroling mora da udari temelje, da deluje kao poslovni partner i pruži podršku istraživačima i tehničkim ekspertima. Osnova za to je izveštavanje odeljenja za istraživanje i razvoj. Međutim, često je izazov to što izveštavanje ne odražava uvek osobenost područja; umesto toga, samo standardni izveštaji koji se tiču troškova i usklađenosti su obezbeđeni. Kako bi postigao određeni nivo relevantnosti u pogledu kontrole, KPI izveštavanje bi trebalo da se odvija u saradnji sa menadžmentom i istraživačima. Ova saradnja takođe gradi poverenje i dodaje vrednost svim stranama. Više kompleksnosti nastaje oko toga da li bi kompanije trebalo da pristupaju otvorenim inovacijama. Ovo podrazumeva da, spoljne poslovne interesne grupe kao što su kupci i dobavljači, aktivno doprinose inovacionom procesu. U većini slučajeva, ove zajednice su virtuelne, bazirane na internetu i dinamične. Bez „end-to-end“ aspekta, bilo bi teško planirati i koordinirati proces koristeći klasičan kontroling istraživanja i razvoja.

U oblasti proizvodnje, kontroling bi trebalo da odigra veću ulogu pored svojih standardnih zadataka troškova proizvoda i procene zaliha. To bi moglo da podrazumeva jaču podršku „napravi ili kupi“ donošenju odluka, ili poslovnom partnerstvu za razvoj proizvodnje orijentisanih proizvoda, koji su pod jakim uticajem troškova i vremena.

U nekim industrijama, kao što je farmaceutska, marketing je često jako važan deo u lancu vrednosti. Zbog povećanja troškova marketinga, troškovi svake vrste reklamiranja su mnogo bolje ispitani. Dakle, kontroleri mogu imati jači međudisciplinski značaj u ovoj oblasti. Ovo bi moglo da podrazumeva i bolju interakciju sa korisnicima i podršku onlajn marketing kontrolingu.

### **2.6.1.3. Obezbeđivanje globalne strategije**

Zbog kraćih inovacijskih ciklusa i nepraktičnosti određivanja nadležnosti u svakoj oblasti u lancu vrednosti, postoji preovlađajući trend prema strateškim mrežama, skoro u svakom sektoru. Kao rezultat toga, mnoge kompanije su značajno smanjile proizvodnju i uslužne kapacitete. Ohrabreni globalnim trendovima, koncentracija na osnovne nadležnosti i povećanje pritiska na troškove obrađen je širok spektar strateških poslovnih mreža za većinu kompanija. Bilo da je to izmeštanje u automobilskim kompanijama, zajednička ulaganja u praktična istraživanja u farmaceutskim kompanijama, ili klasične zajedničke usluge u finansijama ili ljudskim resursima, fragmentacija poslovnog okruženja predstavlja nove izazove i zadatke za odeljenje kontrolinga.

Oni uključuju:

- Ponovni fokus na internim i eksternim procesima lanca snabdevanja kompanije

- Razmatranje o različitim ciljevima partnerske mreže
- Planiranje scenarija i procena mogućeg rizika
- Integracija i koordinacija sistema kontrolinga

Kao rezultat ovih zahteva kontrolinga, odlučujući pomak od domaće orijentacije prema holističkom i eksternom pogledu se preporučuje. Da bi se uspešno nosili sa svakodnevnim izazovima, korporativna mreža kontrolinga bi prvo trebalo da bude uključena u „napravi ili kupi“ odluke kao i u planiranje kooperacije i trebalo bi da blisko saraduje sa kontrolingom investicija. Još jedan značajan zadatak kontrolinga u ovoj oblasti aktivnosti podrške menadžmenta se javlja u poslovnom partnerstvu za mreže partnera. Za manje alijanse kao što su projekti istraživanja i razvoja, ovo znači preduzimanje konzistentne obuke aktivnosti standardnog kontrolinga ka što su planiranje, kontrola budžeta, troškovni centri računovodstva i izveštavanje. Ovo omogućava da se zavisno preduzeće fokusira na osnovne poslovne aktivnosti. Za veću mrežu partnera, kontroling treba da preispita svoju strategiju, proceni mrežne veze i da koristi strateške instrumente (npr. SWOT analize) da bi se identifikovale šanse i rizici.

### **2.6.2. Kontroling efikasnosti**

Osim kulture i sadržaja, vrednost kontrolinga se sve više dovodi u pitanje. Računovodstvo je dalo značajan doprinos programima smanjenja troškova u poslednjih nekoliko godina zbog preorijentacije organizacionih struktura i unapređenja procesa.

Međutim, tako nepromenjen, kontroling će biti jedna od najskupljih administrativnih funkcija u kompaniji. Ono što je kritično po tom pitanju je da li kontroling može da se bavi instrumentima koje imaju, posebno imajući u vidu, različite nove zahteve i nedostatak orijentacije ka lancu vrednosti.

Orijentacija modela za pružanje usluga ima dva osnovna aspekta – specijalizaciju i industrijalizaciju. Specijalizacija zahteva promenu kulture od „svestranog upravljača“ do struktura „specijalizovanih centara“.

Specijalizovani centri mogu da pokriju različite specijalizacije unutar kompanije.

One mogu biti definisane prema, između ostalog, specifičnim tržištima ili državama koje su imali značajnu ulogu ili će je imati u budućnosti; procesi koji imaju specifičnu koncentraciju lanca vrednosti (npr. inovacija u farmaceutskoj industriji, lanac dobavljača u kompanijama koje se bave logistikom).

Pored visokog nivoa specijalizacije, Specijalizovani centri mogu da pokažu i visok nivo fleksibilnosti, kroz virtuelno postavljene strukture.

Usluge kontrolinga i lokalnog kontrolinga čine osnovu specijalizacije i fleksibilnosti. Usluge kontrolinga koje vrše uslužni centri, fabrike izveštaja ili spoljašnje strukture, karakterišu standardizovane i vrlo automatizovane kontrolne aktivnosti pozadinskih kancelarija. U zavisnosti od transakcionog procesa računovodstva, ove aktivnosti mogu da donesu značajnu masu ili količinu. Ovo je posebno slučaj u finansijskom kontrolingu (npr. računovodstvo troškovnih centara ili analiza profitabilnosti). Lokalni kontroling može da pokrene kulturnu promenu kroz fokusiranje na regionalne varijacije i kao i specijalizovani centri, kroz promovisanje jače koncentracije u lancu vrednosti kompanije.

## 2.7. Dodatne početne tačke

Pored fokusa na optimizaciji pružanja usluga, kontroling bi takođe trebalo da dalje razvije ključne kompetencije i procese kako bi se smanjio nivo detalja procesa planiranja, finansiranja i predviđanja. Vođen nestabilnim tržištima i dinamičnim okruženjima, kontroling bi trebalo da se fokusira više na fleksibilne pristupe planiranju i finansiranju (npr. kotrljajuća prognoza ili napredno finansiranje) nego na klasične pristupe (npr. analitičko planiranje troškova ili finansiranje bazirano na aktivnostima). Novi pristupi pružili bi aktuelne informacije, umesto istorijskih i olakšali bi neophodno planiranje scenarija. Odeljenja za kontroling bi takođe mogla da razviju izveštavanje o menadžmentu, posebno o relevantnosti kontrole, dinamizacije izveštaja i transparentnosti. Prelaz fokusa kontrolinga znači da ta grupa, poslovna jedinica i izveštaj o specifičnoj funkciji ne bi trebalo da se sastoji samo od finansijskih mera, nego takođe i od strateških, poslovnih i indikatora vezanih za projekat (ključni indikatori uspeha).

Takođe, harmonizovana struktura izveštavanja u celoj grupi i duž lanca vrednosti bi trebalo da bude implementirana da bi se postigla viša konzistentnost. Dinamičnije, fleksibilnije i efikasnije izveštavanje o menadžmentu biće vođeno uglavnom od strane planiranja resursa preduzeća visokih performansi i IT sistema koji pružaju mogućnost skladištenja veće količine podataka. Proizvodnja automatski generisanih izveštaja će takođe ubrzati proces. Fleskibilnost i vizuelizacija izveštaja bi takođe trebalo da budu poboljšani jer „smart“ telefoni i tablet računari podstiču više vizuelnih izveštaja i „push“ izveštavanje. Nasuprot tradicionalnom izveštavanju, gde većina primaoca zahteva sveobuhvatne izveštaje mesečno ili u drugoj fiksnoj učestalosti, „push“ izveštavanje uključuje proizvodnju manjih, fleksibilnih izveštaja koji su uglavnom dostupni na bilo kom mestu u bilo koje vreme.

Novi globalni trendovi primoravaju kompanije i njihove kontroling jedinice da se prilagode promenljivom poslovnom okruženju. Kontroling odeljenja ne samo da moraju da definišu nove ciljeve, procese i modele pružanja usluga, nego moraju takođe da promene strukture koje su razvijene dugi niz godina.

Prelazak na kontroling koji je više proaktivan, strateški i okrenut ka poslovanju, trebalo bi da reši konflikt između novih zahteva i zadataka na jednoj strani i stalnih pritisaka na cenu, kvalitet i vreme na drugoj strani.

Da bi se postigla kontrola izvrsnosti, trebalo bi da postoji fokus na nove zahteve kontrolinga i na dalji razvoj već razvijenih aktivnosti kontrolinga. Kompanije bi trebalo da pokušaju da razviju standardizovane i visoko automatizovane procese i optimizuju model pružanja usluga. Ovo je put ka efektivnom, efikasnom i izvanrednom kontrolingu.

### **3. ORGANIZACIJA KONTROLINGA**

Preduzeća pre svega umnogome zavise od svojih vlasnika npr. akcionara. Oni, kao i analitičari, uvek očekuju da dobiju podatke orijentisane ka budućnosti o performansama firme. Ovde su neophodne pouzdane cifre. Kontroleri su ljudi koji organizuju proces planiranja proverom verovatnoće informacija. Preduzeće nikada neće biti nagrađeno izvanrednim rejtingom ukoliko joj nedostaje dobro integrisan proces kontrolinga.

Drugo, zahtevi klijenata se sve brže menjaju. Životni ciklusi proizvoda postaju kraći. Konkurenti mogu brže reprodukovati proizvode i usluge. Kontroleri obezbeđuju da se novac firme ne troši već da se uloži tamo gde može da se izgradi i dodatno poveća konkurentska prednost.

Firme se takmiče ali i saraduju širom sveta. Okruženje postaje sve kompleksnije. Za uspešno vođenje preduzeća neophodno je analizirati veliki broj informacija. Kontroleri sve češće postaju referenti za informacije koji rade sa moćnim bazama podataka i ekspertnim sistemima kako bi došli do zaista bitnih informacija od gomile prikupljenih podataka. Kontroleri moraju biti predavači ili instruktori kako bi omogućili odgovornim rukovodiocima da na najbolji način sami iskoriste dostupne informacije da uspešno i efikasno rukovode svojom firmom.

Kontroleri su posvećeni tome da poslovne i finansijske rezultate strategija i procesa učine što je moguće transparentnijim.

Izbor najprihvatljivijeg oblika organizacione strukture kontrolinga postaje sve bitnija stavka u preduzećima srednje veličine sa svega nekoliko kontrolera. Međutim, za velika preduzeća ovaj izbor je izuzetno bitan.

Početna tačka i cilj svakog organizacionog procesa je da razdeli ovlašćenja kontrolerskih zadataka. Ovo uključuje:

- podelu zadataka između centralizovanih i decentralizovanih kontrolerskih jedinica,
- podelu zadataka između kontrolerskih jedinica na istom nivou,
- podelu zadataka između kontrolerskih jedinica i drugih sektora (kao što su revizija ili odeljenja za razvoj preduzeća).

Podela ovlašćenja i nadležnosti kontrolerskih jedinica se izvodi iz zadataka koji izvršavaju i obuhvataju njihovu poziciju, kako na hijerarhijskoj lestvici tako i u strukturi izveštavanja, oba unutar kontrolerskih jedinica povezanih sa menadžmentom.

#### **3.1. Pozicioniranje kontrolinga**

Prilikom integracije kontrolinga u postojeću organizacionu strukturu preduzeća treba razlikovati stručno i disciplinsko pravo kontrolera da naređuje.

Organizaciju većine preduzeća karakterišu štabne i linijske instance. Pre nego što se otvore radna mesta za kontrolera, treba odlučiti da li zadaci kontrolinga mogu bolje da se ispune u štabnoj funkciji ili u sklopu organizacije sa linijskom kompetencijom.

Kada govorimo o štabnom tipu vođenja preduzeća, kontroler je direktno potčinjen menadžmentu preduzeća. Štabna radna mesta nemaju pravo odlučivanja i naređivanja

linijskim radnim mestima. Ona primarno služe tome da oslobode linijske instance koje su organizaciono priključene, i to preuzimanjem poslova servisa, savetovanja i pripreme za odlučivanje. Tipični primeri za štabna radna mesta su odnosi sa javnošću ili interna revizija.

Kod linijske organizacije kontrolinga karakteristično je jasno regulisano pravo naređivanja. To znači da su podređene linijske instance disciplinski odgovorne nadređenim radnim mestima. Kod linijskog načina rukovođenja preduzećem, kontroler je u istoj poziciji kao i ostali sektori. Kontroler je u prilici da puno informacija dobije direktno od odgovornih menadžera.

### **3.1.1. Centralizovani i decentralizovani kontroling**

Prvo da definišemo centralizovani i decentralizovani kontroling kao osnovne jedinice. Da bismo pojasnili ovaj primer, posmatraćemo ih kao kontroling u glavnom štabu tj. u centrali firme sa jedne strane, i kao lokalni kontroling odnosno kontroling u zavisnim društvima u okviru firme sa druge strane. Takođe, moraćemo da razlikujemo tri vrste korporativnih grupa, koje oličavaju filozofiju rukovodstva i stoga imaju zavidan uticaj na organizovanje kontrolerskih aktivnosti:

- ▶ Početni oblik velike kompanije je integrisana grupa preduzeća. Ovakav oblik je izašao na videlo kada su internacionalna zavisna društva postala neophodna (emancipacijom prodajnih usluga) i kada je zahvaljujući prihvatanju novih poslova preduzeće raslo. Karakteristika integrisanih grupa preduzeća je da su uglavnom homogenog sastava, što omogućava direktno rukovođenje iz centrale firme.
- ▶ Talasi promena sedamdesetih i osamdesetih godina stvorili su grupe uključene u razne vrste poslova. Za njih, rukovođenje svim poslovima iz centrale firme nije bilo moguće zbog deficita znanja. Ova dilema se mogla rešiti podelom upravljačkih zadataka na strateško upravljanje, odgovorno za integrisanje raznih sfera poslovanja tj. sinergije i operativne poslove koji imaju veliki stepen slobode u radu.
- ▶ Ukoliko upravljanje strateškim poslovanjem u matičnoj firmi postane isuviše komplikovano i ne može da se izvršava efektivno i efikasno u dovoljnoj meri zbog nedostatka znanja, uloga holdinga se može ograničiti na finansijsku kontrolu. Firme koje praktikuju finansijski holding svoje kćerinske kompanije vide kao „normalne” investicione objekte u perspektivi sa izvesnim rizikom. Te njihove kompanije su podvrgnute istoj portfolio analizi kao i drugi investicioni objekti na tržištu.

Trajna decentralizacija kontrolinga se ogleda u trendovima koje smo mogli videti poslednjih godina u kompanijama gde je lokalnim jedinicama dodeljen viši stepen odgovornosti. Kao rezultat toga, lokalni kontroling se obično može naći u grupnim organizacijama tj. kompanijama koje imaju nekoliko samostalnih pravnih subjekata. Lokalnom kontrolingu se mogu pripisati centralizovane ili decentralizovane jedinice, u zavisnosti od strukture preduzeća. Često se mogu naći kombinovani oblici, kod kojih se kontroling dalje deli na funkcionalne i podeljene jedinice. Primer za to je neka integrisana grupa koja je započela sa funkcionalnom strukturom, a zatim prodala ili udaljila određene aktivnosti ili se pripojila drugom preduzeću. U rukovodstvu finansijskih holding-preduzeća pristup divizionalnoj strukturi za lokalne kontrolinge je češći jer grupna preduzeća polažu račune direktno glavnom

štabu. Zadatak dizajniranja i organizacione strukture za kontroling može postati još kompleksniji ukoliko je kontrolerska organizacija duboko strukturisana, sa funkcionalnim i regionalnim kontrolerima koji rade uz nju ili uz lokalne kontrolere raznih grupa preduzeća. Zadaci i kompetentnost kontrolinga su uvek osmišljeni tako da se suprotstavljaju pozadini ideje kako ograničiti centralni i lokalni kontroling.

### **3.1.1.1. Zadaci centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga**

Iako literatura objašnjava centralni kontroling kao nužni zadatak na nivou grupe, opšta preporuka je da se formira onoliko decentralizovanih tj. lokalnih kontrolinga koliko je to moguće.

Predominantan centralni kontroling može naići na razne probleme u prihvatanju od strane menadžmenta. S jedne strane, to znači dupliranje posla kada se vrši provera i prevode informacije dobijene od grupa preduzeća. Decentralizovani kontroleri će npr. biti u iskušenju da ublaže svoje predloge o budžetu. S druge strane, isto tako bi moglo da se desi da ponovo glasaju o pravima po kojima se donose odluke ukoliko se, kao rezultat njihove informativne dominantnosti, čuju jedino izveštaji o napretku poslovanja koje dostavlja centralni kontroling dok oni koji su zapravo za to odgovorni ostaju u senci. Na kraju, konstantan priliv novih informacija zahteva da centralni kontroling dalje vodi do lokalnih kontrolera koji se bave svojim izveštajima.

Stoga, centralizacija kontrolerovih zadataka treba biti minimizirana a aktivnosti bliske poslovanju, poput rasprava o operacionom planiranju – dodeljene lokalnim kontrolerima. Uprkos ovlašćenjima koja zadaci obuhvataju, centralni kontroling treba da sačuva sposobnost opšteg razumevanja kontrolinga, da dostigne objektivni pogled na poslovanje, i u izuzetnim slučajevima, interveniše. Stručna literatura određene grupne, metodološke zadatke i zadatke nadgledanja dodeljuje centralnom kontrolingu:

- Zadaci vezani za konsolidaciju planiranja;
- Strateško planiranje i nadgledanje zadataka;
- Koordinacija između poslovnih jedinica (npr. određivanje transfernih cena);
- Specifične analize (npr. prestrukturiranje aktivnosti);
- Kontrolerska kultura, lični napredak kontrolera;
- Razvoj i održavanje informacionih sistema rukovodstva i opšta pravila i metode.

Nasuprot tome, uloga decentralizovanih kontrolera se sastoji od obavljanja aktivnosti koje su bliže samom poslovanju. Tu obično spadaju:

- Konsultovanje o poslovnim rešenjima i specijalnim analizama na licu mesta;
- Operativni kontroling, kao što je planiranje troškovnih centara;
- Saradnja sa centralom kad su u pitanju problemi vezani za strateške oblasti poslovanja;
- Prilagođavanje alatki potrebama poslovanja.

### **3.1.1.2. Hijerarhijsko pozicioniranje kontrolinga**

Postoje kontradiktorne izjave vezane za pozicioniranje centralnog kontrolinga. Sa jedne strane kontroleri bi trebalo da su što bliži vrhu rukovodstva kako bi imali jači uticaj na njih a sa druge strane, njihovo postavljanje zavisi od faktora kao što su neutralnost ili učešće u donošenju odluka. Ipak, postoji opšta saglasnost da se kontroling mora postaviti na prvi ili drugi nivo rukovodstva gde bi bio dovoljno nezavisan i imao dovoljno moći da postavlja kritična pitanja. Ista postavka se može primeniti i na lokalne kontrolerske jedinice.

Ukoliko bi bio postavljen na prvi nivo rukovodstva, kontroling bi imao jak autoritet, maksimalnu transparentnost informacija (što bi ga postavilo na nivo odbora tj. računovodstvo bi im polagalo račune) ali i dobar deo odlučujućih prava uravnoteženih sa razmerama nižeg stepena nezavisnosti u tako malom krugu glavnih rukovodilaca.

Ako bi kontrolere postavili na drugi nivo rukovodstva, istakao bi se njihov fokus na podršku rukovodstvu. Ovakva pozicija umanjuje njihov uticaj na donošenje odluka ali dozvoljava nezavisniju perspektivu. Najčešći slučaj u praksi, gde kontroling polaže račune CFO-u, omogućuje veći stepen stručnosti srodnih funkcija kontrolinga, računovodstva i finansija, što takođe pomaže u stvaranju kritičke distance u donošenju odluka. Tada uticaj kontrolinga zavisi isključivo od njihove sposobnosti da podstaknu svoje poglede nasuprot drugim finansijskim disciplinama.

Konačno, ukoliko bi se centralna kontrolerska jedinica postavila na štabnu funkciju odbora ili CEO-a, s jedne strane bi se umanjilo samo finansijsko razmišljanje, ali bi se, sa druge strane, uvećala zavisnost kontrolinga od menadžmenta kod izveštavanja u preduzeću, a možda i ograničio autoritet kontrolera nasuprot linijskim funkcijama.

### **3.1.1.3. Zavisnost zadataka centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga od oblika organizacije preduzeća**

Najviši nivo centralizacije kontrolerovih zadataka može se videti u centralizovanom kontrolingu integrisanih grupa preduzeća: njihov glavni cilj je da osiguraju da se grupa drži zajedničke orijentacije i da se menadžment grupe obezbeđuje sa transparentnim informacijama. Zbog toga, ciljni zadatak centralnog kontrolinga leži u dizajniranju i rukovođenju planiranja operativnih procesa, nadgledanju razvoja u poslovnim jedinicama i kroz njih kao i dizajniranje i održavanje jednoobraznih IT sistema uz dosta detalja, kao što je to slučaj sa evidencijom troškova proizvodnje. Lokalni kontroleri prvenstveno treba da pruže informacije i podršku na licu mesta.

S druge strane, u strateškim holding preduzećima se centralni kontroling zasniva na dizajniranju strateškog planiranja, na definisanju upotrebe alatki operativnog menadžmenta i na učešću u budžetiranju. Centralni kontroleri svoju ulogu ograničavaju kod specifičnih sistema ali im je i tada potreban informativni sistem koji delimično razrešava probleme a nezavisan je od ostalih preduzeća u okviru grupe, a da bi uneo neophodne izmene u poslovnim aktivnosti kada se za to ukaže potreba.

Za zavisna društva, centralni kontroling je prvenstveno izvor poslovno-administrativnih alatki i posrednik u slučaju konflikta. Decentralizovani kontroleri su obično odgovorni za operativno planiranje i posebne analize koje se odnose na njihov posao. Centralni kontroleri finansijskih holding preduzeća rade u okviru detaljnih direktiva za planiranje i izveštavanje, a ograničavaju se na nižem stepenu nadgledanja rezultata izveštaja koji su u toku, kao i na ocenjivanje i nadgledanje strateških poslovnih oblasti.

#### **3.1.1.4. Odnos izveštavanja centralnog i lokalnog kontrolinga**

U slučaju holding preduzeća za koja je karakteristično povećano poveravanje zadataka privrednim društvima, prava intervencije i autoritet su pogotovo važna kako bi se ograničio individualni interes samostalnih jedinica, i ako je neophodno, utiče na jednoobrazni, grupno orijentisan pristup.

Nasuprot integrisanim grupama preduzeća, ta prava su svedena na samo nekoliko zaduženja kao što su strukture izveštavanja ili strateška specifikacija planova. Isto se odnosi i na usluge i prava informisanja kontrolinga u integrisanim grupama preduzeća povezanih sa operacionim planiranjem i informacionim sistemima, koja se ujedno odnose i na privredna društva.

Ukoliko razlikujemo funkcionalno i disciplinsko izveštavanje, lako ćemo izvesti tri osnovna oblika u kojim lokalni kontroleri mogu da izveštavaju više nivoje.

Prvi način je da se izgradi otvorena kontrolerska jedinica i da lokalni kontroleri izveštavaju centralni kontroling funkcionalno i sa disciplinske tačke gledišta. Prednost ovakvog pristupa je da on stvara usku vezu unutar kontrolinga i omogućava „zajednički jezik“, ali se rizikuje da bude prihvaćen kao strano telo u sastavu linijskih funkcija.

Ali i ovo rešenje je kontradiktorno – na prvi pogled – decentralizovana struktura na kojoj se temelji većina preduzeća. Opet, opsežna decentralizacija je omogućena samom činjenicom da vrhovno rukovodstvo prima razumljive uvide u lokalne aktivnosti kroz centralni kontroling posredstvom nadgledanja.

Druga, skoro suprotna opcija je da kontrolerske jedinice izveštavaju pretpostavljene ili privredna društva funkcionalno i sa disciplinske tačke gledišta. Ovo stvara osnovu koja garantuje da će lokalni kontroleri biti prihvaćeni od strane rukovodstva privrednog društva, što zauzvrat obezbeđuje onaj stepen učešća kontrolera koji je neophodan da se rastereti i podupre rukovodstvo. Pa ipak, ova opcija takođe stvara rizik od „odeljenskog egoizma“ kao i udaljavanja od standarda, što bi moglo da šteti rukovodstvu preduzeća. Ukoliko bi se kontroleri u potpunosti dodelili linijskoj funkciji to bi značilo da bi izgubili svoju nezavisnost i sposobnost da ograničavaju one lokalne rukovodioce koji ne poštuju ciljeve grupe.

Da bi se ovakav ishod izbegao, treća opcija je da se razdvoje funkcionalne i disciplinske strukture izveštavanja („dotted line“), koja je utvrđeni standard u većim preduzećima. Ovim bi trebalo postići ravnotežu između centralnog okvira i poslovne autonomije. U tabeli 2 vidimo prednosti i mane.



**Tabela 2: Prednosti i mane izveštavanja različitih organizacija kontrolinga (Schüller, S.,1984).**

Izveštavanje linijskog menadžera		Izveštavanje centralnog kontrolera		Dotted line koncept	
+	---	+	---	+	---
- Sposobnost rada u blizini i poverenje u linijskog menadžera	- Koncept svukupnog kontrolinga je zanemaren	- Jednoobrazna implementacija kontrolerskih koncepata	- Lokalni kontroling = špijun iz glavnog štaba	- Kompromis između dva ekstrema	- Izveštavanje ka dvojici šefova = trajni konflikt
- Prihvatanje od strane saradnika	- Ojačava se partikularizam	- Protivteža u učestvovanju donošenja odluka	- Blokada informacija	- Mogućnost kombinovanja potreba linije sa zahtevima kontrolinga	- Nije prihvaćeno ni od jedne strane
- Pristup formalnim i neformalnim izvorima	- Zanemareno je izveštavanje centralnih kontrolera	- Akcenat stavljen na integracioni aspekt koordinacije	- Lokalni kontroler je izolovan	- Fleksibilno naprezanje uticaja na lokalne kontrolere	- Nisu zagarantovani objektivnost i neutralnost
- Prilika da se podrži menadžer u donošenju odluka	- Rizikuje se manjak objektivnosti i distance u aktivnostima	- Brza implementacija novih koncepata	- Ne koristi se u donošenju odluka		
- Sposobnost spajanja potreba linija		- Veća nezavisnost od menadžera	- Pojedinstvo karakteristične za liniju su nedovoljno razmotrene		
		- Brz protok informacijama za glavni štab			

„Dotted line“ nije jedina mogućnost kad su u pitanju interesi rukovodstva privrednog društva i centralnog kontrolinga u pozicioniranju lokalnih kontrolera unutar organizacije. Sledeća opcija organizacije je da se odabere nepodeljena linija izveštavanja koja će se menjati s vremena na vreme u smislu da menja pune linije. Ukoliko lokalni kontroleri podređeni rukovodstvu privrednog društva počnu da se „udaljuju“ od glavnog štaba, trebalo bi im narediti da se opet javljaju centralnom kontrolingu. Ako vremenom počnu da prečesto prihvataju poziciju glavnog štaba, trebalo bi da se opet vrte na izveštavanje rukovodstvu privrednog društva. Preduslov za ovakav oblik organizacije je da postoji određen stepen stalnosti osoblja lokalnog kontrolinga. Ukoliko se linija izveštavanja promeni i veći deo kontrolera se premesti, model neće funkcionisati.

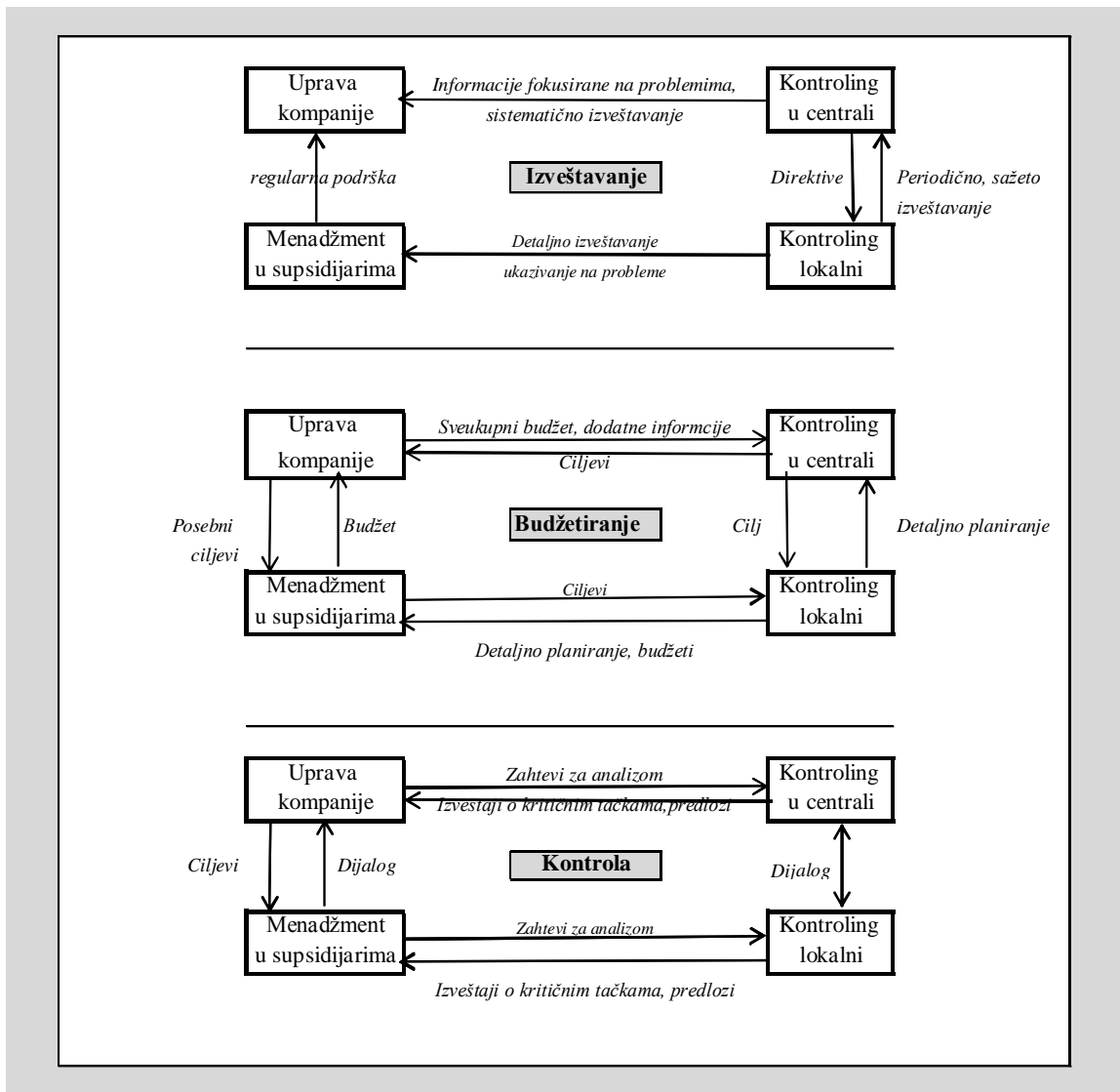
Na kraju, postoji i opcija distribuiranja prava, stručnosti i odgovornosti lokalnih kontrolera između centralnog i lokalnog kontrolinga. Ona su manje stroga nego kada im se dodeljuju funkcionalne u odnosu na disciplinarnе funkcije. Ustaljeno ili povremeno dodeljivanje autoriteta može biti dopunjeno parcijalnim ili trajnim, ili pak njihovom kombinacijom. Primer dodeljivanja parcijalnog autoriteta nad glavnim problemima lokalnim kontrolerima se dešava kada su kontroleri u najboljoj poziciji da se nose sa određenim temama jer su upoznati sa lokalnim uslovima i imaju relevantnu stručnost u pogledu tehnike.

Privremeno dodeljivanje zadataka centralnog kontrolinga lokalnim jedinicama je slučaj sa većinom projekata. Ako najbolji kontroler specifične industrijske jedinice radi lokalno, imalo bi smisla npr. dati mu odgovornost za učešće u projektu koji priprema centralni kontroling, ukoliko se odnosi na istu industrijsku jedinicu. Opet, specifična stručnost lokalnog kontrolinga opravdava ovakve mere.

Pomenute mogućnosti mogu rezultirati iz specifičnih događaja ili razloga, ali mogu predstavljati i konkretnu organizacionu strategiju praćenu centralnim kontrolingom: to omogućava usku vezu između lokalnog i centralnog kontrolinga, omogućujući lokalnim kontrolerima da ostanu usredsređeni na „kompletnu sliku“.

Kada je reč o detaljima, takva uređenja mogu biti veoma složena. Na grafikonu 4 vidimo konkretan praktičan primer.

**Grafikon 4: Primer kompetencija između menadžera i kontrolera na različitim hijerarhijskim nivoima (Weber, J./Schäffer, U., 2008)**



U integrisanim grupama preduzeća, koncept centralizovanog rukovodstva navodi nas na to da centralni kontroling propisuje standarde za celu grupu. Bilo bi krajnje nerazumno rukovoditi dvema poredivim udruženim kompanijama sa različitim načinima merenja i izveštavanja.

Stoga, lokalni kontroling treba da izveštava centralni kontroling o funkcionalnim problemima kako bi osigurao uporedivu, grupnu informacionu transparentnost.

U pojedinim slučajevima, na primer nekim vanrednim situacijama, trebalo bi stvoriti još uže veze između lokalnog i centralnog kontrolinga.

Globalno gledano, rukovodstvo integrisane grupe preduzeća ima niži stepen centralizacije od nezavisnog preduzeća, budući da su jedinice u najmanju ruku, zakonski nezavisne.

U slučaju strateških holding preduzeća, centralni kontroling je odgovoran samo za praćenje izvršavanja strategije. Mora da postoji dogovor do koje mere ciljevi mogu biti nadgledani.

Stoga, izveštavanje centralnog kontrolinga o bitnim problemima od strane lokalnog kontrolinga ne samo da je neophodno kao opšte pravilo već važi i sa posebnih aspekata.

Pravilo je da je moć centralnog kontrolinga nad lokalnim slabija nego što je to slučaj sa integrisanim grupama preduzeća. Na kraju, lokalni kontroleri imaju najveći stepen nezavisnosti u izveštavanju linijskog rukovodstva. U slučaju finansijskog holding preduzeća, ovakva hijerarijska podela mogla bi se činiti razumnom opcijom.

### **3.1.1.5. Unutrašnja struktura kontrolinga**

U pogledu unutrašnje strukture kontrolinga, u literaturi kontrolinga obično se sreću dva pitanja: koji je strukturni aspekt u potpodeli kontrolerskih jedinica dominantan - funkcionalni, divizionni, ili kombinacija ova dva.

Kako centralni kontroleri poseduju detaljno znanje o tržištima i poslovanju, često ih zavisna društva pitaju za informacije. U tim situacijama poželjno je koristiti divizionalnu strukturu za centralni kontroling. Kada je stručno znanje u oblastima planiranja, izveštavanja ili posebnih projekata u centru pažnje, funkcionalna struktura je prihvatljivija za centralni kontroling. Opšte širenje perspektive kontrolinga se dešava onda kada centralne i lokalne kontrolerske jedinice nisu struktuisane po istim kriterijumima.

Za integrisanu grupu možda je i najbolja multidimenzionalna struktura jer zavisna društva moraju da doprinesu operativnom planiranju i da obezbede detaljne izveštaje i da budu vešti u planiranju. Isto se odnosi i na strateška holding preduzeća. Autoritet da se definišu metode planiranja se ovde poredi sa podeljenim razvojem strategija za poslovne oblasti i postavljanjem operativnog okvira. Na kraju, finansijska holding preduzeća obično prate funkcionalni pristup strukturi.

## **3.2. Strateško pozicioniranje kontrolinga**

Prvo i najvažnije, kontroler je osoba školovana za računovodstvo. Drugim rečima, računovodstvo je aerodrom, sa njega kontroling poleće i na njega sleće (Deyhle, A., 2005).

Funkcija kontrolinga u svom najužem smislu mora da se sprovodi tako da firma može postići ciljni profit. Ciljni profit ili projektovana dobit na primer u smislu „povraćaja investicija” zahteva tehniku obračuna profita. Ova tehnika će omogućiti projektovanu dobit na kontrolisan način a ne tako da predstavlja iznenađenje za rukovodstvo. Bilans uspeha stoga mora koristiti format obračuna doprinosa koji je grafički predstavljen u dijagramu tačke prelamanja ili na

grafikonu profit-inženjeringa. To je izveštaj o rezultatima rukovodstva (Management Result Account – MRA).

Upravo poput kontrolera vazdušnog saobraćaja koji upravlja bezbednim sletanjem, kontroler u ekonomiji mora obezbediti da njegovo poslovno preduzeće bezbedno sleti u zoni profita. Takođe, poput kontrolera vazdušnog saobraćaja, kontroler u ekonomiji nije muškarac ili žena za volanom. Volanima upravljaju izvršni direktori, drugim rečima, menadžeri. Kontroler mora da ih opslužuje savetima vezanim za računovodstvo. Dobar kontroler ne bi trebalo da čeka da ga pitaju za pomoć. On takođe dolazi svojom inicijativom. Kontroleri i nepozvani obezbeđuju svoje konsultacije. Poput dobrih prodavaca, kontroleri moraju igrati ulogu otvarača vrata, prodavaca cifara, prezentera ekonomskih posledica, spekulativnih ispitivača koji stalno pitaju: „Šta će se dogoditi ukoliko ...?“ Ukratko, uloga kontrolera je izuzetno aktivna. Kontroling je marketing računovodstva.

Stručnjak za računovodstvo postaje kontroler u trenutku kada postane sposoban da prodaje svoju uslugu menadžerima. On postaje kontroler u trenutku kada njegova računovodstvena usluga prestaje da bude samo dokumentacija prošlosti i postaje odskočna daska za ideje o upravljanju u budućnosti.

Svaki deo pre donošenja poslovne odluke treba da bude okrenut budućnosti. Ne može se donositi odluka o prošlosti. Stoga je donošenje odluka zapravo planiranje, a planiranje je donošenje odluka. Zato je donošenje odluka teorijsko do određenog nivoa. Sprovođenje odluka u praksi daje povratnu reakciju koja nam je neophodna da potvrdimo da li je odluka izvodljiva pre svega.

Zadatak kontrolera je da obezbedi da preduzeće prati planirani put ka svom ciljnom profitu – i osim toga, da dobija redovna obaveštenja kako se napreduje ka tom cilju. To je isto kao kada putujemo; potreban nam je red vožnje i trebalo bi da pretpostavimo vreme dolaska na planirani cilj.

Koliko su slične cifre realne performanse našim planiranim ciframa? Da li se ovi podaci objavljuju blagovremeno? Kada kontroler izveštava o odstupanjima on nikada ne može da dâ kompletan izveštaj. Kontrolerov izveštaj može biti kompletiran samo u saradnji sa odgovornim izvršnim rukovodiocima. Oni su ti koji moraju da preuzmu korektivnu meru kada se odstupanja pojave. Ali kontroler mora da bude oprezan i da na vreme ukaže na moguće probleme u poslovanju. Na taj način prognoze postaju imperativ.

Ovo nas vraća ka samoj funkciji donošenja odluka. Odluke ne mogu da budu zasnovane na trenutnim ostvarenjima; one mogu biti zasnovane samo na očekivanim rezultatima. Ne donosimo odluke samo o poslednjim mesecima, već o nekoliko predstojećih meseci, pola godine ili sledećih pet godina. Računovodstvena usluga koju kontroler obezbeđuje može da se подели na dva dela. Prvi je računovodstvo odluka. Neophodni su podaci koji će omogućiti donošenje odluka o alternativnim predlozima. Koja će ideja biti profitabilnija u kratkom roku ili u dugom roku? Druga vrsta usluga odnosi se na ciljeve firme. Ovo je računovodstvo odgovornosti. Krajnja objektivna cifra firme, njen „povraćaj investicija“ mora da se raščlani na toliko mnogo potciljeva u zavisnosti od strukture organizacije i odgovornosti dodeljenih zaposlenima na različitim nivoima hijerarhije. Svaka cifra odgovornosti mora odgovarati zadatku i odgovornosti ljudi koji saraduju u upravljanju firme. Odgovorni ljudi u organizaciji brinu se o obimu prodaje, kontribucionim maržama, nabavnim cenama, prodajnim cenama;

oni ostvaruju svoj budžet troškova, dostižu svoje ciljeve standardizovanog unosa vremena i materijala u proizvodnji. I svako je (nažalost) vremenski ograničen. Uvek se postavlja vremenska granica za povraćaj investicija (ROI), obim prodaje i troškove.

Računovodstvo odluka uglavnom se bavi činjenicama. Lakše je prodati ovaj aspekt usluge kontrolera od ostalih usluga. Računovodstvo odgovornosti je osjetljivije pitanje. Ovde moramo da zapamtimo da odstupanje nije samo činjenica već je takođe upućeno nekome. A taj neko bi mogao da se oseća krivim zbog relevantnog odstupanja. Računovodstvo odgovornosti zaista zahteva najviši nivo trgovačke sposobnosti od kontrolera. On mora da opslužuje pojedince, stoga mora biti izuzetno pažljiv kada bira tip pitanja koja postavlja, posebno kada razmatra odstupanja.

Kontroler ne kontroliše. Ovo može zvučati paradoksalno, ali posao kontrolera je da obezbedi najbolju moguću informaciju i njeno tumačenje kako bi se funkcija kontrolinga mogla vršiti.

Ko sprovodi pravu funkciju kontrolinga? To je izvršni direktor (CEO) ili menadžer kompanije. Posao menadžera kompanije je da sprovodi kontroling. Kontroler mora da se uveri da menadžeri zapravo sprovode njihov kontroling. Kontroler je ukratko interni konsultant za kontroling.

Kontroler je savetnik a ne izvršni menadžer. On mora da ubedi ljude da izaberu pravi put; on deluje kroz njih. Kontroler upravlja kontrolingom – tako što se stara da menadžeri sprovode kontroling.

Kontroler je „inženjer mašine koja proizvodi cifre“. Takođe, neophodno je da on bude stručnjak. To nije posao koji može da se uradi u prolazu.

Ali šta to tačno čini menadžera? To nije stručno obrazovanje, bilo iz oblasti ekonomije, prava ili tehničkih predmeta, da ne pominjemo fiziku ili teologiju. Biti menadžer nije ograničeno ni na jednom posebnom nivou u hijerarhiji. Generalni direktor nije jedini menadžer u firmi. Svako ko je odgovoran za grupu mora biti rukovodilac. Čak su i samozaposlenom pojedincu zaista neophodne menadžerske veštine. I naravno, rukovođenje nije ograničeno na bilo koji poseban ogranak organizovane aktivnosti. To je podjednako značajno u proizvodnim industrijama koliko i u uslužnim industrijama, osiguranju i bankarstvu ili vođenju bolnice.

Prema A.Deyhle (2005), poslovi kontrolera i finansijskog direktora treba da budu odvojeni na takav način da je finansijski direktor odgovoran za finansijsko računovodstvo, izradu bilansa stanja i poresko odeljenje. Kontroler je odgovoran za upravljačko računovodstvo, tj. računovodstvo doprinosa, kalkulacije proizvoda, računovodstvo mesta troška i procenu za određene projekte, informacionu tehnologiju, tj. upravljački informacioni sistem, skladište podataka i koordinaciju izveštavanja supsidijara širom sveta.

Malo američkih firmi sprovodi ovu podelu rada. Tamo je finansijski direktor uglavnom isključivo finansijski rukovodilac, a kontroler je odgovoran za celokupno računovodstvo kao i za poreze. Ovo baš nije prikladno. Ako očekujemo da imamo efikasnog kontrolera, ne treba onda očekivati da se bavi i porezima. To je dosta različita oblast i zahteva filozofiju koja je u mnogome različita od one koja je potrebna u marketingu ili tehničkom planiranju. Finansijski rukovodilac trebalo bi da pita „zašto“; kontroler bi trebalo da pita „zašto ne“. Trebalo bi da kontroler bude u mogućnosti da kaže „ako radi, onda je tačno“. Finansijski direktor, kome su poverena pitanja zakonskog računovodstva i poreza, mora da uradi ispravnu stvar prema zakonu i vladinim propisima.

Ako ste kao kontroler odgovorni za oba posla, onda će verovatno zakonski pritisak marginalizovati funkciju kontrolinga. Praksa pokazuje da ako je osoba u isto vreme i finansijski direktor i kontroler na najvišem upravljačkom nivou, biće u samoj suštini ili jedno ili drugo. Zato će morati, ako sebe zamišlja kao kontrolera, da dodeli finansijski posao temeljno kompetentnoj osobi – i suprotno.

### **3.2.1. Sposobnosti kontrolera**

Strateški teren kontrolera sagledan iz ugla usluga koje treba da obezbedi kao i odnosa koji treba da razvije sa internim klijentima, pruža mogućnost za mnogo ideja o tome kako bi kontroleri trebalo da se postave pred ovakvim izazovima. U radu ćemo se detaljno baviti jednim od tih pristupa. Napravićemo razliku između sposobnosti kontrolera kao individue i sposobnosti kompletne kontrolerske jedinice to jest kontrolinga.

### **3.2.2. Analiza sposobnosti kontrolera kao individue**

Nisu samo funkcije kontrolinga i kontrolera često prikazane sa više aspekata u stručnoj literaturi. Isto važi i za sposobnost individualnog kontrolera, čiju su znanja i sposobnosti tako široka da kontroleri, ukoliko žele da izvrše sve postavljene zadatke koje im je firma zadala, treba da znaju sve i budu sve za svakoga.

Da bismo razrešili pomenute dileme poslužićemo se jednim empirijskim istraživanjem. U tabeli 3. (Weber, J./Schäffer, 2005) je prikazana analiza uslova za kontrolere sačinjena na osnovu nastajanja potreba za poslovima kontrolinga, odnosno analiza preduslova koje kontroleri treba da zadovolje da bi mogli da se bave poslovima kontrolinga. Nabrojani profesionalni i lični uslovi odnose se na jednu posebnu stavku: predstavljaju jedinu karakteristiku pouzdanog kontrolera koja je neminovno ista kao i ona za pozicije slične kontroleru. Ovo je pokazatelj da firme same po sebi nemaju jasno definisan traženi profil. Ovakav stav je potkrepljen daljim istraživanjima.

**Tabela 3 : Uslovi za kontrolere sačinjeni po dugoročnoj analizi poslovnih ponuda**

Vremenski period	1949-1959	1960-1964	1965-1969	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1989	1990-1994
<b>Profesionalni uslovi</b>								
Osnovne studije	20.0	8.3	18.8	16.3	14.9	21.9	24.3	22.5
Studije na fakultetu primenjenih nauka	-	-	6.3	6.5	11.0	9.7	8.3	12.1
Stručna sprema	-	8.3	-	1.1	1.6	0.9	1.4	4.8
Praktično iskustvo	20.0	25.0	24.9	25.0	24.4	21.1	22.9	21.7
IT	-	16.7	10.4	4.3	8.3	10.7	11.7	12.0
Računovodstvo troškova	20.0	16.7	8.3	9.8	10.2	8.8	7.5	8.1
Finansije	-	-	2.1	3.3	3.9	4.8	1.7	1.4
Tehničko iskustvo	20.0	8.3	4.2	1.1	2.0	1.7	1.4	0.9
Poznavanje stranih jezika	-	16.7	20.8	23.9	15.8	14.5	16.1	12.7
Ostalo	20.0	-	4.2	8.7	7.9	5.9	4.7	3.8
<b>Personalni (lični) uslovi</b>								
Mogućnost koordiniranja	-	-	8.3	-	3.0	0.9	1.2	0.7
Komunikacione sposobnosti	-	14.3	-	19.2	6.0	4.9	11.5	14.2
Samopouzdanje	50.0	-	8.3	23.1	22.0	18.9	16.2	15.2
Analitičke veštine	50.0	14.3	33.4	11.6	9.0	17.9	21.6	19.3
Veštine rukovođenja	-	14.3	8.3	34.6	25.0	24.4	18.1	14.4
Nezavisnost	-	14.3	25.1	-	14.0	9.4	8.2	14.4
Želja za saradnjom/timski rad	-	14.3	8.3	3.8	10.0	17.9	15.4	17.3
Inovativnost	-	14.3	-	7.7	6.0	5.7	3.6	2.1
Integritet	-	14.3	8.3	-	5.0	-	4.2	2.3

Pojedini profesionalni uslovi za kontrolere nisu se bitno menjali godinama, kao na primer praktično iskustvo koje moraju da imaju. Dok je potreba za pojedinim profesionalnim uslovima opadala ili rasla. Kod personalnih tj. ličnih ciljeva uočava se veća tražnja u poslednje vreme za kontrolerom koji ima komunikacione sposobnosti, nezavisnost tj. osobinu da bude neutralan i da bude deo tima.

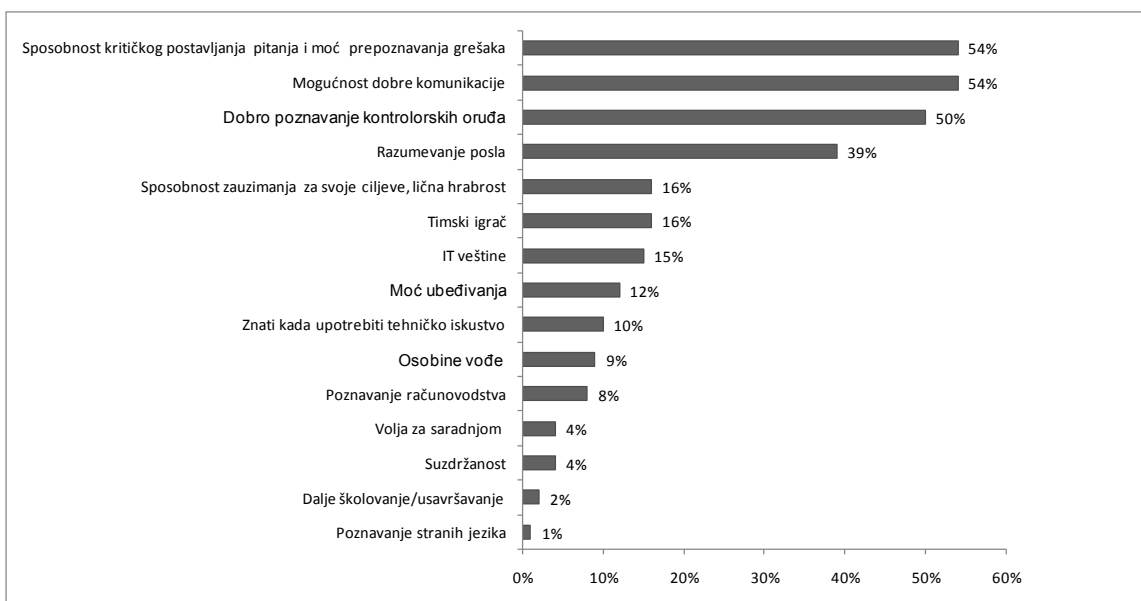
Lista zahteva koju je napravio Albert Dejl (Deyhle, A., 1980) prikazana u tabeli 4 dostigla je veliku popularnost u postojećoj literaturi. Ovakav sistem profesionalnih uslova i ponašanja, formiran je na osnovu savremenog iskustva i vežbi. Živopisan jezik i snažni utisak ponašanja utiču na to da spisak zahteva deluje veoma ubedljivo.

**Tabela 4: Lista uslova za kontrolera**

Profesionalni i tehnički uslovi	Uslovi ponašanja
→ Temeljno poznavanje računovodstvenih sistema	→ Strpljenje kod ponovnog izlaganja istih stavki
→ Sposobnost potpunog i sistematičnog razmišljanja	→ Prijateljska „nasrtljivost“
→ Sposobnost apstraktnog razumevanja	→ Visok stepen tolerancije
→ Veštine IT-a, koje omogućavaju kontroloru da predlaže sistemski rešenja	→ Elokvecija
→ Sposobnost dobrog objašnjavanja	→ Sposobnost da se primeti ustezanje ili suzdržavanje saradnika
→ Dobra uvežbanost	→ Hrabrost da se svaka vest ne daje u javnost istog trena
→ Komunikativne sposobnosti	→ Sposobnost da se ponaša kao „sudski lakrdijaš“, posedovanje moći da se škakljive istine prikažu na takav način da se ljudi sami sebi smeju
→ Sposobnost učenja	→ Ne uzimati svakoga previše ozbiljno
→ Sveukupan talenat	→ Neumornost
→ Analitička sposobnost	
→ Dobro poznavanje pristupa i načina u rešavanju problema	
→ Sposobnost korišćenja komunikacionih oruđa i pomagala (veliki papirni blok, olovke, projektori, kancelarijska oprema)	

Prema proceni kontrolera sprovedenoj u IGC (Internacionalna grupa kontrolinga) studiji (Grafikon 5) (Weber, J./Schäffer,U,2008) profesionalne ili tehničke veštine se nalaze na pozicijama tri, četiri, sedam i devet na skali. Uz to, deset najvažnijih uslova za funkciju kontrolera uključuju šest karakteristika povezanih sa uslovima ponašanja i društvenom kompetentnošću kontrolera, naročito njihovim komunikativnim sposobnostima( 54%). Ove veštine prate rad u timu (16%), upornost (16%), moć ubeđivanja (12%) i sposobnost rukovođenja(9%). Prvo mesto na skali je međutim rezervisano za ključnu sposobnost kontrolera koja veoma usko povezuje profesionalne i društvene veštine: sposobnost postavljanja kritičkih pitanja i prepoznavanje slabih tačaka.

**Grafikon 5: Uslovi za funkciju kontrolera**





Uslovi za kontrolere se retko izvode na deduktivan način tj. počev od određenih zamisli kontrolera i njegovih zadataka izvedenih iz tih ideja. Hans-Urlih Kuper (Hans-Ulrich Küpper) je 1990. prezentovao pristup koji se može sresti i danas bez većih izmena u novom 4. izdanju njegove knjige.

Idejno rešenje je prikazano u tabeli 5.

**Tabela 5: Pregled najvažnijih uslova za kontrolere**

Tenički uslovi		Personalni/lični uslovi
Vrsta veština i iskustvo	Polja na kojima mogu biti upotrebljena	
<b>Teorije odnosa između menadžmenta i operacionih sistema</b>  <b>Sredstva koordinacije</b> Merni sistemi Budžeti Sistem transfernih cena  <b>Metode planiranja i izvođenja</b> Biheviorističke teorije Motivacione tehnike Metode ranog otkrivanja Kreativne alatke	<b>Sistem informisanja</b> Troškovi i računovodstvene performanse (finansijsko računovodstvo) (društveno računovodstvo (briga o okolini, donacije i sl.)) (upravljanje ljudskim kapitalom) IT  <b>Planiranje i nadgledanje</b> Sistemi Procesi Alatke  <b>Ciljni sistemi</b> Koji rešavaju probleme među ciljevima Koji definišu ciljeve  <b>Menadžement za ljudske resurse</b> Stilovi menadžmenta Podsticajni ciljevi Determinante ljudskog ponašanja  <b>Organizacija</b>  <b>Međuzavisnost unutar operativnog sistema</b>	<b>Inteligencija</b> Analitičko razmišljanje Mentalna fleksibilnost  <b>Društveno ponašanje</b> Umrežene veštine Moć ubeđivanja  <b>Pouzdanost</b>  <b>Liderske sposobnosti</b>

Ako bismo problem posmatrali iz perspektive firme, tražene veštine kontrolera trebalo bi da proizilaze iz zadataka na kojima su radili, odnosno od individualnih zadataka i njihovih koncepata. Osnovne teme koje slede mogu se posmatrati kao potpora suštini raznolikosti odnosno kao podrška rukovodstvu u pravom smislu.

► U rešavanju određenih problema vezanih za posao, neophodno je temeljno poznavanje računovodstva troškova, planiranje i nadgledanje načina vođenja posla kao i spremnost donošenja odgovarajućih odluka i davanje podrške. Kontroleri rade kao specijalisti u poslovnoj administraciji i kao takve ih rukovodstvo posmatra. Manjak iskustva na ovim poljima pokazatelj je da su im slabe šanse da budu prihvaćeni. Na kraju krajeva, kontroleri moraju da znaju sve, ili barem da znaju gde brzo mogu pronaći željenu informaciju.

► Za davanje predloga rukovodstvu kod rešavanja problema, potrebne su tipične „društvene sposobnosti“. Kontroleri treba da znaju da procene iskustvo i karakteristike svojih rukovodilaca. Treba da znaju da se obrate internim klijentima na pravi način i da prodaju svoje usluge. Moraju da znaju da se ponašaju na način koji klijentu odgovara. Moraju da poseduju visok stepen osetljivosti u radu sa menadžmentom i da imaju obrazovanje koje će im omogućiti da bliže objasne svoje usluge koje često mogu da budu kompleksne i apstraktne.

Sposobnost razrešavanja konflikata je od velike važnosti. Kontroleri svoje dopunske uloge mogu obavljati samo ako imaju dovoljno hrabrosti i upornosti. Ako je kontrolera lako zastrašiti i na njega utiču hijerarhijski moćniji ljudi od njega, neće moći da radi kao saradnik menadžmenta. Nasuprot tome, ukoliko se ujedine sa rukovodstvom, kontroleri neće biti u mogućnosti da obavljaju svoju funkciju.

Kontroleri koji ne mogu da odole postaju laki na ucene. Drugim rečima, nemogućnost korupcije je osnova kad se radi o veštinama kontrolera. Bez toga, ne bi mogli da obavljaju svoju saradničku funkciju.

Ako se uzme u obzir da kontroleri obično imaju više od jednog menadžera kao internog kupca, iz toga se mogu izvući dalji zahtevi. Kontroleri ne treba da dozvole sebi da postanu instrumenti individua, drugim rečima, moraju da održe svoju nezavisnost i pokažu da njima niko ne može da manipuliše. Ako kontroler zauzme takav stav da izgleda kao da štiti nekoga, izgubiće svoju sposobnost da radi kao sudija.

Na kraju, nije baš tako teško izvesti kontrolerske uslove na jasan i logičan način. Dokle god su kontrolerski zadaci jasno definisani, njihove sposobnosti nisu komplikovanije od menadžerskih sposobnosti. Nedostaci u opisu zadataka direktno utiču na formulisanje zahteva osoba odgovornih za izvođenje zadataka. Ako se kontroleru dodele drugi zadaci koji nisu povezani sa tim istim aspektom kontrolinga, to ne bi trebalo da predstavlja problem. Lokalni kontroler u predstavništvu treba da ispunjava zadatke drugačije od onih koje ima korporativni kontroler koji radi na razvoju preduzeća.

Uprkos svim spomenutim različitim aspektima, trebalo bi napraviti grupu standardnih ključnih uslova: da bi dobro obavili svoj posao, kontroleri treba da budu visoko kvalifikovane vođe koji u principu treba da imaju iste kvalifikacije kao i menadžeri. Ukoliko neko nije sposoban i kompetentan da vodi razgovor o problemima menadžmenta, neće biti prihvaćen. Kontroleri treba uvek da se oslanjaju na svoju sposobnost da ubede druge. Bez podrške drugih, ne mogu jednostavno nametnuti rešenje koje se njima čini najboljim. Izbegavanje štetnih razvoja i podržavanje onih koji obećavaju bez ikakvog direktnog ovlašćenja tj. rad „kroz“ druge, čini kontrolere idealnim kandidatima koji će na nekom daljem stadijumu imati direktne rukovodeće sposobnosti.

U isto vreme, ovakva kombinacija činjenica čini ulogu kontrolera idealnim za budućeg vođu. Ovako mogu da nauče o rukovodstvu a da ne moraju da uče kako da ponude rešenja od samog starta. Zbog toga su kontrolerske pozicije, slične funkcijama izvršnog pomoćnika na najvišem nivou – tipične za ulazak među vrhunske menadžere.

### **3.2.3. Nadležnosti kontroling službi**

Do sada su spomenute samo sposobnosti koje kontroler kao individua treba da poseduje ne bi li bio potpuno spreman za svoje zadatke. U tome je predočena krajnje operativna perspektiva. Kada se te sposobnosti gledaju iz strateškog ugla, mora se fokusirati na kompletnu sliku a ne samo na njene deliće, i moraju se identifikovati osnovni aspekti i veze bitne za takmičarski nastrojeno okruženje. Postoji široka i intenzivna diskusija na takve teme u literaturi strateškog menadžmenta, koja je uglavnom zasnovana na tzv „principu izvora“. Ovakva perspektiva kao ključno rešenje prednosti nadmetanja vidi u razvoju i kombinaciji izvora kompanije.

Prednosti nadmetanja poznate su i kao strateško nadmetanje. Od svih prednosti nadmetanja, najvažnije su one čiji takmičari nemaju moć imitiranja, ili im je veoma slaba. Oni su poznati pod nazivom „osnovna nadmetanja“.

Uvođenje pogleda na kontroling kao na interno odeljenje je pristup romanu u književnosti kontrolinga. U ovom kontekstu, će biti predstavljen pristup koji je detaljnije razvio David 2005. Autor ističe pet različitih vrsta nadležnosti i analizira njihovu prilagodljivost kao potencijalnih osnovnih nadležnosti kontrolinga.

*Nadležnost vlasništva podataka:* se sastoji od mogućnosti pristupa kvantitativnim informacijama važnim za menadžment ali i od prava da se odrede metode korišćene u stvaranju informacija, kao što su protok novca ili rezultati poslovne jedinice. Nadležnost uključuje autoritet u definisanju sistema za snimanje i protok podataka.

Kontroleri obično imaju vlasništvo nad podacima koji se tiču troškova. Međutim, postoje firme koje imaju posebno odeljenje za računovodstvo troškova kao dodatak kontroling službi. U ovom slučaju, kontroleri u svojoj nadležnosti mogu „samo“ da zahtevaju informacije. Podacima vezanim za finansijsko računovodstvo, koji dobijaju sve veću važnost i u unutrašnjoj kontroli, upravlja odeljenje računovodstva. Većinom operativnih podataka takođe ne upravljaju kontroleri već druge grane (npr. logistika). Sakupljanje i agregiranje svog neophodnog materijala bitnog za rukovodstvo je ključna nadležnost kontroling službe. Ali, nije jedinstvena. Na samom kraju, odeljenje računovodstva počinje od uporedive pozicije. Stoga, nadležnost vlasništva podataka nije osnovna nadležnost kontroling službe.

*Nadležnost finansijskog vrednovanja:* u spektru zadataka kontrolera, finansijski proračuni igraju glavnu ulogu. Rukovodioci je smatraju bitnom i korisnom. Uglavnom su kontroleri posebno pogodni za finansijsko vrednovanje, a za to postoje dva razloga. S jedne strane, imaju zavidno znanje o metodama potrebnim u ove svrhe. S druge strane imaju pristup velikom delu podataka potrebnim za proračune. Ipak, prisutno je nadmetanje na oba polja. Prvo, odeljenje računovodstva koje je potencijalni rival kontrolera. Računovođe znaju metode i imaju direktan pristup podacima. Ipak, ti podaci su neretko istorijski tj. orijentisani ka prošlosti. Samo rukovodstvo bi takođe moglo da predstavlja vrstu rivala. Prvo, ovo se ogleda u situacijama kada sami rukovodioci poseduju tehničko znanje o poslu. Drugo, rukovodstvo još lakše dolazi do podataka putem skladištenja podataka i sličnih IT koncepata. Stoga, finansijsko vrednovanje obično ne predstavlja osnovnu nadležnost kontroling službi.

*Nadležnost „stvaranja transparentnosti“:* ova nadležnost kontroling službe treba da omogući da korisnici dobiju jasnu sliku o važnim poslovnim situacijama davanjem bitnih i razumljivih informacija. Postoje tri krucijalne pretpostavke za ovu nadležnost: (1) strukturisan pristup sakupljanju željenih informacija, (2) pripremanje informacija na način koji odgovara menadžerima, (3) „sposobnost kontroling službi da ovu informaciju jasno prenesu rukovodstvu kako bi ih rukovodstvo upotrebilo“ (David,U.,2005). U posebnim slučajevima, kombinacija ovih sposobnosti predstavlja polje na kojem kontroleri imaju očitu nadmoć nad svojim unutrašnjim rivalima. Na primer, računovođe su isto tako sposobne da na strukturisan način obrade informacije. Pa ipak, u prošlosti nisu bili trenirani da je na prijateljski način prenesu rukovodstvu jer su radije pratili eksterne računovodstvene zahteve, nego što su se trudili da rukovodstvo uvidi važnost pojedinih stavki. Iako je vrlo verovatno da će se računovođe sve više osvrtnati na potrebe rukovodstva, još uvek treba pokriti mnogo aspekata dok se ne dostigne nivo kada će početi da razmišljaju kao dobitna strana i pitati koje

su informacije rukovodstvu stvarno neophodne ne bi li dostiglo potrebnu poslovnu transparentnost. Ovde postoji i mali rizik od jakog nadmetanja od strane drugih potencijalnih dobavljača podataka – na primer iz linije tehničkih saradnika – ali savremeni pregled na celokupnu kompaniju kao i nezavisnost i nepristrasnost kontrolera ne mogu biti nadoknađeni. Stoga bi se moglo reći da ova nadležnost ima dosta potencijala za osnovnu nadležnost kontroling službi.

*Nadležnost koja se ogleda u oponašanju kritičnog sparing partnera:* „Nadležnost kritičnog sparing partnera zasnovana je na izvorima nezavisnosti, razumevanja i stručnosti u poslu, sposobnostima ponašanja i prihvatanju od strane rukovodstva. Omogućava kontroling službama da vode rasprave o poslovnim temama bez odgovornih rukovodilaca i da daju nezavisno viđenje o njima (...) ovo bi trebalo da pomogne da se obezbede kvalitetnija rešenja problema spajajući dva nezavisna stava“ (David,U.,2005). Ovo je ključni element kada se radi o kontroling službi, da se osigura racionalnost, što će oni moći da urade na specifičan način zahvaljujući kombinaciji prethodno pomenutih razloga: kontrolerskih pozicija ima svuda širom celog preduzeća i one služe da osiguraju kompletan pregled kroz preduzeće i ravnopravno viđenje. Kao rezultat njihovog pribavljanja podataka, kontroleri su dostigli duboko razumevanje svih aspekata posla. Njihovo uključenje u planiranje i nadgledanje ima isti efekat. Kontroleri takođe uzimaju veliki teret sa leđa rukovodioca na više različitih načina, što im pomaže da dobiju potvrde o saradničkoj funkciji. Kao rezultat njihovog specifičnog posla kontroleri imaju drugačiji pogled od rukovodioca, što utiče na korist koju pružaju rukovodstvu. Ukoliko se uloga kritičnih sparing partnera nađe u problemu, nadmetanje će doći od samih rukovodilaca koji će imati priliku da sami uvedu odgovarajuće rutine u nadgledanju i na drugim poljima. U grupnoj rukovodećoj strukturi uvek postoji rukovodilac koji može preuzeti ulogu svog sparing partnera. Ipak, svesnost za potrebama ovakvih uloga mora biti duboko usidrena i grupe moraju biti apsolutno sigurne da mogu izbeći grupno mišljenje i slične fenomene. U normalnoj kontinentalnoj evropskoj rukovodećoj strukturi, kontroleri teško da mogu biti zamenjeni kao saradnici, što nas vodi do zaključka da je ovo osnovna nadležnost kontrolera.

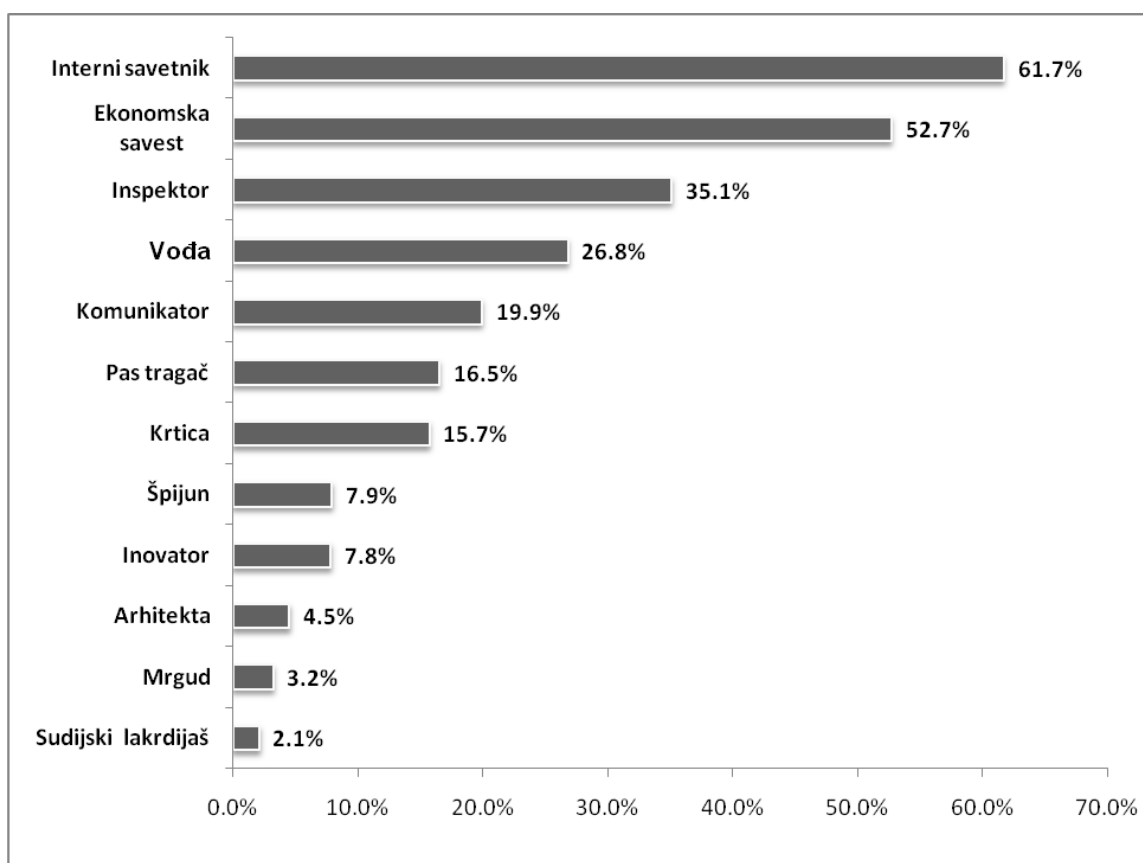
*Nadležnost koja se ogleda u ulozi poslovnog partnera:* „Sama ova nadležnost pokazuje sposobnost kontroling službi da obezbede savete za poboljšanje osnove njihovog planiranja, nadgledanja i aktivnosti vezanih za informacije“ (David,U.,2005). Ovde vidimo da je drugi deo kontrolinga obezbeđivanje racionalnosti. Kontroleri treba da koriste svoje iskustvo u predlozima za poboljšanja a ne samo da izbegavaju greške rukovodstva. Stoga, nadležnost koja se ogleda u ulozi poslovnog partnera može se smatrati osnovnom nadležnosti kontroling službi.

U celini, strateška diskusija o nadležnostima kontrolinga spaja uvide koji su daleko iza analiziranja uslova neophodnih za individualne kontrolere. Ovaj pristup nam govori o ranjivostima kad su u pitanju unutrašnji rivali; u isto vreme, pokazuje nam polja u kojima postoje prednosti takvog nadmetanja i koje bi stoga ubuduće trebalo biti ojačano.

### 3.2.4. Definisanje misije kontrolinga

Ukoliko upitamo kontrolera o njegovoj strateškoj orijentisanosti – u smislu metaforičkog opisa samog sebe – prvo što će pomenuti i najčešće, jeste da je interni konsultant, vođa i ekonomska savest. Ovi izrazi se odnose na željene osnovne usluge i šablone ponašanja kontrolera, koji su sažete u svega nekoliko reči. Ipak, postoji rizik da budu konkretizovane sa vrlo različitim osobinama. Prateći procenu kontrolera koji su učestvovali u ICV studiji (Weber, J./Schäffer 2008), navedeni izrazi igraju bitnu ulogu u viđenju rukovodstva. Više od polovine ispitanika tvrdi da je „njihovo“ rukovodstvo na kontrolere gledalo kao na internog savetnika (62%) ili kao na ekonomsku savest (53%). Sudeći po učesnicima, 27% kontrolera su rukovodioci posmatrali kao vođe. Pa ipak, bilo je i kontrolera koji su potvrdili da ih opisuju negativnije konotacije – inspektor (35%), pas tragač (17%), i krtica (16%).

**Grafikon 6: Viđenje kontrolera u kompanijama**



Nasuprot tome, misija kontrolinga otvara priliku kontrolingu da pripoji sopstvene koncepte strateške orijentacije i učini ih preciznijim. Sposobnost istrajne vizije i misije stoga imaju važnu ulogu. U vezi sa tim postoje dve dobre strane:

S jedne strane, sami kontroleri treba da imaju određen nivo uniformisanosti kada je reč o njihovom stilu rada i terminologiji. Svaki kontroler treba jasno da razume zašto ispunjava određene zadatke i treba da zna kriterijume kako bi po njima redovno proveravao jesu li

zadaci korisni ili ne, i jesu li pravilno izvršeni. Dalje, da bismo ispunili misiju kontrolinga koja sažima mnoge informacije o zadacima kontrolinga potrebna je dugotrajna diskusija. Takvo znanje je preduslov za komunikaciju i koordinaciju kroz različite jedinice i poslovne pozicije.

S druge strane, kontrolerova misija je i temelj za aktivnu komunikaciju sa vlasnicima kapitala tj. za poslovne funkcije za koje je kontroler zadužen. Nedostatak razumevanja ili čak namerno loše izražavanje kontrolerskih uloga (mrgud, inspektor, krtica) na koje se često nailazi u praksi mogu biti korišćeni u misiji kontrolinga.

U narednim primerima biće prikazana misija kontrolinga. Prva je po prirodi „teoretska“ što znači da se odnosi na ključne pozicije koje treba definisati i odrediti unutar preduzeća da bi se unapredilo razumevanje uloge i funkcije kontrolinga. Drugi primer dolazi iz IGC (Internacionalna grupa kontrolinga), kao asocijacije i ključne naučne institucije za kontroling u Evropi.

„Teoretska“ misija sadrži četiri bitne stavke. Prva se odnosi na koordinacionu ulogu kontrolera, koju izvode unutar konteksta prvenstveno koordinisanih kroz planove. Zbog različitih razloga, sve više preduzeća se vodi na decentralizovan način. Decentralizacija omogućava potpunu upotrebu sačinjenu od decentralizovanog rukovodećeg iskustva, ali takođe podrazumeva rizik nekoordinisanog ili oportunističkog ponašanja – u potpunoj saglasnosti sa parolom „na kraju dana, zbir grupnih interesa je bankrot preduzeća!“

Decentralizovane jedinice se obično drže zajedno zahvaljujući posebnim koordinatorskim budžetima. Ovde kontroleri imaju bitnu ulogu i u procesu i u sadržaju. Često je nejasno koliko jak ovaj uticaj može biti. Prva ključna izjava zahteva jasnu poziciju. Izraz „uzajamna odgovornost“ je dalekosežan. Biti uzajamno odgovoran znači aktivno uticati na donošenje odluka i ponekad opovrgnuti interes individualaca koji donose odluke („contre role“). Ciljni nivo je ambiciozno visok, pogotovo za lokalne kontrolere. Oni rizikuju da lako izgube poverenje koje im je ukazano. Ukazivanjem na njihove potencijalne ograničavajuće uloge od samog početka, gotovo kao pravilo igre, i odsustvom praćenja interesa poslovnih jedinica u svim slučajevima, kontroleri mogu umnogome olakšati sebi život u slučaju sukoba. Ako ne postoji ključna izjava, postoji opasnost da će rukovodstvo imati koristi od kontrolerske podrške samo dok je to njima u interesu. U tom slučaju, jedan od načina na koji kontroleri doprinose kompaniji ostao bi zanemaren.

Druga ključna stavka se ogleda u neosporivosti potreba koje bi kontroleri trebalo da obezbede rukovodstvu. To što je Albert Dejl dugo vremena zahtevao ulogu „prodavca brojeva“ i transformaciju kontrolerskih jedinica u prave servisne centre, govori nam u kom pravcu promene treba da se odvijaju. Ova potreba za izmenama prisutna je u većini preduzeća. Iako aspekt podrške rukovodstvu nije usmeno potvrđen, orijentacija ka klijentu bi se mogla okarakterisati kao diplomatska jer nudi dovoljno prostora za poboljšanje u realnom životu. Samo je u izuzetnim slučajevima sistematski razgovor prisutan između klijenata (menadžera) i dobavljača (kontrolera). Teško je naći kontrolera koji može reći klijentu koliko košta njegova usluga (koliko košta mesečni izveštaj – i koliko bi koštao ukoliko bi se napravio tri dana ranije koristeći polovične informacije?). Ukoliko kontroleri žele da pružaju uslužnu funkciju moraju da prate promene u zahtevima i uspostave trajnu usku vezu sa svojim klijentima. Malo je kontrolera koji se mogu pohvaliti da ispunjavaju ove uslove, što dokazuje važnost ove ključne stavke.

Ali ima to i drugu stranu. „Aktivno dizajnirani zadaci” pokazatelj su da nije dovoljno samo odgovoriti na zahteve klijenta u smislu „preuzimanja uloge”. Kontroleri moraju da poseduju dovoljno iskustva i budu sposobni da ponude nove „proizvode kontrolinga” rukovodstvu. Na primer, ako menadžer nije upoznat sa terminom ciljne cene, neće moći to da zahteva od svog kontrolera. Postoji još jedan aspekt uključen u stvaranje aktivno dizajniranih zadataka u smislu „pravljenja uloge”. Uslužna orijentacija ne sme biti odobrena jer bi uticala na to da kontroleri prate svaki potez i želju svojih rukovodilaca. Kontroleri imaju pravo i obavezu da protivureče željama svojih rukovodilaca, ne samo u toku planiranja (nadgledanje planiranja) već uopšte. Nasuprot prodajama anonimnim tržištima, kontroleri ne treba da budu indiferentni u pogledu na to šta menadžment radi sa traženim uslugama. Zbog stalne i uske veze kontrolera i menadžmenta, u interesu je kontrolera da rukovodstvo ima što veću korist od njihovog rada. Ako kontroler uoči potencijalni problem u prijemu usluga, treba da preduzme odgovarajuće mere da to spreči.

Treća ključna stavka je tesno povezana sa uslužnim aspektom. Svako ko se kreće u vodama ovog aspekta svakako je neophodan, a nije samo neko koga tolerišu. Ipak, trebalo bi formulisati treću ključnu stavku odvojeno, jer oslikava viđenja korisnika više nego što to rade prethodne dve. Ako kontroleri sebi postavljaju takav cilj, moraću i da se potrude da ga ostvare. Na kraju, periodično ili konstantno moraju da razgovaraju sa rukovodstvom o stepenu njihove satisfakcije. Neka preduzeća ovo već rade i sa administrativnim i operativnim jedinicama, uključujući kontroling službe dok druge nemaju iskustva na ovom polju. Kontroleri mogu biti uzori, s tim da im ostaje prostor za usavršavanje. Zajedno, ove ključne stavke obećavaju kad je reč o povećanju efektivnosti i sposobnosti kontrolera kao i njihovom pristanku. Ukoliko im se posvete, staze koje vode do cilja su veoma lako prohodne.

Četvrta ključna stavka je da „se posao gradi na poverenju”. Odnosi se na teme čiji se uticaj na efikasnost kontrolera i način rada lako može preценiti. Efikasnost menadžmenta se prvenstveno bazira na planovima, zavisi isključivo od sposobnosti i dobre volje rukovodilaca odgovornih za planiranje proizvodnje, koordinaciju i uvođenje drugih opcija koje odgovaraju cilju preduzeća. U tom procesu, kontroleri imaju ulogu da nadgledaju i vode proces planiranja. Ako je veza kontrolera i rukovodilaca bazirana na poverenju, nije neophodno toliko proveriti i izmeniti samog procesa i sadržaja planiranja:

Menadžeri ne moraju da uložuju svoje vreme i inteligenciju na „punjenje” svojih planova i daju dozvole kontrolerima da prave nedopustive redukcije u kasnijim fazama procesa.

Uz izvesna ograničenja, postoji ravnopravna zastupljenost troškova sačuvanih u planiranju i onih sačuvanih na proverama i nadgledanju:

a) Ako postoji velika sigurnost u planiranju kontroleri mogu lako proveriti ispravnost planova koji su tu podneti. Troškovi nadgledanja su u poređenju na to niski. Ipak, troškovi dodatnog planiranja su visoki ukoliko rukovodilac zadužen za taj sektor insistira na pripajanju sopstvenih ciljeva.

b) Ako je planiranje okarakterisano niskim stepenom sigurnosti ta veza je okrenuta: u ovom slučaju, menadžerima je lakše da „prikriju” sopstvene ciljeve u planove, a kontrolerima je teško da ih lociraju.

Konkretan nivo poverenja je ograničen rizikom da se poverenje može izdati „Ko god veruje drugoj osobi, mora da ima u vidu da preuzima svojevrsan rizik. Mora jasno da razume da se ne veruje bezuslovno već samo u određenim granicama i da to zavisi od posebnih racionalnih očekivanja.“<sup>1</sup> Postoji nekoliko faktora od kojih zavisi povreda poverenja:

- *Efektivnost simboličnih provera:*

„Postojanje tzv. simboličnih provera daje mogućnost osobi koja ulaže svoje poverenje u nekoga da zadrži sigurnost u sebe. Vera u iskrenost partnerskog motiva čine kompletnu proveru podataka suvišnom. Simbolička provera ličnog poverenja a ne podataka je zamenjuje. Drugim rečima konstantna provera integriteta i iskrenosti partnera istovremeno je garancija da mu se ubuduće može ukazati poverenje“ (Luhmann, N., Vertrauen, 1989). Takve provere se razlikuju od osobe do osobe tj. razvijaju se iz specifičnog odnosa kontrolera i rukovodstva.

- *Vrste kazni:*

Svaki kontroler mora da postavi izvesne granice ponašanja koje ukazuje na probleme kad je reč o poverenju od strane rukovodstva i odgovarajuće kazne koje će na verbalan ili neverbalan način pojasniti. Opet, te granice nisu iste za sve. Kazne mogu varirati od smanjenja nivoa usluge do nametanja prepreka u sistemu (tj. vraćanje planova iznova i iznova ukoliko nisu apsolutno precizni) i do otvorenog sukoba (npr. prijavljivanje slučaja višem nivou hijerarhije).

- *Dobra strana izigranog poverenja:*

Ovo je određeno vremenskim opsegom u čijem okviru kontroler i menadžer saraduju. Kako pokazuje studija, oportunističko ponašanje je češće ukoliko je taj opseg kratak. Građenje poverenja zahteva napore koji se ulažu samo onda kada za to ima dosta vremena.

Ako se pretpostavlja da je poverenje osnova posla kontrolera u njihovim ključnim stavkama, to nas dalje vodi do diskusije kojom treba da eliminišemo (opravdane?) pretpostavke ali i do početne tačke za širu debatu na nivou preduzeća o konceptu poverenja u samom preduzeću, što je sa ekonomske tačke gledišta vrlo zanimljivo i ima potencijala da se još više razvije. Ispravno je samo ukazati na to da kontroleri treba da su zainteresovani za ovakvu diskusiju: kako planiranje trpi zbog sve dinamičnijeg okruženja, kontroleri imaju sve manje prilika da iznova provere planiranje ukoliko ne mogu da dostignu viši nivo saradnje sa određenim rukovodiocima.

Drugi primer misije kontrolinga, kao što je već spomenuto, je rezultat rada IGC (Internacionalne kontroling grupe). Osnovna polja odgovornosti kontrolera. Način na koji je formulisan čini ga pogodnim kao šablon za definisanje misije u datoj kompaniji.

Kontroleri pomažu menadžmentu da definišu ciljeve, planove, i da ih kontrolišu. Zato imaju zajedničku odgovornost sa rukovodstvom u dostizanju zacrtanih ciljeva.

Ovo znači da su: kontroleri zaduženi za transparentnost poslovnih rezultata, procesa i strategije i zato doprinose većoj ekonomskoj efikasnosti; kontroleri u potpunosti koordiniraju



sekundarnim ciljevima i planovima i organizuju sistem izveštavanja koji je okrenut ka budućnosti i koji pokriva kompaniju u celosti; kontroleri modernizuju i razvijaju kontroling procese definisanja ciljeva, procese planiranja i kontrole, tako da svako ko donosi odluke mora da se ponaša u skladu sa postavljenim pravilima; kontroleri osiguravaju podatke i informacije neophodne za rukovodstvo; kontroleri razvijaju i održavaju sisteme kontrolinga.

## 4. ISTRAŽIVANJE

### 4.1. Uzorak istraživanja

Analiziraće se uzorak od 51 preduzeća podeljen u 2 subuzorka u odnosu na kontroling u preduzeću (ima kontroling (42), nema kontroling (9)).

### 4.2. Prostor istraživanja

Prostor ovog istraživanja sadrži 16 tematskih celina. Celinu C<sub>1</sub> identifikacije organizacije preduzeća (u odnosu na kontroling u preduzeću) čine: delatnost preduzeća, dužina poslovanja preduzeća, veličina organizacije prema broju zaposlenih, sedište preduzeća. Celinu C<sub>2</sub> identifikacija postojanja kontrolinga u organizaciji (u odnosu na kontroling u preduzeću) čine: kompleksnost okruženja, dinamika u preduzeću, stil rukovođenja, upravljačko računovodstvo u preduzeću, starost kontrolinga, inicijator uvođenja kontrolinga, hijerarhijski položaj kontrolinga, oblik organizacije kontroliga. Celinu C<sub>3</sub> identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga (u odnosu na kontroling u preduzeću) čine: veći broj lokalnih kontrolinga, uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga, značaj koji CFO pripisuje kontrolingu, značaj kontrolinga unutar preduzeća, uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga, uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora, rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling, broj ljudi u kontrolingu, magistri i doktori nauka u kontrolingu, visoka stručna sprema u kontrolingu, viša stručna sprema u kontrolingu, srednja stručna sprema u kontrolingu, nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu, treba i kontrolinga i plan i analiza u preduzeću, kontroling se razvija iz plana i analize, postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću, postojanje samo plana i analize u preduzeću, postojanje samo kontrolinga u preduzeću, ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću. Celinu C<sub>4</sub> funkcionalni aspekti kontrolinga (u odnosu na kontroling u preduzeću) čine: prikupljanje informacija zadatak kontrolinga, planiranje i kontrola zadatak kontrolinga, podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga, budžetiranje zadatak kontrolinga, kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga, izveštavanje zadatak kontrolinga, obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga, konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga, analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga, savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga, poslovno informisanje zadatak kontrolinga, saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga, predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga, stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga, stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga, kontrola je uloga kontrolinga, informacijska podrška uloga kontrolinga, zamena za plan i analizu uloga kontrolinga, kontroling je proširenje računovodstva, kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću. Celinu C<sub>5</sub> instrumentalna dimenzija kontrolinga (u odnosu na kontroling u preduzeću) čine: ABC analiza instrument kontrolinga, break - even analiza instrument kontrolinga, analiza investicija instrument kontrolinga, analiza prodaje i odstupanja instrument kontrolinga, BSC analiza instrument kontrolinga, dislokacija proizvodnje instrument kontrolinga, analiza konkurencije instrument kontrolinga, portfolio analiza instrument kontrolinga, analiza životnog veka proizvoda instrument kontrolinga,

SWOT analiza instrument kontrolinga, benchmarking, upravljanje troškovima proizvodnje, analiza potencijala, upravljanje planiranim troškovima instrument kontrolinga. Celinu C<sub>6</sub> identifikacija informacijske mreže kontrolinga (u odnosu na kontroling u preduzeću) čine: računovodstvo kao izvor informacija, prodaja kao izvor informacija, finansije kao izvor informacija, nabavka kao izvor informacija, marketing kao izvor informacija, informacije iz okoline kao izvor informacija, plan i analiza kao izvor informacija, proizvodnja kao izvor informacija, drugi izvori informacija, menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga, menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga, finansije korisnik informacija kontrolinga, marketing korisnik informacija kontrolinga, spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga, računovodstvo korisnik informacija kontrolinga, prodaja korisnik informacija kontrolinga, proizvodnja korisnik informacija kontrolinga, plan i analiza korisnik informacija kontrolinga, nabavka korisnik informacija kontrolinga, IT korisnik informacija kontrolinga, neko drugi korisnik informacija kontrolinga. Celinu C<sub>7</sub> kontroling zajednica (u odnosu na kontroling u preduzeću) čine: kontroling je ekonomska savest, kontroling je interni konsultant, kontroling je navigator, nešto drugo je kontroling, procedure planiranja važne za kontroling, procedure za investicije važne za kontroling, procedure za izveštavanje važne za kontroling, procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling, lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura, saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka, saradnja između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi, saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije, unapred definisani i standardizovani izveštaji, izrada izveštaja, godišnje izveštavanje, kvartalno izveštavanje, mesečno izveštavanje, nedeljno izveštavanje, dnevno izveštavanje, sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja, kontroling je najvažniji izvor informacija, kontroling je konsultant poslovnih odluka, kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka. Celinu C<sub>8</sub> identifikacija doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća (u odnosu na kontroling u preduzeću) čine: kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja, ocena doprinosa kontrolinga efikasnosti upravljanja preduzećem, implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta, kontroling omogućava identifikaciju rizika poslovanja. Celinu C<sub>9</sub> identifikacija organizacije preduzeća (u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću) čine: delatnost preduzeća, dužina poslovanja preduzeća, veličina organizacije prema broju zaposlenih, sedište preduzeća. Celinu C<sub>10</sub> identifikacija postojanja kontrolinga u organizaciji (u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću) čine: kompleksnost okruženja, dinamika u preduzeću, stil rukovođenja, kontroling u preduzeću, starost kontrolinga, inicijator uvođenja kontrolinga, hijerarhijski položaj kontrolinga, oblik organizacije kontrolinga. Celinu C<sub>11</sub> identifikacija institucionalne dimenzije kontrolinga (u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću) čine: veći broj lokalnih kontrolinga, uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga, značaj koji CFO pripisuje kontrolingu, značaj kontrolinga unutar preduzeća, uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga, uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora, rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling, broj ljudi u kontrolingu, magistri i doktori nauka u kontrolingu, visoka stručna sprema u kontrolingu, viša stručna sprema u kontrolingu, srednja stručna sprema u

kontrolingu, nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu, potreban i kontrolinga i plana i analiza u preduzeću, kontroling se razvija iz plana i analize, postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću, postojanje samo plana i analize u preduzeću, postojanje samo kontrolinga u preduzeću, ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću. Celinu C<sub>12</sub> funkcionalni aspekti kontrolinga (u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću) čine: prikupljanje informacija zadatak kontrolinga, planiranje i kontrola zadatak kontrolinga, podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga, budžetiranje zadatak kontrolinga, kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga, izveštavanje zadatak kontrolinga, obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga, konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga, analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga, savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga, poslovno informisanje zadatak kontrolinga, saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga, predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga, stručna pomoć kod investicinog planiranja zadatak kontrolinga, stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga, kontrola je uloga kontrolinga, informacijska podrška uloga kontrolinga, zamena za plan i analizu uloga kontrolinga, kontroling je proširenje računovodstva, kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću. Celinu C<sub>13</sub> instrumentalna dimenzija kontrolinga (u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću) čine: ABC analiza instrument kontrolinga, break - even analiza instrument kontrolinga, analiza investicija instrument kontrolinga, analiza prodaje i odstupanja instrument kontrolinga, BSC analiza instrument kontrolinga, dislokacija proizvodnje instrument kontrolinga, analiza konkurencije instrument kontrolinga, portfolio analiza instrument kontrolinga, analiza životnog veka proizvoda instrument kontrolinga, SWOT analiza instrument kontrolinga, benchmarking, upravljanje troškovima proizvodnje, analiza potencijala, upravljanje planiranim troškovima. Celinu C<sub>14</sub> identifikacija informacijske mreže kontrolinga (u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću) čine: računovodstvo kao izvor informacija, prodaja kao izvor informacija, finansije kao izvor informacija, informacioni sistem kao izvor informacija, nabavka kao izvor informacija, marketing kao izvor informacija, informacije iz okoline kao izvor informacija, plan i analiza kao izvor informacija, proizvodnja kao izvor informacija, drugi izvori informacija, menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga, menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga, finansije korisnik informacija kontrolinga, marketing korisnik informacija kontrolinga, spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga, računovodstvo korisnik informacija kontrolinga, prodaja korisnik informacija kontrolinga, proizvodnja korisnik informacija kontrolinga, plan i analiza korisnik informacija kontrolinga, nabavka korisnik informacija kontrolinga, IT korisnik informacija kontrolinga, neko drugi korisnik informacija kontrolinga. Celinu C<sub>15</sub> kontroling zajednica (u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću) čine: kontroling je ekonomska savest, kontroling je interni konsultant, kontroling je navigator, nešto drugo je kontroling, procedure planiranja važne za kontroling, procedure za investicije važne za kontroling, procedure za izveštavanje važne za kontroling, procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling, lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura, saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka, saradnja između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi, saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije, unapred definisani i standardizovani izveštaji, izrada izveštaja, godišnje izveštavanje, kvartalno izveštavanje, mesečno izveštavanje, nedeljno izveštavanje, dnevno izveštavanje, sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, kontroling je mesto planiranja i

analize poslovanja, kontroling je najvažniji izvor informacija, kontroling je konsultant poslovnih odluka, kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka. Celinu C<sub>16</sub> identifikacija doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća (u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću) čine: kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja, ocena doprinosa kontrolinga efikasnosti upravljanja preduzećem, implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta, kontroling omogućava identifikaciju rizika poslovanja. Analiziraće se razlika u odnosu na kriterijum kontroling u preduzeću i upravljačko računovodstvo u preduzeću.

### **4.3. Matematičko-statistička obrada podataka**

Podaci su obrađeni odgovarajućim matematičko-statističkim postupcima. Primenjeni postupci i njihov redosled primene imaju svoje mesto u naučno-istraživačkom radu. Potrebno je voditi računa da se što je moguće manje izgube informacije do kojih se došlo u toku istraživanja. Redosled primene postupaka je od izuzetne važnosti kako za zaključivanje tako i za blagovremenu eliminaciju i uključivanje pojedinih obeležja, koja će omogućiti kvalitetnije istraživanje. Analiza će se sprovesti u tri koraka i to: testiranje hipoteza o sličnosti ili razlikama, određivanjem mere razlika sa definisanjem karakteristika i grafičkim prikazom.

### **4.4. Primenjeni postupci**

Obeležja celine C<sub>1</sub> identifikacija organizacije; C<sub>2</sub> identifikacija postojanja kontrolinga u organizaciji.; C<sub>3</sub> identifikacija institucionalne dimenzije kontrolinga; C<sub>4</sub> funkcionalni aspekt; C<sub>5</sub> instrumentalna dimenzija; C<sub>6</sub> identifikacija informacijske mreže; C<sub>7</sub> kontroling zajednica; C<sub>8</sub> doprinos kontrolinga učinkovitosti preduzeća; C<sub>9</sub> identifikacija organizacije; C<sub>10</sub> identifikacija postojanja kontroling u organizaciji; C<sub>11</sub> identifikacija institucionalne dimenzije kontrolinga; C<sub>12</sub> funkcionalni aspekt; C<sub>13</sub> instrumentalna dimenzija; C<sub>14</sub> identifikacija informacijske mreže; C<sub>15</sub> kontroling zajednica; C<sub>16</sub> doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća; imaju neparametrijska svojstva shodno tome analiziraće se neparametrijskim postupcima po učestalosti modaliteta.

Koristiće se multivarijantni postupci MANOVA i diskriminativna analiza. Od univarijantnih postupaka primeniće se Roy-ev test.

Da bi se izbeglo gubljenje informacija, pronalaženjem najfinijih veza i saznanja, na neparametrijskim veličinama, izvršeno je skaliranje podataka na tabelama kontingencije. Ovim postupkom se, na osnovu učestalosti, svakoj klasi pridružuje realan broj. Činjenica da je na skaliranim vrednostima moguća primena postupaka vezanih za skalu razmere, ukazuje da na ovaj način dolazi do novih saznanja u istraživačkom radu, do kojih se ne bi došlo primenom postupaka i metoda vezanih za neparametrijske skale. Skaliranje podataka ne isključuje primenu neparametrijskih testova. Na osnovu izloženog vidi se da je na skaliranim podacima moguća primena multivarijantne analize varijanse (MANOVA), diskriminativne analize i drugih parametrijskih postupaka i metoda. Od univarijantnih postupaka primeniće se Roy-ev test, Pirsonov koeficijent kontingencije ( $\chi$ ), koeficijent multiple korelacije (R).

Primena postupaka na osnovu kojih se dobija mera daje novu dimenziju ovom istraživanju. Izračunavanjem koeficijenta diskriminacije izdvajaju se obeležja koja određuju specifičnost subuzoraka i obeležja koje je potrebno isključiti iz dalje obrade, odnosno vrši se redukcija

posmatranog prostora. Takođe prikaz procena homogenosti subuzoraka, distanca između njih i Klaster analiza, ima za cilj da se što je moguće bolje izučiti posmatrana pojava.

Svrha primene matematičko-statističke analize ima za cilj da se odrede karakteristike svakog subuzorka, homogenost i distanca između njih u odnosu na izvedene karakteristike da bi se mogla izvesti pouzdano i precizno predviđanje i prognoza sa određenom pouzdanošću.

#### **4.5. Grafički prikazi**

Najznačajniji Rezultati istraživanja biće grafički prikazani. Grafici su crteži koji, po pravilu, jasnije i upečatljivije prikazuju pojavu, mada su često vrlo neprecizni. Raznovrsnost mogućnosti prikazivanja jednodimenzionalne i višedimenzionalne slike i sl. pojačavaju i izdvajaju neke vrednosti. Koliko doprinose prikazivanju istraživanja, na isti način mogu da ih prikažu i nerealno. Realnost ispitivane pojave se dobija uz predstavljanje analitičkog postupka i grafičko prikazivanje. Na osnovu grafičkog prikaza bez analitičkog postupka ne donose se zaključci.

Kod grafičkog prikazivanja kvalitativnih svojstava elipse prikazuju učestalost modaliteta. Što je elipsa duža i šira znači da je zastupljeno više modaliteta. Skala na osi predstavlja modalitete, koji nisu ravnomerno raspoređeni na osi sa jednakim rastojanjem između dva modaliteta, moguće je i njihovo poklapanje. Takođe je moguće da se ne zadrži redosled modaliteta na osi ako se ne primene postupci koji sačuvavaju redosled. U slučaju dva ili više grupa, centar elipse koji je najbliži najvećoj skalnoj vrednosti ose spojen je pomoću duži sa tom vrednosti. Duž takođe spaja najbliži centar elipse sa najmanjom skaliranom vrednosti na osi. Ona pokazuje da subuzorak koji je predstavljen tom elipsom ima više od ostalih učestalosti modaliteta sa kojim je spojen. Ako je subuzorak predstavljen samo crtom umesto elipsom, znači da je po jednom obeležju zastupljen samo jedan modalitet. U slučaju da tačka zamenjuje elipse znači da je kod oba obeležja subuzorak zastupljen samo sa jednim modalitetom.

U slučaju dva ili više subuzoraka, vizuelno se pokazuje postojanje sličnosti ili razlika između njih. Ako se dve elipse poklapaju razlika ne postoji, kada su elipse razdvojene, odnosno nemaju zajedničkih tačaka, postoji značajna razlika između subuzoraka za posmatrane parametre, a kada se elipse delimično poklapaju, obavezno se mora zaključivati samo na osnovu izvedenih analiza.

Dendrogram u ovom radu grafički prikazuje klasterizaciju (grupisanje) subuzoraka po analiziranim parametrima na osnovu međusobnih distanci. Vertikalna duž predstavlja rastojanje između dve grupe ili grupe više grupa ili dve podgrupe.

Rezultati multidimenzionog skaliranja se takođe prikazuju grafički. Položaj grupa u dvodimenzionom prostoru upućuje na bliskost i udaljenost grupa po osnovu analiziranih parametara. Grupe su bliže ako im je slična učestalost istih klasa ili nivoa kod svih parametara. Moguć je i prikaz svih parametara (obeležja) u dvodimenzionalnom prostoru. Zvezdast graf pokazuje sličnost zastupljenosti klasa ili nivoa. Naredni slučaj odnosi se na situaciju kada su u upitniku dva pitanja sa istim značenjem, a različitom formulacijom. Primera radi, ako većina ispitanika na dva različita pitanja odgovara slično, tada će ugao između kraka koji predstavljaju ta pitanja, biti vrlo mali ili jednak nuli. Navedeni slučaj odnosi se na situaciju kada su dva pitanja sa istim značenjem, a različitom formulacijom.

Grafikon sa grupama i zvezdastim dijagramom ukazuje koji parametar je karakterističan za neku grupu. Ako je krak parametra u pravcu grupe onda je on specifičan za tu grupu više od ostalih. Svaka grupa se može prikazati zvezdastim dijagramom sa različitom dužinom kraka. Ako se dužine kraka vidno razlikuju, to znači da postoji razlika između grupa po tim parametrima, po učestalosti klasa ili nivoa.

#### **4.6. Testiranje hipoteza**

Postupci koji dokazuju postojanje sličnosti ili razlika između subuzoraka potvrđuju hipotezu o sličnosti ili je odbacuju, odnosno ukazuju na postojanje razlika. Pri testiranju hipoteza koristi se kritična vrednost  $p$ , koja predstavlja rizik zaključivanja. Ako je  $p > 0.100$  nema razloga da se ne prihvati početna hipoteza. Definisane hipoteze za primenjene postupke vrši se na sledeći način:

Postupkom MANOVA se testira hipoteza  $H_1$  koja glasi:

$H_1$  Ne postoje značajne razlike između subuzoraka za posmatranu tematsku celinu.

Postupkom diskriminativne analize se testira hipoteza  $H_2$ :

$H_2$  Ne postoji jasno definisana granica između subuzoraka za posmatranu tematsku celinu.

Postupkom ANOVA ili Roy-evog testa se testira hipoteza  $H_3$ :

$H_3$  Ne postoji značajna razlika između subuzoraka po pojedinim obeležjima.

#### **4.7. Pregled sličnih istraživanja**

Prilikom pripreme ovog istraživanja, pretraživanjem sekundarnih izvora informacija, literature i interneta, pronađeni su opisi sličnih – srodnih istraživanja iz ove oblasti, odnosno istraživanja slična ovom istraživanju ili delovima ovog istraživanja u Hrvatskoj i Nemačkoj.

U nastavku dajemo kraćih pregled ovih istraživanja.

U našem okruženju, svakako najznačajniju ulogu u razvoju kontrolinga ima prof.dr.sc Nidžara Osmanagić Bedenik. Ona je u Zborniku Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007 godine dala “Komparativnu analizu prakse kontrolinga u organizacijama u Hrvatskoj”.

Istraživanje je vršeno u 2001 i 2007 godini u preduzećima u Hrvatskoj kako bi se video intenzitet i smer promena u praksi kontrolinga.

U pomenutom izveštaju se između ostalog konstatuje i sledeće:

- U 2001. godini 53%, a u 2007. godini 74% preduzeća u Hrvatskoj ima kontroling. Navedeni rezultat dokazuje intenzivnu afirmaciju kontrolinga podstaknutu sve složenijim i dinamičnijim uslovima poslovanja.
- U razdoblju 2001 – 2007 godine uočavaju se dve tendencije: sa jedne strane postoji i dalje preimenovanje plana i analize u kontroling, a sa druge strane, to je uvođenje samostalne službe kontrolinga. Zaključuje se da je “utapanje” plana i analize u kontroling jedan od načina uvođenja kontrolinga u Hrvatskoj.

- Komparativna analiza pokazuje kako je u razdoblju 2001 – 2007 godine u kontrolingu došlo do promena u funkcionalnom aspektu. Uočeno je daljnje jačanje operativnih zadataka ali i porast učestalosti strateških zadataka, što odražava opšte jačanje struke i sve češće uzimanje u obzir ranije zanemareni strateški aspekt.
- Prema rezultatima ovog istraživanja, kontroling se i pre (2001 godine) kao i (2007 godine) dokazuje kao stručna podrška menadžmenta ne samo najvišeg nego i nižih hijerarhijskih nivoa.

Zaključci komparativne analize realnosti kontrolinga u Hrvatskoj u razdoblju 2001-2007 godine, ukazuju da je došlo do značajne afirmacije kontrolinga uz njegovo jače organizacijsko osamostaljenje te proširenje zadataka na stratešku dimenziju. Te da zajedništvo teorije i prakse pruža temelj za daljnji razvoj i afirmaciju ove, u savremenoj poslovnoj praksi, bitne funkcije.

Drugo istraživanje vezano je za saradnju između centralnog i decentralizovanog kontrolinga u Nemačkoj.

J.Weber, P.Nevries, C.Broser, A.Linnenlücke i E.Strauß su uradili istraživanje u devet akcionarskih koncerna DAX 30 (Nemački berzanski indeks), kao i u još dva takođe velika nemačka koncerna koja deluju na međunarodnom tržištu. Rezultate istraživanja objavili su u knjizi „Zentrales und dezentrales controlling“ 2008 godine.

U pomenutom istraživanju, između ostalog se konstatuje i sledeće.

U svakom nemačkom velikom preduzeću postoje centralna i decentralna odeljenja kontrolinga – to sve više važi i za srednja preduzeća. Na osnovu podele zadataka ona su u stalnoj interakciji jedna sa drugima. Mada se oblasti zadataka odnosno konkretni zadaci razlikuju, oni imaju zajedničko osnovno razumevanje kako o funkciji kontrolinga tako i o ulozi kontrolera. Oba odeljenja primarno snabdevaju menadžment informacijama koje su relevantne za rukovođenje. Za ispunjenje ovih funkcija centralni i decentralni kontroling više nemaju „klasične“ uloge kontrolera kao što je uloga običnog „računovođe“. Oni sebe više vide kao ekonomsku savest ili internog konsultanta.

Zajednički temelj na osnovu veoma sličnih razumevanja kontrolinga odnosno uloga kontrolera može se izvući i kroz profile zadataka centralnog i decentralnog kontrolinga. Pored posebnih projekata oba odeljenja se uglavnom bave izveštavanjem, budžetskim/srednjoročnim planiranjem i investicijama.

Treba jasno razgraničiti zadatke i ulogu između odeljenja kontrolinga, jer je primećeno da se poteškoće u procesu rada uvek pojavljuju na istim mestima a prilikom planiranja i izveštavanja.

Raznovrsnost sistema velikih nemačkih koncerna je velika skoro kao i broj njihovih decentralnih odeljenja kontrolinga. Jedva da neko preduzeće može da predoči logičan IT-sistem kontrolinga u celom koncernu. Uz to različiti sistemi baziraju na različitim platformama, što otežava prenos i uporedivost podataka. Čak ni strukturalno i metodički sistemi nisu uopšteni. Ove činjenice iznenađuju posebno pred činjenicom da mnogi razlozi efektivne saradnje između centralnog i decentralnog kontrolinga mogu da se zasnivaju na zajedničkoj i pouzdanoj bazi podataka.



Kao druga mogućnost za poboljšanje saradnje između centralnog i decentralnog kontrolinga identifikovane su smernice. Velika nemačka preduzeća već koriste ovaj instrument u značajnim oblastima kontrolinga, kao što pokazuje relevantnost od 50% do 80 % smernica prilikom planiranja, investicija i izveštavanja

Rezultati analize pokazuju da jačanje saradnje između centralnog i decentralnog kontrolinga leži pre svega u intenzitetu saradnje. To sredstvo se smatra i najvažnijim. Centralni i decentralni kontroleri usko saraduju, bilo da su u pitanju redovni procesi ili projekti. I razmena na neformalnoj osnovi funkcioniše velikim delom dobro.

Napomenuli bi i magistarski rad Aleksandre Todorović – Dudić pod nazivom “Razvoj modela kontrolinga u industrijskim preduzećima” iz 2009 godine, gde je rezultat pokazao da definisanjem kontrolinga, razvojem i sprovođenjem savremenog modela kontrolinga u industrijskim preduzećima, se mogu predvideti promene i usmeriti preduzeća na budući efikasniji rad.

Navedena istraživanja samo u pojedinim svojim delovima, obuhvataju problematiku ovog istraživanja, koje ima za svoj cilj da dođe do odgovarajućeg modela korporativnog kontrolinga koji će omogućiti menadžmentu da može da upravlja poslovnim rezultatom isključivanjem mogućnosti donošenja subjektivnih odluka.

Takođe kako teritorijalna tako i vremenska distanca posmatranih istraživanja, dodatno aktuelizuje ovo istraživanja, posebno iz ugla trenutnog nivoa razvijenosti kontrolinga

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U skladu sa ciljevima istraživanja, metodološkim pristupom i postavljenim hipotezama u ovom istraživanju analizirana je razlika u okviru 16 tematskih celina, poglavlja i to: celina identifikacije organizacije preduzeća(C<sub>1</sub>), celina identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji(C<sub>2</sub>), celina identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga(C<sub>3</sub>), celina funkcionalni aspekti kontrolinga(C<sub>4</sub>), celina instrumentalna dimenzija kontrolinga(C<sub>5</sub>), celina identifikacije informacijske mreže kontrolinga(C<sub>6</sub>), celina kontroling zajednica(C<sub>7</sub>) i celina identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća (C<sub>8</sub>), u odnosu na kontroling u preduzeću i upravljačko računovodstvo u preduzeću. Na osnovu primenjenih analiza određiće se karakteristika svakog subuzorka kao i distanca između njih, da bi se izračunao doprinos obeležja i doprinos tematske celine karakteristikama.

***Zbog obimnosti istraživanja, u ovom radu su prikazani prvih pet najvećih doprinosa (%) celine karakteristika između kontrolinga u preduzeću.***

***Ostatak istraživanja je dostupan i nalazi se kod Autora.***

### 5.1. Analiza funkcionalni aspekti kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću

U skladu sa ranije utvrđenim nacrtom istraživanja analiziraće se tematska celina *funkcionalni aspekti kontrolinga* u odnosu na kontroling u preduzeću, na taj način da će u prvom delu biti prikazana brojčana i procentualna zastupljenost modaliteta analiziranih parametara u odnosu na kontroling u preduzeću. U drugom delu analiziraće se razlika između kontrolinga u preduzeću, odnosno dokazaće se ili odbaciti hipoteze, kako bi se procenili dobijeni rezultati i svrshodnost daljeg razmatranja, utvrdili pravci i metodološki prioriteti njihove obrade. Zatim će se, ako za to postoje uslovi, definisati karakteristike kontrolinga u preduzeću, odrediti distanca i homogenost između njih. Na kraju će se dobijeni rezultati grafički prikazati.

Analiza će se sprovesti na funkcionalni aspekt kontrolinga na uzorku od 51 preduzeća, koji čine 2 subuzorka i to: ima kontroling (42) i nema kontroling (9). Svaki ima više modaliteta.

#### 5.1.1. Pregled zastupljenosti funkcionalni aspekti kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću

U tabelama je prikazana brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost: prikupljanje informacija zadatak kontrolinga, planiranje i kontrola zadatak kontrolinga, podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga, budžetiranje zadatak kontrolinga, kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga, izveštavanje zadatak kontrolinga, obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga, konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga, analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga, savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga, poslovno informisanje zadatak kontrolinga, saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga, predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga, stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga, stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga, kontrola je uloga kontrolinga, informacijska podrška uloga kontrolinga, zamena za plan i

analizu uloga kontrolinga, kontroling je proširenje računovodstva i kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću, u odnosu na kontroling u preduzeću. I biće skrenuta pažnja na značajne razlike, ako postoje, između i unutar nivoa. Deskriptivnim postupkom je moguće samo nagovestiti neke karakteristike pojedinih nivoa *funkcionalni aspekti*, dok će se značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću kasnije analizirati.

**Tabela 6: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost prikupljanje informacija je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	3.	7.1	7.	16.7	13.	31.0	19.	45.2
nema kontroling	1.	11.1*	0.	.0	2.	22.2	1.	11.1	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (2) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno: **potpuno se slažem** koji čini 19 preduzeća (45.2%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.006$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (3 preduzeća 7.1%  $p=.000$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost: **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (.00%  $p=.034$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (7.14%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (30.95%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (55.56%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *prikupljanje informacija je zadatak kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem, :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem\*.

Kako je  $p = .154 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *prikupljanje informacija je zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .340$  povezanost je niska.

**Tabela 7: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost planiranje i kontrola su zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	5.	11.9	11.	26.2	24.	57.1
nema kontroling	0.	.0	2.	22.2	3.	33.3	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (3) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 24 preduzeća (57.1%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (11 preduzeća 26.2%  $p=.005$ ), zatim **delimično se slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost potpuno se slažem (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (57.14%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *planiranje i kontrola su zadatak kontrolinga* sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .715$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *planiranje i kontrola su zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .161$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 8: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost podrška rukovodstvu je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	1.	2.4	14.	33.3	26.	61.9
nema kontroling	0.	.0	1.	11.1	2.	22.2	6.	66.7

Inspekcijom prikazane tabele (4) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 26 preduzeća (61.9%) od ukupno 42, što je značajno

veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (14 preduzeća 33.3% p=.010), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (2 preduzeća 22.2% p=.074), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.008).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (66.67%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *podrška rukovodstvu je zadatak kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .578 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *podrška rukovodstvu je zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .193$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 9: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost budžetiranje je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	5.	11.9	7.	16.7	28.	66.7*
nema kontroling	0.	.0	5.	55.6*	1.	11.1	3.	33.3

Inspekcijom prikazane tabele (5) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 28 preduzeća (66.7%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (7 preduzeća 16.7% p=.000), zatim **delimično se slažem** (5 preduzeća 11.9% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **delimično se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.061), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.017).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (55.56%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (11.90% p=.004), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (16.67%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (66.67%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*nema kontroling*" (33.33% p=.069).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *budžetiranje je zadatak kontrolinga* sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo

svojstvo potpuno se slažem \*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo delimično se slažem\*.

Kako je  $p = .028$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *budžetiranje je zadatak kontrolinga* s obzirom da je  $\chi = .390$  povezanost je niska.

**Tabela 10: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontrola obračuna i analiza odstupanja je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	3.	7.1	7.	16.7	31.	73.8
nema kontroling	1.	11.1	0.	.0	1.	11.1	7.	77.8

Inspekcijom prikazane tabele (6) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 31 preduzeća (73.8%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (3 preduzeća 7.1%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (7 preduzeća 77.8%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.011$ ), zatim **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.011$ ), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.003$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (7.14%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (16.67%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (77.78%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontrola obračuna i analiza odstupanja je zadatak kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .523$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontrola obračuna i analiza odstupanja je zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .205$  povezanost je niska.

**Tabela 11: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost izveštavanje je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	7.	16.7	34.	81.0
nema kontroling	0.	.0	2.	22.2	7.	77.8

Inspekcijom prikazane tabele (7) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 34 preduzeća (81.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (7 preduzeća 16.7% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (7 preduzeća 77.8%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (2 preduzeća 22.2% p=.030), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.003).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (2.38%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (80.95%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *izveštavanje je zadatak kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .838 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *izveštavanje je zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .083$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 12: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	5.	11.9	11.	26.2	26.	61.9
nema kontroling	1.	11.1*	1.	11.1	2.	22.2	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (8) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 26 preduzeća (61.9%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (11 preduzeća 26.2% p=.001), zatim **delimično se slažem** (5 preduzeća 11.9% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je

značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (.00%  $p=.034$ ), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (11.90%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (26.19%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (61.90%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem \*.

Kako je  $p = .190$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .292$  povezanost je niska.

**Tabela 13: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost konsolidacija proračuna je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	7.	16.7	14.	33.3	19.	45.2
nema kontroling	0.	.0	1.	11.1	3.	33.3	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele () moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 19 preduzeća (45.2%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.006$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (16.67%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (55.56%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *konsolidacija proračuna je zadatak kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .863$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *konsolidacija proračuna je zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .120$  povezanost je vrlo niska.



**Tabela 14: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	9.	21.4	31.	73.8
nema kontroling	1.	11.1	3.	33.3	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (10) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 31 preduzeća (73.8%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (9 preduzeća 21.4% p=.000), zatim **delimično se slažem** (2 preduzeća 4.8% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.061).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (73.81%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo potpuno se slažem, :: **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je p = .521  $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .158$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 15: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost savetovanje u procesu odlučivanja je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	4.	9.5	10.	23.8	27.	64.3
nema kontroling	0.	.0	1.	11.1	1.	11.1	7.	77.8

Inspekcijom prikazane tabele (11) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 27 preduzeća (64.3%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (10 preduzeća 23.8% p=.000), zatim **delimično se slažem** (4 preduzeća 9.5% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (7 preduzeća 77.8%), je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.011), zatim

**uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.011$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.003$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (23.81%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (77.78%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *savetovanje u procesu odlučivanja je zadatak kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .804 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *savetovanje u procesu odlučivanja je zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .138$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 16: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost poslovno informisanje je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	5.	11.9	10.	23.8	26.	61.9
nema kontroling	0.	.0	0.	.0	3.	33.3	6.	66.7

Inspekcijom prikazane tabele (12) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše je zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 26 preduzeća (61.9%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (10 preduzeća 23.8%  $p=.001$ ), zatim **delimično se slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (11.90%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (66.67%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *poslovno informisanje je zadatak kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo delimično se slažem, ::, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .665 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *poslovno informisanje je zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .173$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 17: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost saradnja kod strateškog planiranja je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	6.	14.3	34.	81.0
nema kontroling	0.	.0	1.	11.1	8.	88.9

Inspekcijom prikazane tabele (13) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 34 preduzeća (81.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (8 preduzeća 88.9%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.004$ ), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.001$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (14.29%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (88.89%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *saradnja kod strateškog planiranja je zadatak kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .764$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *saradnja kod strateškog planiranja je zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .102$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 18: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost predlaganje korektivnih mera je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	4.	9.5	12.	28.6	26.	61.9
nema kontroling	0.	.0	3.	33.3	6.	66.7

Inspekcijom prikazane tabele (14) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 26 preduzeća (61.9%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (12 preduzeća 28.6%  $p=.003$ ), zatim **delimično se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (9.52%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (66.67%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *predlaganje korektivnih mera je zadatak kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .625 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *predlaganje korektivnih mera je zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .135$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 19: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost stručna pomoć kod investicionog planiranja je zadatak kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	5.	11.9	12.	28.6	25.	59.5
nema kontroling	1.	11.1*	0.	.0	3.	33.3	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (15) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno potpuno se slažem koji čini 25 preduzeća (59.5%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (12 preduzeća 28.6%  $p=.005$ ), zatim **delimično se slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (.00%  $p=.034$ ), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (11.90%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (59.52%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *stručna pomoć kod investicionog planiranja je zadatak kontrolinga* sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo delimično se slažem, ::, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem\*.

Kako je  $p = .121 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *stručna pomoć kod investicionog planiranja je zadatak kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .320$  povezanost je niska.

**Tabela 20: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost stručna pomoć menadžmentu je uloga kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	2.	4.8	1.	2.4	6.	14.3	32.	76.2
nema kontroling	0.	.0	0.	.0	0.	.0	2.	22.2	7.	77.8

Inspekcijom prikazane tabele (16) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 32 preduzeća (76.2%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (6 preduzeća 14.3% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8% p=.000), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (7 preduzeća 77.8%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (2 preduzeća 22.2% p=.030), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.003), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.003), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0% p=.003).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (2.38%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (2.38%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (77.78%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *stručna pomoć menadžmentu je uloga kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .885 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *stručna pomoć menadžmentu je uloga kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .149$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 21: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontrola je uloga kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	1.	2.4	10.	23.8	11.	26.2	20.	47.6
nema kontroling	1.	11.1*	1.	11.1	0.	.0	3.	33.3	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (17) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 20 preduzeća (47.6%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (11 preduzeća 26.2% p=.045), zatim **delimično se slažem** (10 preduzeća 23.8% p=.025), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (0 preduzeća .0% p=.036).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (.00% p=.034), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (23.81%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (47.62%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontrola je uloga kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo delimično se slažem, ::, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem\*.

Kako je  $p = .078 \chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontrola je uloga kontrolinga* s obzirom da je  $\chi = .376$  povezanost je niska.

**Tabela 22: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost informacijska podrška je uloga kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	2.	4.8	12.	28.6	13.	31.0	13.	31.0
nema kontroling	1.	11.1	0.	.0	1.	11.1	3.	33.3	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (18) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljen **uglavnom se slažem** koji čini 13 preduzeća (31.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (2 preduzeća 4.8% p=.002), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8% p=.002). Kod **nema kontroling** zastupljenost potpuno se slažem (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.036).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (28.57%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (44.44%).



Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *informacijska podrška je uloga kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo delimično se slažem, ::, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .692 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *informacijska podrška je uloga kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .205$  povezanost je niska.

**Tabela 23: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost zamena za plan i analizu je uloga kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	5.	11.9	7.	16.7	13.	31.0	8.	19.0	9.	21.4
nema kontroling	1.	11.1	3.	33.3	3.	33.3	0.	.0	2.	22.2

Inspekcijom prikazane tabele (19) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljen **delimično se slažem** koji čini 13 preduzeća (31.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.036$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uglavnom se ne slažem** (3 preduzeća 33.3%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.074$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (11.90%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (19.05%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *zamena za plan i analizu je uloga kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem, ::, **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem, ::.

Kako je  $p = .595 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *zamena za plan i analizu je uloga kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .228$  povezanost je niska.

**Tabela 24: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je proširenje računovodstva u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	12.	28.6	13.	31.0	7.	16.7	6.	14.3	4.	9.5
nema kontroling	3.	33.3	1.	11.1	5.	55.6*	0.	.0	0.	.0

Inspekcijom prikazane tabele (20) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se ne slažem** koji čini 13 preduzeća (31.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.071$ ), zatim **potpuno se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.017$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **delimično se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ), zatim **potpuno se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (30.95%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (55.56%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (16.67%  $p=.016$ ), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (14.29%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (9.52%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontroling je proširenje računovodstva* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem , uglavnom se slažem , ::, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo delimično se slažem\*.

Kako je  $p = .091$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontroling je proširenje računovodstva* s obzirom da je  $\chi = .369$  povezanost je niska.

**Tabela 25: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	19.	45.2	6.	14.3	14.	33.3	2.	4.8	1.	2.4
nema kontroling	6.	66.7	0.	.0	2.	22.2	0.	.0	1.	11.1



Inspekcijom prikazane tabele (21) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše je zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 19 preduzeća (45.2%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.003$ ), zatim **uglavnom se slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ), zatim **potpuno se slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (2 preduzeća 22.2%  $p=.074$ ), zatim **potpuno se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.026$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ).

Razlika između kontroling u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (66.67%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (14.29%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (33.33%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo *uglavnom se ne slažem*, ::, **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo *uopšte se ne slažem*, ::.

Kako je  $p = .387$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću* i s obzirom da je  $\chi = .274$  povezanost je niska.

### 5.1.2. Analiza razlika između kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt

U ovom poglavlju će se dokazati ili odbaciti tvrdnja da postoji značajna razlika između kontrolinga u preduzeću, u odnosu na funkcionalni aspekt.

**Tabela 26: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt (Manova i diskriminativna analiza)**

analiza	n	F	p
MANOVA	20	5.439	.000
diskriminativna	20	1041.897	.000

Na osnovu vrednosti  $p = .000$  (analize MANOVA) i  $p = .000$  (diskriminativne analize), odbacuje se hipoteza  $H_1$  i hipoteza  $H_2$  i prihvata se alternativna hipoteza  $A_1$  kao i alternativna hipoteza  $A_2$ , to znači da postoji razlika i jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću.

**Tabela 27: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt**

	$\chi^2$	R	F	p	k.dsk
prikup.info	.340	.362	7.071	.011	.109
pl.i kontrola	.161	.163	1.287	.262	.011
podrš.rukov.	.193	.197	1.892	.175	.022
budžetiranje	.390	.423	10.251	.002	.001
Kontrola obr.i anal.odstup.	.205	.210	2.164	.148	.035
izveštavanje	.083	.083	.328	.570	.005
obrač.i anl.tr.	.292	.306	4.844	.033	.368
konsolidacija proračuna	.120	.121	.694	.409	.068
analiza odstupanja	.158	.160	1.233	.272	.029
savetovanje	.138	.139	.930	.340	.037
poslovno informisanje	.173	.176	1.499	.227	.088
strateško plan.	.102	.103	.503	.482	.024
korektivne mere	.135	.136	.884	.352	.083
investiciono planiranje	.320	.338	6.049	.018	.619
stručna pomoć	.149	.151	1.091	.301	.139
uloga kontrole	.376	.406	9.272	.004	.103
info. podrška	.205	.210	2.160	.148	.065
zamena za pl&an	.228	.234	2.714	.106	.029
proširenje rač.	.369	.397	8.779	.005	.319
ima neku dr.ulogu	.274	.285	4.153	.047	.029

*Legenda:* k.dsk je koeficijent diskriminacije

Kako je  $p > .1$  nema razloga da se ne prihvati hipoteza  $H_3$ , to znači da nije uočena značajna razlika između kontrolinga u preduzeću kod: planiranje i kontrola zadatak kontrolinga (.262), podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga (.175), kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga (.148), izveštavanje zadatak kontrolinga (.570), konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga (.409), analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga (.272), savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga (.340), poslovno informisanje zadatak kontrolinga (.227), saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga (.482), predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga (.352), stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga (.301),

informacijska podrška uloga kontrolinga (.148), zamena za plan i analizu uloga kontrolinga (.106).

Koeficijent diskriminacije upućuje da je najveći doprinos diskriminaciji između kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt, odnosno da je razlika najveća, kod: stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga (.619), obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga (.368), kontroling je proširenje računovodstva (.319), stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga (.139), prikupljanje informacija zadatak kontrolinga (.109), kontrola je uloga kontrolinga (.103), poslovno informisanje zadatak kontrolinga (.088), predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga (.083), konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga (.068), informacijska podrška uloga kontrolinga (.065), savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga (.037), kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga (.035), analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga (.029), kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću (.029), zamena za plan i analizu uloga kontrolinga (.029), saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga (.024), podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga (.022), planiranje i kontrola zadatak kontrolinga (.011), izveštavanje zadatak kontrolinga (.005), budžetiranje zadatak kontrolinga (.001).

Potrebno je napomenuti, da je latentno obeležje, obeležje po kojem nije utvrđena razlika između kontrolinga u preduzeću a diskriminativna analiza ga je uključila u strukturu po kojoj postoji značajna razlika između kontrolinga u preduzeću. Latentno obeležje je: planiranje i kontrola zadatak kontrolinga (.262), podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga (.175), kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga (.148), izveštavanje zadatak kontrolinga (.570), konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga (.409), analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga (.272), savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga (.340), poslovno informisanje zadatak kontrolinga (.227), saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga (.482), predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga (.352), stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga (.301), informacijska podrška uloga kontrolinga (.148), zamena za plan i analizu uloga kontrolinga (.106).

### **5.1.3. Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt**

Na osnovu dosadašnjih razmatranja i analize uzorka od 51 preduzeća, u skladu sa primenjenom metodologijom, logički sled istraživanja je određivanje karakteristika i homogenosti kontrolinga u preduzeću i distance između njih.

Činjenica da je  $p = .000$ , diskriminativne analize, znači da postoji jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću, odnosno moguće je odrediti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt.

**Tabela 28: Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
investiciono planiranje	-	uglavnom se ne slažem *	28.355
obračun i analiza troškova	-	uglavnom se ne slažem *	16.858
proširenje rač.	-	delimično se slažem*	14.613
stručna pomoć	-	-	6.367
prikup.info	-	uopšte se ne slažem *	4.993
uloga kontrole	-	uopšte se ne slažem *	4.718
poslovno informisanje	-	-	4.031
korektivne mere	-	-	3.802
konsolidacija proračuna	-	-	3.115
info. podrška	-	-	2.978
savetovanje	-	-	1.695
kontrl.i anal.odstup.	-	-	1.603
analiza odstupanja	-	-	1.328
ima neku dr.ulogu	-	-	1.328
zamena za pl&an	-	-	1.328
strateško plan.	-	-	1.099
podrš.rukovodstvu	-	-	1.008
pl.i kontrola	-	-	.504
izveštavanje	-	-	.229
budžetiranje	potpuno se slažem *	delimično se slažem*	.046
n/m	42/42	9/9	
%	100.00	100.00	

hmg - homogenost; dpr % - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše stručna pomoć kod investicionog planiranja kao zadatak kontrolinga jer je doprinos obeležja karakteristikama 28.36% zatim slede: i obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga (16.86%). Homogenost, ima kontroling je 100.00% i nema kontroling je 100.00%.

Na osnovu izloženog može se reći da karakteristike ima kontroling ima 42 od 42 preduzeća, homogenost je 100.0% (veća), to znači da 0 preduzeća ima druge karakteristike a ne karakteristike svoje grupe takođe karakteristike nema kontroling ima 9 od 9 preduzeća, homogenost je 100.0% (veća) jer 0 preduzeća ima druge karakteristike.

To znači, da preduzeća čije su karakteristike slične karakteristikama “*ima kontroling*”, a nepoznata je njihova pripadnost kontrolinga u preduzeću, može se očekivati sa pouzdanošću

od 100.0% da pripadaju baš “*ima kontroling*”, odnosno moguće je izvršiti prognozu sa određenom pouzdanošću.

Na osnovu *funkcionalni aspekt* kontrolinga može se reći da:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva, za stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga je -, za obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga je -, za kontroling je proširenje računovodstva je -, za stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga je -, za prikupljanje informacija zadatak kontrolinga je -, za kontrola je uloga kontrolinga je -, za poslovno informisanje zadatak kontrolinga je -, za predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga je -, za konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga je -, za informacijska podrška uloga kontrolinga je -, za savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga je -, za kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga je -, za analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga je -, za kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću je -, za zamena za plan i analizu uloga kontrolinga je -, za saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga je -, za podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga je -, za planiranje i kontrola zadatak kontrolinga je -, za izveštavanje zadatak kontrolinga je -, za budžetiranje zadatak kontrolinga je *potpuno se slažem* \*.

- **nema kontroling** ima svojstva, za stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga je *uglavnom se ne slažem* \*, za obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga je *uglavnom se ne slažem* \*, za kontroling je proširenje računovodstva je *delimično se slažem*\*, za stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga je -, za prikupljanje informacija zadatak kontrolinga je *uopšte se ne slažem* \*, za kontrola je uloga kontrolinga je *uopšte se ne slažem* \*, za poslovno informisanje zadatak kontrolinga je -, za predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga je -, za konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga je -, za Informacijska podrška uloga kontrolinga je -, za savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga je -, za kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga je -, za analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga je -, za kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću je -, za zamena za plan i analizu uloga kontrolinga je -, za saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga je -, za podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga je -, za planiranje i kontrola zadatak kontrolinga je -, za izveštavanje zadatak kontrolinga je -, za budžetiranje zadatak kontrolinga je *delimično se slažem*\*.

**Tabela 29: Distanca (Mahalanobisova) između kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt**

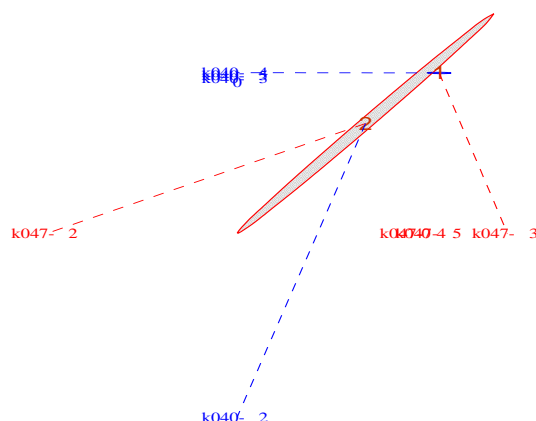
	ima kontroling	nema kontroling
ima kontroling	.00	4.90
nema kontroling	4.90	.00

Računanjem Mahalanobisove distance između kontrolinga u preduzeću dobija se još jedan pokazatelj sličnosti ili razlika. Distance različitih prostora mogu se upoređivati. Distance iz tabele ukazuju da rastojanje između kontrolinga u preduzeću: ima kontroling i nema kontroling je veća.

#### 5.1.4. Grafički prikaz položaja i karakteristika kontrolinga u preduzeću u odnosu na tri najdiskriminativnija obeležja funkcionalnog aspekta kontrolinga

Elipse (kontroling u preduzeću) prikazuju odnos i karakteristike kontrolinga u preduzeću (**ima kontroling (1) nema kontroling (2)**), u odnosu na 3 najdiskriminativnija obeležja funkcionalni aspekti: *stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga (k047)*, *obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga (k040)*, *kontroling je proširenje računovodstva (k052)*.

**Grafikon 7: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na stručna pomoć kod investicionog planiranja je zadatak kontrolinga i obračun i analiza troškova je zadatak kontrolinga**



*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2); uglavnom se ne slažem (k047-2); delimično se slažem (k047-3); uglavnom se slažem (k047-4); potpuno se slažem (k047-5); uglavnom se ne slažem (k040-2); delimično se slažem (k040-3); uglavnom se slažem (k040-4); potpuno se slažem (k040-5)*

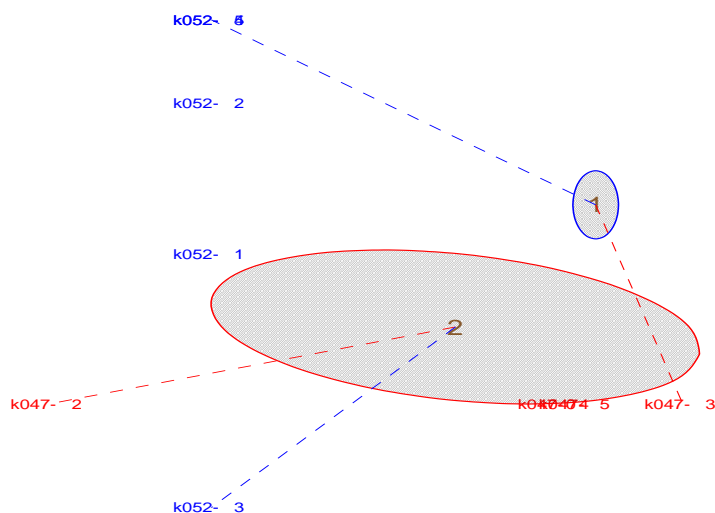
Apscisa (horizontalna osa) je stručna pomoć kod investicionog planiranja kao zadatka kontrolinga (k047) koja je predstavljena sa 4 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je obračun i analiza troškova je zadatak kontrolinga (k040) je predstavljena sa 4 stepenom skalom.

Uvidom u grafikon (4) može se uočiti da je u odnosu na osu *stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga*, subuzorak **nema kontroling (2)** najviše je zastupljen *uglavnom se ne slažem*, a za subuzorak **ima kontroling (1)** najviše je zastupljen *delimično se slažem*. U odnosu na osu *obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga*, za subuzorak **nema kontroling (2)** dominira *uglavnom se ne slažem*, a za **ima kontroling (1)** dominira *uglavnom se slažem*.

Uočljivo je da se kod *stručna pomoć kod investicionog planiranja je zadatak kontrolinga i obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga* elipse kontrolinga u

preduzeću preklapaju - ima kontroling (1) i nema kontroling (2) odnosno imaju slične karakteristike.

**Grafikon 8: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na stručna pomoć kod investicionog planiranja je zadatak kontrolinga i kontroling je proširenje računovodstva**

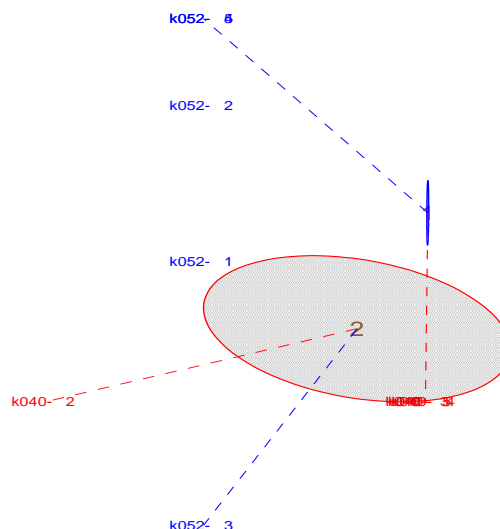


*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2); uglavnom se ne slažem (k047-2); delimično se slažem (k047-3); uglavnom se slažem (k047-4); potpuno se slažem (k047-5); uopšte se ne slažem (k052-1); uglavnom se ne slažem (k052-2); delimično se slažem (k052-3); uglavnom se slažem (k052-4); potpuno se slažem (k052-5)*

Apscisa (horizontalna osa) je *stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga* (k047) koja je predstavljena sa 4 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je *kontroling je proširenje računovodstva* (k052) je predstavljena sa 5 stepenom skalom.

Uvidom u grafikon (5) može se uočiti da je u odnosu na osu *stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga*, u subuzorku **nema kontroling** (2) najviše je zastupljeno *uglavnom se ne slažem*, a za subuzorak **ima kontroling** (1) najviše je zastupljeno *delimično se slažem*. U odnosu na osu *kontroling je proširenje računovodstva*, za subuzorak **nema kontroling** (2) dominira *delimično se slažem*, a za **ima kontroling** (1) dominira *potpuno se slažem*.

**Grafikon 9: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga i kontroling je proširenje računovodstva**



*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2); uglavnom se ne slažem (k040-2); delimično se slažem (k040-3); uglavnom se slažem (k040-4); potpuno se slažem (k040-5); uopšte se ne slažem (k052-1); uglavnom se ne slažem (k052-2); delimično se slažem (k052-3); uglavnom se slažem (k052-4); potpuno se slažem (k052-5)*

Apscisa (horizontalna osa) je *obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga* (k040) koja je predstavljena sa 4 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je *kontroling je proširenje računovodstva* (k052) je predstavljena sa 5 stepenom skalom.

Uvidom u grafikon (6) može se uočiti da je u odnosu na osu *obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga*, kod subuzorka **nema kontroling** (2) najviše je zastupljeno *uglavnom se ne slažem*, a kod subuzorka **ima kontroling** (1) najviše je zastupljeno *uglavnom se slažem*. U odnosu na osu *kontroling je proširenje računovodstva*, u subuzorku *nema kontroling* (2) dominira *delimično se slažem*, a za *ima kontroling* (1) dominira *potpuno se slažem*.

Uočljivo je da se kod *obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga* i *kontroling je proširenje računovodstva* elipse kontroling u preduzeću preklapaju - *ima kontroling* (1) i *nema kontroling* (2) odnosno imaju slične karakteristike.

## **5.2. Analiza kontroling zajednice – saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

U skladu sa ranije utvrđenim nacrtom istraživanja analiziraće se tematska celina *kontroling zajednica – saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga* u odnosu na kontroling u preduzeću, na taj način da će u prvom delu biti prikazana brojevana i procentualna zastupljenost modaliteta analiziranih parametara u odnosu na kontroling u preduzeću. U drugom delu analiziraće se razlika između kontrolinga u preduzeću, odnosno dokazaće se ili odbaciti hipoteze, kako bi se procenili dobijeni rezultati i svrsishodnost daljeg razmatranja, utvrdili pravci i metodološki prioriteta njihove obrade. Zatim će se, ako za to postoje uslovi,



definisati karakteristike kontrolinga u preduzeću, odrediti distanca i homogenost između njih. Na kraju će se dobijeni rezultati grafički prikazati.

Analiza će se sprovesti na celini *kontroling zajednica - saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga* na uzorku od 51 preduzeća, koji čine 2 subuzorka i to: *ima kontroling* (42) i *nema kontroling* (9). Svaki ima više modaliteta.

### 5.2.1. Pregled zastupljenosti *kontroling zajednica* u odnosu na kontroling u preduzeću

U tabelama je prikazana brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost: kontroling je ekonomska savest, kontroling je interni konsultant, kontroling je navigator, nešto drugo je kontroling, procedure planiranja važne za kontroling, procedure za investicije važne za kontroling, procedure za izveštavanje važne za kontroling, procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling, lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura, saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka, saradnja između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi, saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije, unapred definisani i standardizovani izveštaji, izrada izveštaja, godišnje izveštavanje, kvartalno izveštavanje, mesečno izveštavanje, nedeljno izveštavanje, dnevno izveštavanje, sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja, kontroling je najvažniji izvor informacija, kontroling je konsultant poslovnih odluka i kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka, preduzeća u odnosu na kontroling u preduzeću. i biće skrenuta pažnja na značajne razlike, ako postoje, između i unutar nivoa. Deskriptivnim postupkom je moguće samo nagovestiti neke karakteristike pojedinih nivoa *kontroling zajednica*, dok će se značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću kasnije analizirati.

**Tabela 30: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je ekonomska savest u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	5.	11.9	1.	2.4	6.	14.3	16.	38.1	14.	33.3
nema kontroling	4.	44.4*	0.	.0	1.	11.1	1.	11.1	3.	33.3

Inspekcijom prikazane tabele (26) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se slažem** koji čini 16 preduzeća (38.1%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.015$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.007$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (44.44%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling"

(11.90%  $p=.024$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (14.29%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (38.10%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (33.33%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontroling je ekonomska savest* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem, ::, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem\*.

Kako je  $p = .175$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontroling je ekonomska savest* i s obzirom da je  $\chi = .332$  povezanost je niska.

**Tabela 31: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je interni konsultant u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	4.	9.5	3.	7.1	8.	19.0	26.	61.9
nema kontroling	1.	11.1	0.	.0	5.	55.6*	0.	.0	3.	33.3

Inspekcijom prikazane tabele (27) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 26 preduzeća (61.9%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (8 preduzeća 19.0%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (3 preduzeća 7.1%  $p=.000$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **delimično se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (9.52%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (55.56%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (7.14%  $p=.001$ ), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (19.05%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (61.90%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontroling je interni konsultant* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem, potpuno se slažem, ::, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo delimično se slažem\*.

Kako je  $p = .003$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontroling je interni konsultant* s obzirom da je  $\chi = .490$  povezanost je umerena.

**Tabela 32: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *kontroling je navigator* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	3.	7.1	2.	4.8	11.	26.2	8.	19.0	18.	42.9
nema kontroling	2.	22.2	0.	.0	1.	11.1	2.	22.2	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (28) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 18 preduzeća (42.9%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (8 preduzeća 19.0%  $p=.021$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (3 preduzeća 7.1%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (26.19%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (44.44%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontroling je navigator* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .574 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontroling je navigator* i s obzirom da je  $\chi = .232$  povezanost je niska.

**Tabela 33: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *nešto drugo je kontroling* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	14.	33.3	8.	19.0	14.	33.3	3.	7.1	3.	7.1
nema kontroling	5.	55.6	0.	.0	2.	22.2	0.	.0	2.	22.2

Inspekcijom prikazane tabele (29) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 14 preduzeća (33.3%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (3 preduzeća 7.1%  $p=.004$ ), zatim **potpuno se slažem** (3 preduzeća 7.1%  $p=.004$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte**

**se ne slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.017), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0% p=.017).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (55.56%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (19.05%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (33.33%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (7.14%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *nešto drugo je kontroling* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem ::, **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uopšte se ne slažem.

Kako je  $p = .253$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *nešto drugo je kontroling* i s obzirom da je  $\chi = .308$  povezanost je niska.

**Tabela 34: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost procedure planiranja važne za kontroling u odnosu na kontroling u preduzeću**

	delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	12.	28.6	29.	69.0
nema kontroling	0.	.0	1.	11.1	8.	88.9

Inspekcijom prikazane tabele (30) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 29 preduzeća (69.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (12 preduzeća 28.6% p=.000), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (8 preduzeća 88.9%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.004), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0% p=.001).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (2.38%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (28.57%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (88.89%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *procedure planiranja važne za kontroling* sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem ::, **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo potpuno se slažem ::.

Kako je  $p = .472$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *procedure planiranja važne za kontroling* i s obzirom da je  $\chi = .169$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 35: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost procedure za investicije važne za kontroling u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	2.	4.8	12.	28.6	27.	64.3
nema kontroling	0.	.0	2.	22.2*	3.	33.3	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (31) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 27 preduzeća (64.3%) od ukupno 42, je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (12 preduzeća 28.6% p=.002), zatim **delimično se slažem** (2 preduzeća 4.8% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.036).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (4.76% p=.083), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (64.29%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *procedure za investicije važne za kontroling* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo potpuno se slažem::, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo delimično se slažem\*.

Kako je  $p = .304 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *procedure za investicije važne za kontroling* i s obzirom da je  $\chi = .258$  povezanost je niska.

**Tabela 36: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost procedure za izveštavanje važne za kontroling u odnosu na kontroling u preduzeću**

	delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	8.	19.0	33.	78.6
nema kontroling	1.	11.1	2.	22.2	6.	66.7

Inspekcijom prikazane tabele (32) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno potpuno se slažem koji čini 33 preduzeća (78.6%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (8 preduzeća 19.0% p=.000), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem**

(6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (2 preduzeća 22.2% p=.074), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (78.57%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *procedure za izveštavanje važne za kontroling* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .446 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *procedure za izveštavanje važne za kontroling* i s obzirom da je  $\chi = .175$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 37: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	3.	7.1	6.	14.3	12.	28.6	20.	47.6
nema kontroling	1.	11.1	0.	.0	1.	11.1	3.	33.3	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (33) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 20 preduzeća (47.6%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (12 preduzeća 28.6% p=.076), zatim **delimično se slažem** (6 preduzeća 14.3% p=.001), zatim **uglavnom se ne slažem** (3 preduzeća 7.1% p=.000), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.036).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (7.14%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (14.29%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (47.62%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling* sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .697 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling* i s obzirom da je  $\chi = .204$  povezanost je niska.



**Tabela 38: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	6.	14.3	17.	40.5	17.	40.5
nema kontroling	0.	.0	3.	33.3	2.	22.2	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (34) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se slažem** koji čini 17 preduzeća (40.5%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.009$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (40.48%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (44.44%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo delimično se slažem, ∴.

Kako je  $p = .450 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura* i s obzirom da je  $\chi = .222$  povezanost je niska.

**Tabela 39: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost saradnje između kontrolinga na osnovu baza podataka u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	2.	4.8	5.	11.9	9.	21.4	24.	57.1
nema kontroling	1.	11.1	0.	.0	2.	22.2	2.	22.2	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (35) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 24 preduzeća (57.1%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.001$ ), zatim **delimično se slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.000$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema**

**kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (57.14%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *saradnju između kontrolinga na osnovu baza podataka* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .785$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *saradnje između kontrolinga na osnovu baza podataka* i s obzirom da je  $\chi = .181$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 40: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost saradnje između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	4.	9.5	10.	23.8	27.	64.3
nema kontroling	1.	11.1	0.	.0	1.	11.1	7.	77.8

Inspekcijom prikazane tabele (36) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše je zastupljen **potpuno se slažem** koji čini 27 preduzeća (64.3%) od ukupno 42, je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (10 preduzeća 23.8%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (7 preduzeća 77.8%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.011$ ), zatim **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.011$ ), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.003$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (9.52%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (23.81%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (77.78%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *saradnju između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .383$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *saradnje između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi* i s obzirom da je  $\chi = .238$  povezanost je niska.



**Tabela 41: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost saradnje između kontrolinga na osnovu komunikacije u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	3.	7.1	6.	14.3	32.	76.2
nema kontroling	0.	.0	0.	.0	3.	33.3	6.	66.7

Inspekcijom prikazane tabele (37) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 32 preduzeća (76.2%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (6 preduzeća 14.3% p=.000), zatim **delimično se slažem** (3 preduzeća 7.1% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.008), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0% p=.008).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (7.14%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (76.19%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *saradnju između kontrolinga na osnovu komunikacije* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem, ::.

Kako je  $p = .481 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *saradnje između kontrolinga na osnovu komunikacije* i s obzirom da je  $\chi = .215$  povezanost je niska.

**Tabela 42: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost unapred definisanih i standardizovanih izveštaja u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	1.	2.4	11.	26.2	30.	71.4*
nema kontroling	1.	11.1*	1.	11.1	4.	44.4	3.	33.3

Inspekcijom prikazane tabele (38) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 30 preduzeća (71.4%) od ukupno 42, što je

značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (11 preduzeća 26.2% p=.000), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost je uglavnom se slažem (4 preduzeća 44.4%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (.00% p=.034), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (44.44%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (71.43%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*nema kontroling*" (33.33% p=.035).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na unapred definisane i standardizovane izveštaje i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo potpuno se slažem \*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem \*.

Kako je  $p = .035 \chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i unapred definisanih i standardizovanih izveštaja s obzirom da je  $\chi = .380$  povezanost je niska.

**Tabela 43: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost izrade izveštaja u odnosu na kontroling u preduzeću**

	svi u IS		svi u excelu		nekoliko u IS		nekoliko u excelu		ad hock	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	24.	57.1	15.	35.7	1.	2.4	0.	.0	2.	4.8
nema kontroling	3.	33.3	2.	22.2	0.	.0	2.	22.2*	2.	22.2*

Inspekcijom prikazane tabele (39) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **unapred definisani izveštaji u IS** koji čini 24 preduzeća (57.1%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **unapred definisanih izveštaja u excelu** (15 preduzeća 35.7% p=.052), zatim **svaki izveštaj definiše rukovodstvo ad hock** (2 preduzeća 4.8% p=.000), zatim **samo nekoliko izveštaja u IS** (1 preduzeća 2.4% p=.000), zatim **samo nekoliko izveštaja u excelu** (0 preduzeća .0% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **unapred definisani izveštaji u IS** (3 preduzeća 33.3%), je značajno veće od učestalosti **samo nekoliko izveštaja u IS** (0 preduzeća .0% p=.074).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **unapred definisani izveštaji u IS** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (57.14%), a za **unapred definisani izveštaji u excelu** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (35.71%), a za **samo nekoliko izveštaja u IS** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **samo nekoliko izveštaja u excelu** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (.00% p=.003), a za **svaki izveštaj definiše rukovodstvo ad hock** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (4.76% p=.083).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *izradu izveštaja* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo svi izveštaji su u IS ::, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo nekoliko izveštaja u excelu\*, ad hock\*.

Kako je  $p = .009$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i izrade izveštaja s obzirom da je  $\chi = .459$  povezanost je umerena.

**Tabela 44: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost godišnje izveštavanje u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	7.	16.7	4.	9.5	1.	2.4	4.	9.5	26.	61.9
nema kontroling	2.	22.2	0.	.0	1.	11.1	0.	.0	6.	66.7

Inspekcijom prikazane tabele (40) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 26 preduzeća (61.9%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost potpuno se slažem (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (2 preduzeća 22.2%  $p=.074$ ), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.026$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (9.52%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (9.52%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (66.67%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *godišnje izveštavanje* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .507$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *godišnjeg izveštavanja* i s obzirom da je  $\chi = .247$  povezanost je niska.

**Tabela 45: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kvartalnog izveštavanja u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	3.	7.1	1.	2.4	4.	9.5	5.	11.9	29.	69.0
nema kontroling	0.	.0	0.	.0	0.	.0	1.	11.1	8.	88.9

Inspekcijom prikazane tabele (41) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše je zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 29 preduzeća (69.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (5 preduzeća 11.9% p=.000), zatim **delimično se slažem** (4 preduzeća 9.5% p=.000), zatim **uopšte se ne slažem** (3 preduzeća 7.1% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (8 preduzeća 88.9%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.004), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.001), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.001), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0% p=.001).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (7.14%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (9.52%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (11.90%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (88.89%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kvartalno izveštavanje* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo potpuno se slažem , ∴.

Kako je  $p = .714 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kvartalnog izveštavanja* i s obzirom da je  $\chi = .200$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 46: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *mesečno izveštavanje* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	1.	2.4	2.	4.8	4.	9.5	34.	81.0*
nema kontroling	0.	.0	2.	22.2*	3.	33.3*	1.	11.1	3.	33.3

Inspekcijom prikazane tabele (42) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 34 preduzeća (81.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **delimično se slažem** (3 preduzeća 33.3%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.074$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (2.38%  $p=.026$ ), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (4.76%  $p=.012$ ), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (80.95%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*nema kontroling*" (33.33%  $p=.005$ ).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *mesečno izveštavanje* i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo potpuno se slažem \*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem \*, delimično se slažem\*.

Kako je  $p = .008 \chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *mesečnog izveštavanja* s obzirom da je  $\chi = .460$  povezanost je umerena.

**Tabela 47: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *nedeljno izveštavanje* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	13.	31.0	10.	23.8	8.	19.0	5.	11.9	6.	14.3
nema kontroling	3.	33.3	1.	11.1	3.	33.3	1.	11.1	1.	11.1

Inspekcijom prikazane tabele (43) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 13 preduzeća (31.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **potpuno se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.071$ ), zatim **uglavnom se slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.036$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (3 preduzeća 33.3%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (23.81%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (11.90%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (14.29%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *nedeljno izveštavanje* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .857 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *nedeljnog izveštavanja* i s obzirom da je  $\chi = .159$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 48: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *dnevno izveštavanje* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	19.	45.2	10.	23.8	7.	16.7	2.	4.8	4.	9.5
nema kontroling	6.	66.7	0.	.0	3.	33.3	0.	.0	0.	.0

Inspekcijom prikazane tabele (44) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 19 preduzeća (45.2%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (10 preduzeća 23.8%  $p=.042$ ), zatim **delimično se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.006$ ), zatim **potpuno se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema**

**kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.008), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0% p=.008), zatim **potpuno se slažem** (0 preduzeća .0% p=.008).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (66.67%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (23.81%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (9.52%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *dnevno izveštavanje* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem, ::, **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uopšte se ne slažem, delimično se slažem, ::.

Kako je  $p = .270 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *dnevnog izveštavanja* i s obzirom da je  $\chi = .303$  povezanost je niska.

**Tabela 49: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	1.	2.4	9.	21.4	31.	73.8
nema kontroling	0.	.0	1.	11.1	2.	22.2	6.	66.7

Inspekcijom prikazane tabele (45) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 31 preduzeća (73.8%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (9 preduzeća 21.4% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost potpuno se slažem (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (2 preduzeća 22.2% p=.074), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.008).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (73.81%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *sistematizovanu saradnju između centralnog i lokalnih kontrolinga* sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo. **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .635$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *sistematizovane saradnje između centralnog i lokalnih kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .180$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 50: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost jasne saradnje između centralnog i lokalnih kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	9.	21.4	31.	73.8
nema kontroling	0.	.0	1.	11.1	8.	88.9

Inspekcijom prikazane tabele (46) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 31 preduzeća (73.8%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (8 preduzeća 88.9%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.004$ ), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.001$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (21.43%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (88.89%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *jasnu saradnju između centralnog i lokalnih kontrolinga* sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .591$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *jasne saradnje između centralnog i lokalnih kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .142$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 51: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	7.	16.7	33.	78.6
nema kontroling	0.	.0	2.	22.2	7.	77.8

Inspekcijom prikazane tabele (47) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 33 preduzeća (78.6%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost



**potpuno se slažem** (7 preduzeća 77.8%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (2 preduzeća 22.2%  $p=.030$ ), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.003$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (78.57%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *efikasno regulisanu saradnju između centralnog i lokalnih kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .756 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *efikasno regulisane saradnje između centralnog i lokalnih kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .104$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 52: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	5.	11.9	9.	21.4	26.	61.9
nema kontroling	0.	.0	4.	44.4*	2.	22.2	3.	33.3

Inspekcijom prikazane tabele (48) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 26 preduzeća (61.9%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **delimično se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (44.44%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (11.90%  $p=.024$ ), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (61.90%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo potpuno se slažem, ::, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo delimično se slažem\*.

Kako je  $p = .114 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja* i s obzirom da je  $\chi = .323$  povezanost je niska.

**Tabela 53: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je najvažniji izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	9.	21.4	11.	26.2	21.	50.0
nema kontroling	1.	11.1	2.	22.2	1.	11.1	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (49) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 21 preduzeća (50.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (11 preduzeća 26.2%  $p=.027$ ), zatim **delimično se slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.008$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (26.19%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (55.56%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling je najvažniji izvor informacija i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .531 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontroling je najvažniji izvor informacija* i s obzirom da je  $\chi = .204$  povezanost je niska.

**Tabela 54: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je konsultant poslovnih odluka u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	3.	7.1	8.	19.0	30.	71.4
nema kontroling	0.	.0	2.	22.2	1.	11.1	6.	66.7

Inspekcijom prikazane tabele (50) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 30 preduzeća (71.4%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (8 preduzeća 19.0%  $p=.000$ ), zatim

**delimično se slažem** (3 preduzeća 7.1% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (2 preduzeća 22.2% p=.074), zatim **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.008).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (19.05%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (71.43%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontroling je konsultant poslovnih odluka* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .528 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontroling je konsultant poslovnih odluka* i s obzirom da je  $\chi = .204$  povezanost je niska.

**Tabela 55: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	2.	4.8	5.	11.9	11.	26.2	23.	54.8
nema kontroling	1.	11.1	1.	11.1	0.	.0	1.	11.1	6.	66.7

Inspekcijom prikazane tabele (51) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 23 preduzeća (54.8%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (11 preduzeća 26.2% p=.009), zatim **delimično se slažem** (5 preduzeća 11.9% p=.000), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8% p=.000), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0% p=.008).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (11.90%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (26.19%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (66.67%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka* i sledi da, **ima kontroling**

ima slabo izraženo svojstvo delimično se slažem, ::, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .417$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka* i s obzirom da je  $\chi = .267$  povezanost je niska.

### 5.2.2. Analiza razlika između kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu

U ovom poglavlju će se dokazati ili odbaciti tvrdnja da postoji značajna razlika između kontrolinga u preduzeću, u odnosu na *kontroling zajednicu-saradnju između centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga*.

**Tabela 56: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu - saradnju centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga (Manova i Diskriminativna analiza)**

analiza	n	F	p
MANOVA	26	3.216	.003
diskriminativna	26	4670.864	.000

Na osnovu vrednosti  $p = .003$  (analize MANOVA) i  $p = .000$  (diskriminativne analize), odbacuje se hipoteza  $H_1$  i hipoteza  $H_2$  i prihvata se alternativna hipoteza  $A_1$  kao i alternativna hipoteza  $A_2$ , to znači da postoji razlika i jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću.

**Tabela 57: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu - saradnju centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga**

	$\chi$	R	F	p	k.dsk
ekonomska savest	.332	.352	6.666	.013	.082
interni konsultant	.490	.563	21.781	.000	.381
navigatorski	.232	.239	2.840	.098	.073
nešto drugo	.308	.324	5.509	.023	.213
procedure planiranja	.169	.172	1.427	.238	.105
procedure za investicije	.258	.267	3.604	.064	.429
procedure za izveštavanje	.175	.178	1.538	.221	.817
procedure u oblasti rač.	.204	.208	2.130	.151	.693
kreiranje procedura	.222	.228	2.569	.116	.149
baze podataka	.181	.184	1.651	.205	.010
standardizacija	.238	.245	2.994	.090	.247
komunikacija	.215	.220	2.393	.128	.010
standard. izveš.	.380	.411	9.545	.003	.166
izveštaji	.459	.517	17.137	.000	.146
godišnje	.247	.255	3.263	.077	.318
kvartalno	.200	.204	2.039	.160	.049
mesečno	.460	.518	17.231	.000	.438
nedeljno	.159	.161	1.256	.268	.438
dnevno	.303	.318	5.305	.026	.111
sistematizovana saradnja	.180	.183	1.630	.208	.475
jasna saradnja	.142	.144	.989	.325	.014
efikasno regulisana saradnja	.104	.105	.521	.474	.010
mesto planiranja i analize	.323	.341	6.198	.016	.353

najvažniji izvor info.	.204	.208	2.123	.152	.216
konsultant	.204	.209	2.141	.150	.505
koordinator	.267	.277	3.914	.054	.049

*Legenda:* k.dsk je koeficijent diskriminacije

Kako je  $p > .1$  nema razloga da se ne prihvati hipoteza  $H_3$ , to znači da nije uočena značajna razlika između kontrolinga u preduzeću kod: procedure planiranja važne za kontroling (.238), procedure za izveštavanje važne za kontroling (.221), procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling (.151), lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura (.116), saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka (.205), saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije (.128), kvartalno izveštavanje (.160), nedeljno izveštavanje (.268), sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.208), jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.325), efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.474), kontroling je najvažniji izvor informacija (.152), kontroling je konsultant poslovnih odluka (.150).

Koeficijent diskriminacije upućuje da je najveći doprinos diskriminaciji između kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu, odnosno da je razlika najveća, kod: procedure za izveštavanje važne za kontroling (.817), procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling (.693), kontroling je konsultant poslovnih odluka (.505), sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.475), mesečno izveštavanje (.438), nedeljno izveštavanje (.438), procedure za investicije važne za kontroling (.429), kontroling je interni konsultant (.381), kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja (.353), godišnje izveštavanje (.318), saradnja između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi (.247), kontroling je najvažniji izvor informacija (.216), nešto drugo je kontroling (.213), unapred definisani i standardizovani izveštaji (.166), lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura (.149), izrada izveštaja (.146), dnevno izveštavanje (.111), procedure planiranja važne za kontroling (.105), kontroling je ekonomska savest (.082), kontroling je navigator (.073), kvartalno izveštavanje (.049), kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka (.049), jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.014), saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka (.010), saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije (.010), efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.010).

Potrebno je napomenuti, da je latentno obeležje, obeležje po kojem nije utvrđena razlika između kontrolinga u preduzeću a diskriminativna analiza ga je uključila u strukturu po kojoj postoji značajna razlika između kontrolinga u preduzeću. Latentno obeležje je: procedure planiranja važne za kontroling (.238), procedure za izveštavanje važne za kontroling (.221), procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling (.151), lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura (.116), saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka (.205), saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije (.128), kvartalno izveštavanje (.160), nedeljno izveštavanje (.268), sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.208), jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.325), efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.474), kontroling je najvažniji izvor informacija (.152), kontroling je konsultant poslovnih odluka (.150).

### **5.2.3. Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontroling zajednicu***

Na osnovu dosadašnjih razmatranja i analize uzorka od 51 preduzeća, u skladu sa primenjenom metodologijom, logički sled istraživanja je određivanje karakteristika i homogenosti kontrolinga u preduzeću i distance između njih.

Činjenica da je  $p = .000$ , diskriminativne analize, znači da postoji jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću, odnosno moguće je odrediti karakterske kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu.

**Tabela 58: Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu - saradnju centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
procedure za izveštavanje	-	-	12.575
procedure u oblasti rač. konsultant	-	-	10.666
sistematizovana saradnja	-	-	7.773
mesečno	potpuno se slažem *	uglavnom se ne slažem *, delimično se slažem*	7.311
nedeljno	-	-	6.742
procedure za investicije	-	delimično se slažem*	6.603
interni konsultant	-	delimično se slažem*	5.864
mesto planiranja i analize	-	delimično se slažem*	5.433
godišnje	-	-	4.895
standardizacija	-	-	3.802
najvažniji izvor info.	-	-	3.325
nešto drugo	-	-	3.278
standard. izveš.	potpuno se slažem *	uglavnom se ne slažem *	2.555
kreiranje procedura	-	-	2.293
izveštaji	-	nekoliko u excelu*, ad hock *	2.247
dnevno	-	-	1.708
procedure planiranja	-	-	1.616
ekonomska savest	-	uopšte se ne slažem *	1.262
navigatorski	-	-	1.124
kvartalno	-	-	.754
koordinatorski	-	-	.754
jasna saradnja	-	-	.215
baze podataka	-	-	.154
komunikaciona	-	-	.154
efikasno regulisana saradnja	-	-	.154
n/m	41/42	9/9	
%	97.62	100.00	



hmg - homogenost; dpr % - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše procedure za izveštavanje važne za kontroling jer je doprinos obeležja karakteristikama 12.58% zatim slede: i procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling (10.67%). Homogenost, ima kontroling je 97.62% i nema kontroling je 100.00%.

Na osnovu izloženog može se reći da karakteristike “*ima kontroling*” ima 41 od 42 preduzeća, homogenost je 97.6% (veća), to znači da 1 preduzeća ima druge karakteristike a ne karakteristike svoje grupe takođe karakteristike “*nema kontroling*” ima 9 od 9 preduzeća, homogenost je 100.0% (veća) jer 0 preduzeća ima druge karakteristike.

To znači, da preduzeća čije su karakteristike slične karakteristikama “*ima kontroling*”, a nepoznata je njihova pripadnost kontrolingu u preduzeću, može se očekivati sa pouzdanošću od 97.6% da pripadaju baš “*ima kontroling*”, odnosno moguće je izvršiti prognozu sa određenom pouzdanošću.

Na osnovu kontroling zajednica može se reći da su:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva, za procedure za izveštavanje važne za kontroling je -, za procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling je -, za kontroling je konsultant poslovnih odluka je -, za sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga je -, za mesečno izveštavanje je *potpuno se slažem* \*, za nedeljno izveštavanje je -, za procedure za investicije važne za kontroling je -, za kontroling je interni konsultant je -, za kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja je -, za godišnje izveštavanje je -, za saradnja između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi je -, za kontroling je najvažniji izvor informacija je -, za nešto drugo je kontroling je -, za unapred definisani i standardizovani izveštaji je *potpuno se slažem* \*, za lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura je -, za izrada izveštaja je -, za dnevno izveštavanje je -, za procedure planiranja važne za kontroling je -, za kontroling je ekonomska savest je -, za kontroling je navigator je -, za kvartalno izveštavanje je -, za kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka je -, za jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga je -, za saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka je -, za saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije je -, za efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga je -.

- **nema kontroling** ima svojstva, za procedure za izveštavanje važne za kontroling je -, za procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling je -, za kontroling je konsultant poslovnih odluka je -, za sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga je -, za mesečno izveštavanje je *uglavnom se ne slažem* \*, *delimično se slažem*\*, za nedeljno izveštavanje je -, za procedure za investicije važne za kontroling je *delimično se slažem*\*, za kontroling je interni konsultant je *delimično se slažem*\*, za kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja je *delimično se slažem*\*, za godišnje izveštavanje je -, za saradnja između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi je -, za kontroling je najvažniji izvor informacija je -, za nešto drugo je kontroling je -, za unapred definisani i standardizovani izveštaji je *uglavnom se ne slažem* \*, za lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura je -, za izradu izveštaja je *nekoliko u excelu*\*, *ad hok* \*, za dnevno izveštavanje je -, za procedure planiranja važne za kontroling je -, za kontroling je ekonomska savest je *uopšte se ne slažem* \*, za kontroling je navigator je -, za kvartalno izveštavanje je -, za kontroling je koordinator i

integrator poslovnih odluka je -, za jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga je -, za saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka je -, za saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije je -, za efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga je -.

**Tabela 59: Distanca (Mahalanobisova) između kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu - saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga**

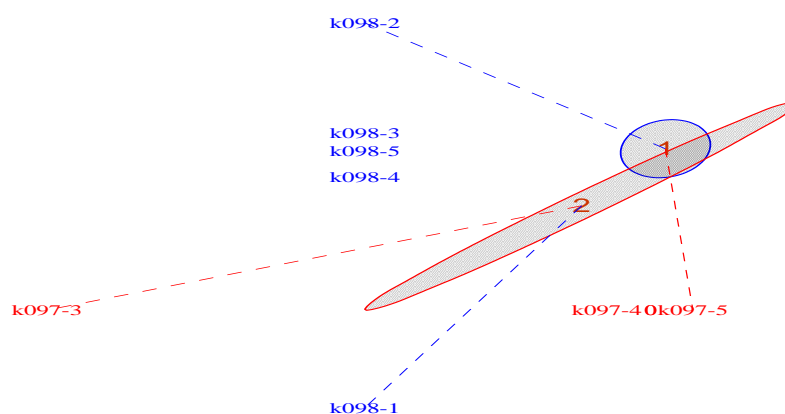
	ima kontroling	nema kontroling
ima kontroling	.00	4.80
nema kontroling	4.80	.00

Računanjem Mahalanobisove distance između kontrolinga u preduzeću dobija se još jedan pokazatelj sličnosti ili razlika. Distance različitih prostora mogu se upoređivati. Distance iz tabele ukazuju da rastojanje između kontrolinga u preduzeću: ima kontroling i nema kontroling je veća.

#### 5.2.4. Grafički prikaz položaja i karakteristika kontrolinga u preduzeću u odnosu na tri najdiskriminativnija obeležja kontroling zajednice

Elipse (kontroling u preduzeću) prikazuju odnos i karakteristike kontrolinga u preduzeću (**ima kontroling (1) nema kontroling (2)**), u odnosu na 3 najdiskriminativnija obeležja kontroling zajednice - saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga: *procedure za izveštavanje važne za kontroling (k097)*, *procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling (k098)*, *kontroling je konsultant poslovnih odluka (k115)*.

**Grafikon 10: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na procedure za izveštavanje važne za kontroling i procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling**



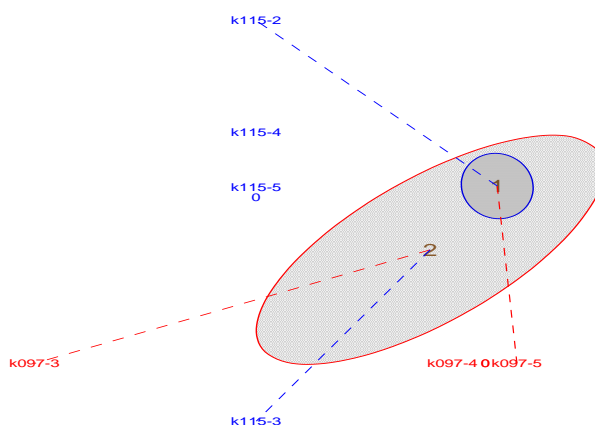
*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2); delimično se slažem (k097-3); uglavnom se slažem (k097-4); potpuno se slažem (k097-5); uopšte se ne slažem (k098-1); uglavnom se ne slažem (k098-2); delimično se slažem (k098-3); uglavnom se slažem (k098-4); potpuno se slažem (k098-5)*

Apscisa (horizontalna osa) je procedure za izveštavanje važne za kontroling (k097) koja je predstavljena sa 3 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling (k098) je predstavljena sa 5 stepenom skalom.

Uvidom u grafikon (7) može se uočiti da je u odnosu na osu procedure za izveštavanje važne za kontroling, u subuzorku **nema kontroling (2)** najviše je zastupljeno *delimično se slažem*, a u subuzorku **ima kontroling (1)** najviše je zastupljeno *potpuno se slažem*. U odnosu na osu procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling, za subuzorak nema kontroling (2) dominira *uopšte se ne slažem*, a za ima kontroling (1) dominira *uglavnom se ne slažem*.

Uočljivo je da se kod procedure za izveštavanje važne za kontroling i procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling elipse kontroling u preduzeću preklapaju - ima kontroling (1) i nema kontroling (2) odnosno imaju slične karakteristike.

**Grafikon 11: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na procedure za izveštavanje važne za kontroling i kontroling je konsultant poslovnih odluka**



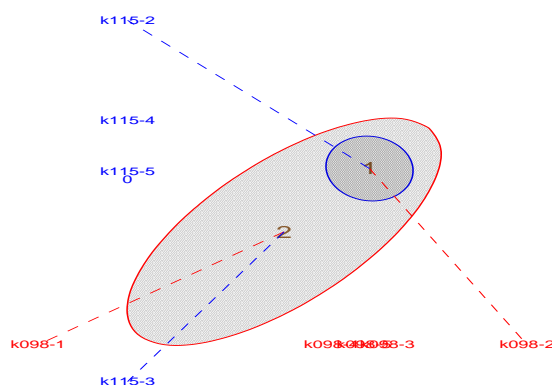
*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2); delimično se slažem (k097-3); uglavnom se slažem (k097-4); potpuno se slažem (k097-5); uglavnom se ne slažem (k115-2); delimično se slažem (k115-3); uglavnom se slažem (k115-4); potpuno se slažem (k115-5)*

Apscisa (horizontalna osa) je procedura za izveštavanje važne za kontroling (k097) koja je predstavljena sa 3 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je kontroling je konsultant poslovnih odluka (k115) je predstavljena sa 4 stepenom skalom.

Uvidom u grafikon (8) može se uočiti da je u odnosu na osu procedure za izveštavanje važne za kontroling, u subuzorku **nema kontroling (2)** najviše je zastupljeno *delimično se slažem*, a u subuzorku **ima kontroling (1)** najviše je zastupljeno *potpuno se slažem*. U odnosu na osu kontroling je konsultant poslovnih odluka, za subuzorak nema kontroling (2) dominira *delimično se slažem*, a za ima kontroling (1) dominira *uglavnom se ne slažem*.

Uočljivo je da se kod: procedure za izveštavanje važne za kontroling i kontroling je konsultant poslovnih odluka, elipse kontroling u preduzeću se preklapaju - ima kontroling (1) i nema kontroling (2) odnosno imaju slične karakteristike.

**Grafikon 12: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na *procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling i kontroling je konsultant poslovnih odluka***



*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2);; uopšte se ne slažem (k098-1); uglavnom se ne slažem (k098-2); delimično se slažem (k098-3); uglavnom se slažem (k098-4); potpuno se slažem (k098-5); uglavnom se ne slažem (k115-2); delimično se slažem (k115-3); uglavnom se slažem (k115-4); potpuno se slažem (k115-5)*

Apscisa (horizontalna osa) je procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling (k098) koja je predstavljena sa 5 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je kontroling je konsultant poslovnih odluka (k115) je predstavljena sa 4 stepenom skalom.

Uvidom u grafikon (9) može se uočiti da je u odnosu na osu procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling, u subuzorku **nema kontroling (2)** najviše je zastupljeno *uopšte se ne slažem*, a za subuzorak **ima kontroling (1)** najviše je zastupljeno *uglavnom se ne slažem*. U odnosu na osu kontroling je konsultant poslovnih odluka, za subuzorak **nema kontroling (2)** dominira *delimično se slažem*, a za **ima kontroling (1)** dominira *uglavnom se ne slažem*.

Uočljivo je da se kod procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling i kontroling je konsultant poslovnih odluka, elipse kontroling u preduzeću preklapaju - ima kontroling (1) i nema kontroling (2) odnosno imaju slične karakteristike.

**5.3. Analiza identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

U skladu sa ranije utvrđenim nacrtom istraživanja analiziraće se tematska celina *identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću*, na taj način da će u prvom delu biti prikazana brojčana i procentualna zastupljenost modaliteta analiziranih parametara u odnosu na kontroling u preduzeću. U drugom delu analiziraće se razlika između

kontrolinga u preduzeću, odnosno dokazaće se ili odbaciti hipoteze, kako bi se procenili dobijeni rezultati i svrshodnost daljeg razmatranja, utvrdili pravci i metodološki prioriteti njihove obrade. Zatim će se, ako za to postoje uslovi, definisati karakteristike kontrolinga u preduzeću, odrediti distanca i homogenost između njih. Na kraju će se dobijeni rezultati grafički prikazati.

Analiza će se sprovesti na *identifikaciji institucionalne dimenzije kontrolinga* na uzorku od 51 preduzeća, koji čine 2 subuzorka i to: ima kontroling (42) i nema kontroling (9). Svaki ima više modaliteta.

### 5.3.1. Pregled zastupljenosti identifikacije *institucionalne dimenzije kontrolinga* u odnosu na kontroling u preduzeću

U tabelama je prikazana brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost većeg broja lokalnih kontrolinga, uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga, značaj koji CFO pripisuje kontrolingu, značaj kontrolinga unutar preduzeća, uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga, uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora, rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling, broj ljudi u kontrolingu, magistri i doktori nauka u kontrolingu, visoka stručna sprema u kontrolingu, viša stručna sprema u kontrolingu, srednja stručna sprema u kontrolingu, nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu, postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću, kontroling se razvija iz plana i analize, postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću, postojanje samo plana i analize u preduzeću, postojanje samo kontrolinga u preduzeću i ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću, u odnosu na kontroling u preduzeću i biće skrenuta pažnja na značajne razlike, ako postoje, između i unutar nivoa. Deskriptivnim postupkom je moguće samo nagovestiti neke karakteristike pojedinih nivoa *identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga*, dok će se značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću kasnije analizirati.

**Tabela 60: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost većeg broja lokalnih kontrolinga u odnosu na kontrolinga u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	7.	16.7	16.	38.1	7.	16.7	11.	26.2
nema kontroling	1.	11.1	1.	11.1	4.	44.4	1.	11.1	2.	22.2

Inspekcijom prikazane tabele (56) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **delimično se slažem** koji čini 16 preduzeća (38.1%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (7 preduzeća 16.7% p=.030), zatim

**uglavnom se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.030$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **delimično se slažem** (4 preduzeća 44.4%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (16.67%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (44.44%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (16.67%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (26.19%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na veći broj lokalnih kontrolinga i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .763 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i većeg broja lokalnih kontrolinga i s obzirom da je  $\chi = .187$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 61: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost uticaja organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	2.	4.8	6.	14.3	15.	35.7	18.	42.9
nema kontroling	1.	11.1	0.	.0	1.	11.1	3.	33.3	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (57) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 18 preduzeća (42.9%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.005$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (14.29%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (35.71%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (44.44%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .747 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .191$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 62: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost značaj koji CFO pripisuje kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	1.	2.4	7.	16.7	18.	42.9*	14.	33.3
nema kontroling	0.	.0	0.	.0	4.	44.4*	1.	11.1	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (58) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se slažem** koji čini 18 preduzeća (42.9%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.010$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **delimično se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (44.44%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (16.67%  $p=.072$ ), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (42.86%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*nema kontroling*" (11.11%  $p=.080$ ), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (44.44%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *značaj koji CFO pripisuje kontrolingu* i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo **uglavnom se slažem** \*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo **delimično se slažem** \*.

Kako je  $p = .235 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *značaj koji CFO pripisuje kontrolingu* i s obzirom da je  $\chi = .313$  povezanost je niska.

**Tabela 63: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost značaj kontrolinga unutar preduzeća u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	4.	9.5	16.	38.1	21.	50.0
nema kontroling	0.	.0	1.	11.1	4.	44.4	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (59) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 21 preduzeća (50.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uglavnom se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (44.44%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (50.00%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na značaj kontrolinga unutar preduzeća i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .949$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *značaj kontrolinga unutar preduzeća* i s obzirom da je  $\chi = .083$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 64: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	5.	11.9	2.	4.8	21.	50.0*	14.	33.3
nema kontroling	1.	11.1*	0.	.0	3.	33.3*	1.	11.1	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (60) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se slažem** koji čini 21 preduzeća (50.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.000$ ), zatim



**delimično se slažem** (2 preduzeća 4.8% p=.000), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.036).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (.00% p=.034), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (11.90%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (4.76% p=.012), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (50.00%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*nema kontroling*" (11.11% p=.037), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (44.44%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo **uglavnom se slažem** \*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo **uopšte se ne slažem** \*, **delimično se slažem** \*.

Kako je  $p = .005 \chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga* s obzirom da je  $\chi = .474$  povezanost je umerena.

**Tabela 65: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	3.	7.1	3.	7.1	14.	33.3	22.	52.4
nema kontroling	1.	11.1*	0.	.0	1.	11.1	1.	11.1	6.	66.7

Inspekcijom prikazane tabele (61) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 22 preduzeća (52.4%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (14 preduzeća 33.3% p=.081), zatim **uglavnom se ne slažem** (3 preduzeća 7.1% p=.000), zatim **delimično se slažem** (3 preduzeća 7.1% p=.000), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.008).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (.00% p=.034), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (7.14%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **uglavnom se**

**slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (66.67%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem , :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem \*.

Kako je  $p = .137$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .347$  povezanost je niska.

**Tabela 66: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	13.	31.0	4.	9.5	10.	23.8	4.	9.5	11.	26.2
nema kontroling	3.	33.3	0.	.0	2.	22.2	1.	11.1	3.	33.3

Inspekcijom prikazane tabele (62) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljen **uopšte se ne slažem** koji čini 13 preduzeća (31.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.017$ ), zatim **uglavnom se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.017$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (3 preduzeća 33.3%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.074$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (9.52%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (23.81%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .904$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize* i s obzirom da je  $\chi = .141$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 67: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	8.	19.0	4.	9.5	8.	19.0	9.	21.4	13.	31.0
nema kontroling	1.	11.1	1.	11.1	1.	11.1	0.	.0	6.	66.7*

Inspekcijom prikazane tabele (63) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 13 preduzeća (31.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (4 preduzeća 9.5% p=.017). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.026), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0% p=.008).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (19.05%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (19.05%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (21.43%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (66.67%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (30.95% p=.050).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem ::, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo potpuno se slažem \*.

Kako je  $p = .286$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija* i s obzirom da je  $\chi = .299$  povezanost je niska.

**Tabela 68: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	9.	21.4	3.	7.1	6.	14.3	7.	16.7	17.	40.5
nema kontroling	0.	.0	2.	22.2	2.	22.2	0.	.0	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (64) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno potpuno se slažem koji čini 17 preduzeća (40.5%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.062$ ), zatim **uglavnom se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.018$ ), zatim **delimično se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.009$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (3 preduzeća 7.1%  $p=.001$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (21.43%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (16.67%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (55.56%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uopšte se ne slažem , uglavnom se slažem ::, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .212$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva* i s obzirom da je  $\chi = .320$  povezanost je niska.

**Tabela 69: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	7.	16.7	6.	14.3	2.	4.8	8.	19.0	19.	45.2
nema kontroling	0.	.0	1.	11.1	3.	33.3*	0.	.0	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (65) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše je zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 19 preduzeća (45.2%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (8 preduzeća 19.0%  $p=.012$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.006$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.003$ ), zatim **delimično se slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (16.67%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (14.29%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (4.76%  $p=.012$ ), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (19.05%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (55.56%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora* sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uopšte se ne slažem, uglavnom se slažem, ::, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo delimično se slažem\*.

Kako je  $p = .048$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora* s obzirom da je  $\chi = .398$  povezanost je niska.

**Tabela 70: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	4.	9.5	5.	11.9	4.	9.5	5.	11.9	24.	57.1
nema kontroling	0.	.0	0.	.0	1.	11.1	0.	.0	8.	88.9*

Inspekcijom prikazane tabele (66) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 24 preduzeća (57.1%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (5 preduzeća 11.9% p=.000), zatim **uglavnom se slažem** (5 preduzeća 11.9% p=.000), zatim **uopšte se ne slažem** (4 preduzeća 9.5% p=.000), zatim **delimično se slažem** (4 preduzeća 9.5% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (8 preduzeća 88.9%), je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.004), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.001), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.001), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0% p=.001).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (9.52%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (11.90%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (11.90%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (88.89%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (57.14% p=.080).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling* sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem, uglavnom se slažem, :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo potpuno se slažem\*.

Kako je p = .378  $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling* i s obzirom da je  $\chi = .276$  povezanost je niska.

**Tabela 71: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost broj ljudi u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću**

	1		2-5		6-10		>10	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	6.	14.3	22.	52.4	7.	16.7	7.	16.7
nema kontroling	2.	22.2	7.	77.8	0.	.0	0.	.0

Inspekcijom prikazane tabele (67) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljen broj ljudi **od 2 do 5** koji čini 22 preduzeća (52.4%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti broja ljudi **od 6 do 10** (7 preduzeća 16.7% p=.001), zatim **više od 10** (7 preduzeća 16.7% p=.001), zatim **1 osoba** (6 preduzeća 14.3% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost broja ljudi od 2 do 5 (7 preduzeća 77.8%), je značajno veće od učestalosti **1 osoba** (2 preduzeća 22.2% p=.030), zatim **od 6 do 10** (0 preduzeća .0% p=.003), zatim **više od 10 ljudi** (0 preduzeća .0% p=.003).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **1 osoba** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a za **od 2 do 5** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (77.78%), a za **od 6 do 10** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (16.67%), a za **više od 10** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (16.67%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na broj ljudi u kontrolingu i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo 6-10, >10, :: **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo 2-5, ::

Kako je  $p = .247 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *broja ljudi u kontrolingu* i s obzirom da je  $\chi = .274$  povezanost je niska.

**Tabela 72: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost magistri i doktori nauka u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	7.	16.7	7.	16.7	12.	28.6	14.	33.3*	2.	4.8
nema kontroling	3.	33.3	2.	22.2	1.	11.1	0.	.0	3.	33.3*

Inspekcijom prikazane tabele () moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se slažem** koji čini 14 preduzeća (33.3%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (7 preduzeća 16.7% p=.081), zatim **uglavnom se ne slažem** (7 preduzeća 16.7% p=.081), zatim **potpuno se slažem** (2 preduzeća 4.8% p=.001). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (3



preduzeća 33.3%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0% p=.074).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (28.57%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "nema kontroling" (.00% p=.047), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (4.76% p=.012).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *magistri i doktori nauka u kontrolingu* i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo **uglavnom se slažem** \*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo **potpuno se slažem** \*.

Kako je  $p = .024$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *magistri i doktori nauka u kontrolingu* s obzirom da je  $\chi = .425$  povezanost je umerena.

**Tabela 73: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost visoka stručna sprema u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	3.	7.1	5.	11.9	33.	78.6
nema kontroling	0.	.0	0.	.0	1.	11.1	8.	88.9

Inspekcijom prikazane tabele (69) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše je zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 33 preduzeća (78.6%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (5 preduzeća 11.9% p=.000), zatim **delimično se slažem** (3 preduzeća 7.1% p=.000), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (8 preduzeća 88.9%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.004), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0% p=.001), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0% p=.001).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (7.14%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (11.90%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (88.89%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *visoku stručnu sprema u kontrolingu* sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.



Kako je  $p = .811$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *visoke stručne spreme u kontrolingu* i s obzirom da je  $\chi = .136$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 74: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost više stručne sprema u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	11.	26.2	4.	9.5	16.	38.1	9.	21.4	2.	4.8
nema kontroling	2.	22.2	2.	22.2	2.	22.2	1.	11.1	2.	22.2*

Inspekcijom prikazane tabele (70) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **delimično se slažem** koji čini 16 preduzeća (38.1%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.099$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.003$ ), zatim **potpuno se slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost je **uopšte se ne slažem** (2 preduzeća 22.2%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (26.19%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (38.10%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (21.43%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (4.76%  $p=.083$ ).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na višu stručnu sprema u kontrolingu i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo potpuno se slažem\*.

Kako je  $p = .300$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *više stručne spreme u kontrolingu* i s obzirom da je  $\chi = .295$  povezanost je niska.

**Tabela 75: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost srednje stručne spreme u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	24.	57.1	9.	21.4	7.	16.7	2.	4.8
nema kontroling	6.	66.7	3.	33.3	0.	.0	0.	.0

Inspekcijom prikazane tabele (71) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 24 preduzeća (57.1%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.001$ ), zatim **delimično se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (66.67%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (16.67%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na srednja stručna sprema u kontrolingu i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo delimično se slažem, :: **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .477 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *srednje stručne spreme u kontrolingu* i s obzirom da je  $\chi = .216$  povezanost je niska.

**Tabela 76: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	36.	85.7	2.	4.8	2.	4.8	2.	4.8
nema kontroling	8.	88.9	1.	11.1	0.	.0	0.	.0

Inspekcijom prikazane tabele (72) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 36 preduzeća (85.7%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ), zatim

**delimično se slažem** (2 preduzeća 4.8% p=.000), zatim **uglavnom se slažem** (2 preduzeća 4.8% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (8 preduzeća 88.9%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 11.1% p=.004), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0% p=.001), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0% p=.001).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (88.89%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu* sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .712 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu* i s obzirom da je  $\chi = .162$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 77: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	14.	33.3	3.	7.1	9.	21.4	4.	9.5	12.	28.6
nema kontroling	2.	22.2	1.	11.1	2.	22.2	0.	.0	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (73) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 14 preduzeća (33.3%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (4 preduzeća 9.5% p=.009), zatim **uglavnom se ne slažem** (3 preduzeća 7.1% p=.004). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0% p=.036).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (33.33%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (9.52%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (44.44%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .755$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću* i s obzirom da je  $\chi = .189$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 78: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kontroling se razvija iz plana i analize u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	4.	9.5	5.	11.9	14.	33.3	12.	28.6	7.	16.7
nema kontroling	0.	.0	0.	.0	2.	22.2	3.	33.3	4.	44.4*

Inspekcijom prikazane tabele (74) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **delimično se slažem** koji čini 14 preduzeća (33.3%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **potpuno se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.081$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.021$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.009$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (9.52%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (11.90%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (33.33%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (44.44%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (16.67%  $p=.072$ ).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontroling se razvija iz plana i analize* sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem , :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo potpuno se slažem \*.

Kako je  $p = .295$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kontroling se razvija iz plana i analize* i s obzirom da je  $\chi = .297$  povezanost je niska.

**Tabela 79: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	13.	31.0	7.	16.7	5.	11.9	6.	14.3	11.	26.2
nema kontroling	2.	22.2	1.	11.1	2.	22.2	0.	.0	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele ( ) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 13 preduzeća (31.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.071$ ), zatim **delimično se slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.036$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (30.95%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (16.67%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (14.29%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (44.44%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *postojanje i kontrolinga i plana i analize* u preduzeću sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo **uglavnom se slažem**, :: **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo **potpuno se slažem**, ::

Kako je  $p = .551 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću* i s obzirom da je  $\chi = .237$  povezanost je niska.

**Tabela 80: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *postojanje samo plana i analize u preduzeću* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	31.	73.8	8.	19.0	2.	4.8	1.	2.4
nema kontroling	7.	77.8	0.	.0	2.	22.2*	0.	.0

Inspekcijom prikazane tabele (76) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 31 preduzeća (73.8%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (8 preduzeća 19.0%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se slažem** (1 preduzeća

2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (7 preduzeća 77.8%), je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (2 preduzeća 22.2%  $p=.030$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.003$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.003$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (77.78%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (19.05%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (4.76%  $p=.083$ ), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *postojanje samo plana i analize u preduzeću* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem, :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo delimično se slažem\*.

Kako je  $p = .185$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *postojanje samo plana i analize u preduzeću* i s obzirom da je  $\chi = .294$  povezanost je niska.

**Tabela 81: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *postojanje samo kontrolinga u preduzeću* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	14.	33.3	7.	16.7	5.	11.9	5.	11.9	11.	26.2
nema kontroling	3.	33.3	2.	22.2	3.	33.3	0.	.0	1.	11.1

Inspekcijom prikazane tabele (77) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 14 preduzeća (33.3%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.081$ ), zatim **delimično se slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.021$ ), zatim **uglavnom se slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.021$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (3 preduzeća 33.3%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.074$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (33.33%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (11.90%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (26.19%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *postojanje samo kontrolinga u preduzeću* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem, :: **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo delimično se slažem, ::

Kako je  $p = .394$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *postojanje samo kontrolinga u preduzeću* i s obzirom da je  $\chi = .272$  povezanost je niska.

**Tabela 82: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem	
	n	%	n	%
ima kontroling	41.	97.6	1.	2.4
nema kontroling	9.	100.0	0.	.0

Inspekcijom prikazane tabele (78) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 41 preduzeća (97.6%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.000$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (100.00%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .640$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću* i s obzirom da je  $\chi = .065$  povezanost je vrlo niska.

### 5.3.2. Analiza razlika između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga

U ovom poglavlju će se dokazati ili odbaciti tvrdnja da postoji značajna razlika između kontrolinga u preduzeću, u odnosu na identifikaciju *institucionalne dimenzije kontrolinga*.

**Tabela 83: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju *institucionalne dimenzije kontrolinga* (Manova i Diskriminativna analiza)**

analiza	n	F	p
MANOVA	23	3.437	.001
diskriminativna	23	2988.999	.000

Na osnovu vrednosti  $p = .001$  (analize MANOVA) i  $p = .000$  (diskriminativne analize), odbacuje se hipoteza  $H_1$  i hipoteza  $H_2$  i prihvata se alternativna hipoteza  $A_1$  kao i alternativna hipoteza  $A_2$ , to znači da postoji razlika i jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću.



**Tabela 84: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga**

	$\chi^2$	R	F	p	k.dsk
veći br.lok.KO	.187	.191	1.773	.189	.101
organizacija pred.	.191	.195	1.858	.179	.011
uticaj CFOa	.313	.330	5.749	.020	.000
uticaj KO u pred.	.083	.084	.331	.568	.000
kultura pred.	.474	.538	19.156	.000	.089
strategija pred.	.347	.370	7.450	.009	.533
ne i plana i analize	.141	.142	.974	.329	.105
ne i finansija	.299	.314	5.125	.028	.123
ne i računovodstva	.320	.338	6.073	.017	.059
ne i drugog sektora	.398	.434	10.909	.002	.222
ruk.samo kontrolinga	.276	.287	4.228	.045	.001
br.ljudi	.274	.285	4.151	.047	.092
Mr I Dr	.425	.469	13.283	.001	.090
VSS	.136	.137	.901	.347	.276
VŠSS	.295	.309	4.966	.031	.024
SSS	.216	.221	2.412	.127	.085
nije važna SS	.162	.164	1.301	.260	.095
i KO i pl&an u pred.	.189	.193	1.814	.184	.014
razvoj KO iz plana i an.	.297	.311	5.028	.030	.289
i KO i pl&an	.237	.244	2.977	.091	.057
samo pl&an	.294	.308	4.911	.031	.115
samo KO	.272	.283	4.095	.049	.286
ni KO ni pl&an	.065	.065	.202	.655	.002

*Legenda:* k.dsk je koeficijent diskriminacije

Kako je  $p > .1$  nema razloga da se ne prihvati hipoteza  $H_3$ , to znači da nije uočena značajna razlika između kontrolinga u preduzeću kod: veći broj lokalnih kontrolinga (.189), uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga (.179), značaj kontrolinga unutar preduzeća (.568), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize (.329),



visoka stručna sprema u kontrolingu (.347), srednja stručna sprema u kontrolingu (.127), nije važna stručna sprema za rad u Kontrolingu (.260), postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću (.184), ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću (.655).

Koeficijent diskriminacije upućuje da je najveći doprinos diskriminaciji između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga, odnosno da je razlika najveća, kod: uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga (.533), kontroling se razvija iz plana i analize (.289), postojanje samo kontrolinga u preduzeću (.286), visoka stručna sprema u kontrolingu (.276), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora (.222), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija (.123), postojanje samo plana i analize u preduzeću (.115), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize (.105), veći broj lokalnih kontrolinga (.101), nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu (.095), broj ljudi u kontrolingu (.092), magistri i doktori nauka u kontrolingu (.090), uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga (.089), srednja stručna sprema u kontrolingu (.085), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva (.059), postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću (.057), viša stručna sprema u kontrolingu (.024), postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću (.014), uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga (.011), ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću (.002), rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling (.001), značaj koji CFO pripisuje kontrolingu (.000), značaj kontrolinga unutar preduzeća (.000).

Potrebno je napomenuti, da je latentno obeležje, obeležje po kojem nije utvrđena razlika između kontrolinga u preduzeću a diskriminativna analiza ga je uključila u strukturu po kojoj postoji značajna razlika između kontrolinga u preduzeću. Latentno obeležje je: veći broj lokalnih kontrolinga (.189), uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga (.179), značaj kontrolinga unutar preduzeća (.568), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize (.329), visoka stručna sprema u kontrolingu (.347), srednja stručna sprema u kontrolingu (.127), nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu (.260), postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću (.184), ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću (.655).

### **5.3.3. Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga**

Na osnovu dosadašnjih razmatranja i analize uzorka od 51 preduzeća, u skladu sa primenjenom metodologijom, logički sled istraživanja je određivanje karakteristika i homogenosti kontrolinga u preduzeću i distance između njih.

Činjenica da je  $p = .000$ , diskriminativne analize, znači da postoji jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću, odnosno moguće je odrediti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga*.

**Tabela 85: Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
strategija pred.	-	uopšte se ne slažem *	19.970
razvoj KO iz plana i an.	-	potpuno se slažem *	10.828
samo KO	-	-	10.716
VSS	-	-	10.341
ne i drugog sektora	-	delimično se slažem*	8.318
ne i finansija	-	potpuno se slažem *	4.608
samo pl&an	-	delimično se slažem*	4.309
ne i plana i analize	-	-	3.934
veći br.lok.KO	-	-	3.784
nije važna SS	-	-	3.559
br.ljudi	-	-	3.447
Mr I Dr	uglavnom se slažem *	potpuno se slažem *	3.372
kultura pred.	uglavnom se slažem *	uopšte se ne slažem *, delimično se slažem*	3.335
SSS	-	-	3.185
ne i računovodstva	-	-	2.211
i KO i pl&an	-	-	2.136
VŠSS	-	potpuno se slažem *	.899
i KO i pl&an u pred.	-	-	.525
organizacija pred.	-	-	.412
ni KO ni pl&an	-	-	.075
ruk.samo kontrolinga	-	potpuno se slažem *	.037
uticaj CFOa	uglavnom se slažem *	delimično se slažem*	.000
uticaj KO u pred.	-	-	.000
n/m	41/42	9/9	
%	97.62	100.00	

hmg - homogenost; dpr % - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga jer je doprinos obeležja karakteristikama 19.97% zatim slede: i kontroling se razvija iz plana i analize (10.83%). Homogenost, “*ima kontroling*” je 97.62% i “*nema kontroling*” je 100.00%.

Na osnovu izloženog može se reći da karakteristike “*ima kontroling*” ima 41 od 42 preduzeća, homogenost je 97.6% (veća), to znači da 1 preduzeća ima druge karakteristike a ne karakteristike svoje grupe takođe karakteristike “*nema kontroling*” ima 9 od 9 preduzeća, homogenost je 100.0% (veća) jer 0 preduzeća ima druge karakteristike.

To znači, da preduzeća čije su karakteristike slične karakteristikama “*ima kontroling*”, a nepoznata je njihova pripadnost kontroling u preduzeću, može se očekivati sa pouzdanošću od 97.6% da pripadaju baš “*ima kontroling*”, odnosno moguće je izvršiti prognozu sa određenom pouzdanošću.

Na osnovu identifikacije *institucionalne dimenzije kontrolinga* može se reći da su:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva, za uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga je -, za kontroling se razvija iz plana i analize je -, za postojanje samo kontrolinga u preduzeću je -, za visoka stručna sprema u kontrolingu je -, za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora je -, za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija je -, za postojanje samo plana i analize u preduzeću je -, za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize je -, za veži broj lokalnih kontrolinga je -, za nije važna stručna sprema za rad u Kontrolingu je -, za Broj ljudi u kontrolingu je -, za magistri i doktori nauka u kontrolingu je *uglavnom se slažem* \*, za uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga je *uglavnom se slažem* \*, za srednja stručna sprema u kontrolingu je -, za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva je -, za postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću je -, za viša stručna sprema u kontrolingu je -, za postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću je -, za uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga je -, za ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću je -, za rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling je -, za značaj koji CFO pripisuje kontrolingu je *uglavnom se slažem* \*, za značaj kontrolinga unutar preduzeća je -.

- **nema kontroling** ima svojstva, za uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga je *uopšte se ne slažem* \*, za kontroling se razvija iz plana i analize je *potpuno se slažem* \*, za postojanje samo kontrolinga u preduzeću je -, za visoka stručna sprema u kontrolingu je -, za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora je *delimično se slažem* \*, za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija je *potpuno se slažem* \*, za postojanje samo plana i analize u preduzeću je *delimično se slažem* \*, za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize je -, za veži broj lokalnih kontrolinga je -, za nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu je -, za broj ljudi u kontrolingu je -, za magistri i doktori nauka u kontrolingu je *potpuno se slažem* \*, za uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga je *uopšte se ne slažem* \*, *delimično se slažem* \*, za srednja stručna sprema u kontrolingu je -, za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva je -, za postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću je -, za viša stručna sprema u kontrolingu je *potpuno se slažem* \*, za postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću je -, za uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga je -, za ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću je -, za rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling je *potpuno se slažem* \*, za značaj koji CFO pripisuje kontrolingu je *delimično se slažem* \*, za značaj kontrolinga unutar preduzeća je -.

**Tabela 86: Distanca (Mahalanobisova) između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga**

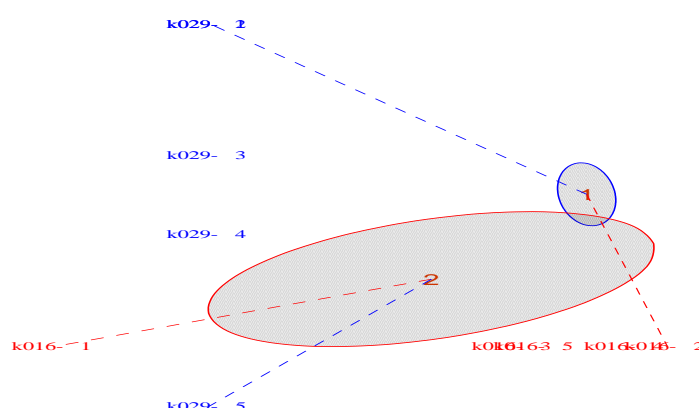
	ima kontroling	nema kontroling
ima kontroling	.00	4.36
nema kontroling	4.36	.00

Računanjem Mahalanobisove distance između kontrolinga u preduzeću dobija se još jedan pokazatelj sličnosti ili razlika. Distance različitih prostora mogu se upoređivati. Distance iz tabele ukazuju da rastojanje između kontrolinga u preduzeću: ima kontroling i nema kontroling je veća.

#### 5.3.4. Grafički prikaz položaja i karakteristika kontrolinga u preduzeću u odnosu na tri najdiskriminativnija obeležja

Elipse (kontroling u preduzeću) prikazuju odnos i karakteristike kontrolinga u preduzeću (**ima kontroling (1) nema kontroling (2)**), u odnosu na 3 najdiskriminativnija obeležja identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga: *uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga (k016)*, *kontroling se razvija iz plana i analize (k029)*, *postojanje samo kontrolinga u preduzeću (k032)*.

**Grafikon 13: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na *uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga i kontroling se razvija iz plana i analize***



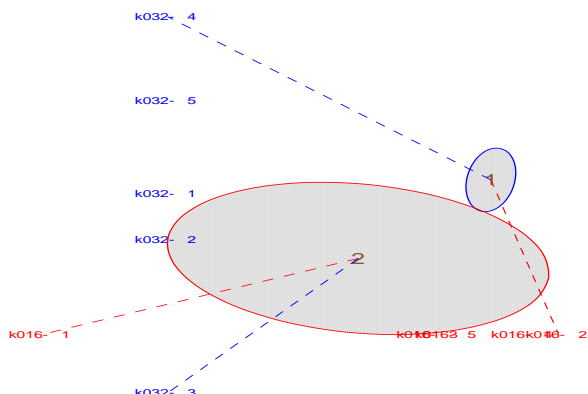
*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2);; uopšte se ne slažem (k016-1); uglavnom se ne slažem (k016-2); delimično se slažem (k016-3); uglavnom se slažem (k016-4); potpuno se slažem (k016-5); uopšte se ne slažem (k029-1); uglavnom se ne slažem (k029-2); delimično se slažem (k029-3); uglavnom se slažem (k029-4); potpuno se slažem (k029-5)*

Apscisa (horizontalna osa) je uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga (k016) koja je predstavljena sa 5 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je kontroling se razvija iz plana i analize (k029) je predstavljena sa 5 stepenom skalom.

Uvidom u grafikon (10) može se uočiti da je u odnosu na osu uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga, kod subuzorka **nema kontroling (2)** najviše zastupljeno *uopšte se ne slažem*, a za subuzorak **ima kontroling (1)** najviše je zastupljeno *uglavnom se ne slažem*.

U odnosu na osu kontroling se razvija iz plana i analize, za subuzorak nema kontroling (2) dominira *potpuno se slažem*, a za ima kontroling (1) dominira *uglavnom se ne slažem*.

**Grafikon 14: Elipse kontrolinga u preduzeću u odnosu na *uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga i postojanje samo kontrolinga u preduzeću***

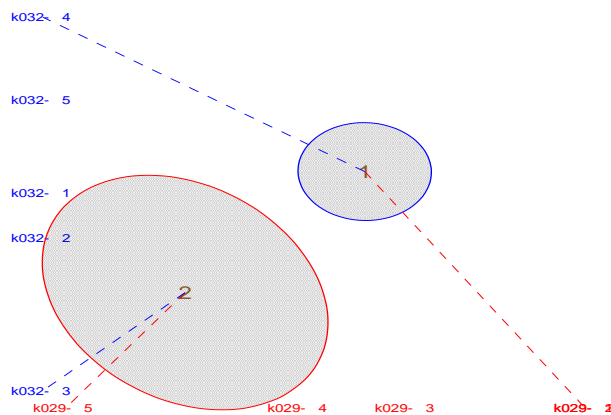


*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2); uopšte se ne slažem (k016-1); uglavnom se ne slažem (k016-2); delimično se slažem (k016-3); uglavnom se slažem (k016-4); potpuno se slažem (k016-5); uopšte se ne slažem (k032-1); uglavnom se ne slažem (k032-2); delimično se slažem (k032-3); uglavnom se slažem (k032-4); potpuno se slažem (k032-5)*

Apscisa (horizontalna osa) je uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga (k016) koja je predstavljena sa 5 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je postojanje samo kontrolinga u preduzeću (k032) je predstavljena sa 5 stepenom skalom.

Uvidom u grafikon (11) može se uočiti da je u odnosu na osu uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga, kod subuzorka **nema kontroling (2)** najviše zastupljeno *uopšte se ne slažem*, a za subuzorak **ima kontroling (1)** najviše je zastupljeno *uglavnom se ne slažem*. U odnosu na osu postojanje samo kontrolinga u preduzeću, za subuzorku nema kontroling (2) dominira *delimično se slažem*, a za ima kontroling (1) dominira *uglavnom se slažem*.

**Grafikon 15: Elipse kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kontroling se razvija iz plana i analize i postojanje samo kontrolinga u preduzeću***



*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2);; uopšte se ne slažem (k029-1); uglavnom se ne slažem (k029-2); delimično se slažem (k029-3); uglavnom se slažem (k029-4); potpuno se slažem (k029-5); uopšte se ne slažem (k032-1); uglavnom se ne slažem (k032-2); delimično se slažem (k032-3); uglavnom se slažem (k032-4); potpuno se slažem (k032-5)*

Apcisa (horizontalna osa) je kontroling se razvija iz plana i analize (k029) koja je predstavljena sa 5 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je postojanje samo kontrolinga u preduzeću (k032) je predstavljena sa 5 stepenom skalom.

Uvidom u grafikon (12) može se uočiti da je u odnosu na osu kontroling se razvija iz plana i analize, kod subuzorka **nema kontroling (2)** najviše zastupljeno *potpuno se slažem*, a za subuzorak **ima kontroling (1)** najviše je zastupljeno *uglavnom se ne slažem*. U odnosu na osu postojanje samo kontrolinga u preduzeću, za subuzorak nema kontroling (2) dominira *delimično se slažem*, a za ima kontroling (1) dominira *uglavnom se slažem*.

#### **5.4. Analiza identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji u odnosu na kontroling u preduzeću**

U skladu sa ranije utvrđenim nacrtom istraživanja analiziraće se tematska celina identifikacije *postojanja kontrolinga u organizaciji* u odnosu na kontroling u preduzeću, na taj način da će u prvom delu biti prikazana brojčana i procentualna zastupljenost modaliteta analiziranih parametara u odnosu na kontroling u preduzeću. U drugom delu analiziraće se razlika između kontrolinga u preduzeću, odnosno dokazaće se ili odbaciti hipoteze, kako bi se procenili dobijeni rezultati i svrsishodnost daljeg razmatranja, utvrdili pravci i metodološki prioriteta njihove obrade. Zatim će se, ako za to postoje uslovi, definisati karakteristike kontrolinga u preduzeću, odrediti distanca i homogenost između njih. Na kraju će se dobijeni rezultati grafički prikazati.

Analiza će se sprovesti na identifikaciji *postojanja kontrolinga u organizaciji* na uzorku od 51 preduzeća, koji čine 2 subuzorka i to: ima kontroling (42) i nema kontroling (9). Svaki ima više modaliteta.

##### **5.4.1. Pregled zastupljenosti identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji u odnosu na kontroling u preduzeću**

U tabelama je prikazana brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kompleksnost okruženja, dinamika u preduzeću, stil rukovođenja, upravljačko računovodstvo u preduzeću, starost kontrolinga, inicijator uvođenja kontrolinga, hijerarhijski položaj kontrolinga i oblik organizacije kontrolinga, u odnosu na kontroling u preduzeću i biće skrenuta pažnja na značajne razlike, ako postoje, između i unutar nivoa. Deskriptivnim postupkom je moguće samo nagovestiti neke karakteristike pojedinih nivoa identifikacije *postojanja kontrolinga u organizaciji*, dok će se značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću kasnije analizirati.

**Tabela 87: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost kompleksnost okruženja u odnosu na kontroling u preduzeću**

	jednostavna okolina		srednje kompleksna okolina		vrlo kompleksna okolina	
	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	3.	7.1	12.	28.6	27.	64.3*
nema kontroling	2.	22.2	6.	66.7*	1.	11.1

Inspekcijom prikazane tabele (83) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **vrlo kompleksna okolina** koji čini 27 preduzeća (64.3%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **srednje kompleksna okolina** (12 preduzeća 28.6%  $p=.002$ ), zatim **jednostavna okolina** (3 preduzeća 7.1%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **srednje kompleksna okolina** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **jednostavna okolina** (2 preduzeća 22.2%  $p=.074$ ), zatim **vrlo kompleksna okolina** (1 preduzeća 11.1%  $p=.026$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **jednostavna okolina** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **srednje kompleksna okolina** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (66.67%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (28.57%  $p=.035$ ), a za **vrlo kompleksna okolina** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (64.29%), a to je značajno veće od zastupljenosti "nema kontroling" (11.11%  $p=.005$ ).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *kompleksnost okruženja* i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo vrlo kompleksna okolina.\*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo srednje kompleksna okolina.\*.

Kako je  $p = .014$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *kompleksnosti okruženja* s obzirom da je  $\chi = .380$  povezanost je niska.

**Tabela 88: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost dinamike u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću**

	niska dinamičnost		srednja dinamičnost		visoka dinamičnost	
	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	12.	28.6	28.	66.7*
nema kontroling	2.	22.2*	6.	66.7*	1.	11.1

Inspekcijom prikazane tabele (84) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **visoka dinamičnost** koji čini 28 preduzeća (66.7%) od ukupno 42, što je

značajno veće od učestalosti **srednja dinamičnost** (12 preduzeća 28.6% p=.001), zatim **niska dinamičnost** (2 preduzeća 4.8% p=.000). Kod **nema kontroling** zastupljenost **srednja dinamičnost** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **niska dinamičnost** (2 preduzeća 22.2% p=.074), zatim **visoka dinamičnost** (1 preduzeća 11.1% p=.026).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **niska dinamičnost** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (4.76% p=.083), a za **srednja dinamičnost** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (66.67%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (28.57% p=.035), a za **visoka dinamičnost** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (66.67%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*nema kontroling*" (11.11% p=.004).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na dinamiku u preduzeću i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo visoka dinamičnost\*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo niska dinamičnost\*, srednja dinamičnost\*.

Kako je  $p = .007 \chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *dinamike u preduzeću* s obzirom da je  $\chi = .404$  povezanost je umerena.

**Tabela 89: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *stil rukovođenja* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	Autokratski stil		Demokratski stil	
	n	%	n	%
ima kontroling	30.	71.4	12.	28.6
nema kontroling	4.	44.4	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (85) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljen **autokratski stil** koji čini 30 preduzeća (71.4%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **demokratski stil** (12 preduzeća 28.6% p=.000). Kod **nema kontroling** je zastupljen **demokratski stil** (5 preduzeća 55.6%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **autokratski stil** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (71.43%), a za **demokratski stil** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (55.56%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *stil rukovođenja* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo autokratskog stila, :: **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo demokratskog stila, ::

Kako je  $p = .119 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *stila rukovođenja* i s obzirom da je  $\chi = .213$  povezanost je niska.



**Tabela 90: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *upravljačkog računovodstva* u preduzeću u odnosu na kontroling u preduzeću**

	ima upravljačko računovodstvo		nema upravljačko računovodstvo	
	n	%	n	%
ima kontroling	24.	57.1	18.	42.9
nema kontroling	5.	55.6	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (86) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše je zastupljeno *ima upravljačko računovodstvo* koji čini 24 preduzeća (57.1%) od ukupno 42. Kod **nema kontroling** je zastupljenost *ima upravljačko računovodstvo* (5 preduzeća 55.6%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **ima upravljačko računovodstvo** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (57.14%), a za **nema upravljačko računovodstvo** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (44.44%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .930 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *upravljačkog računovodstva* u preduzeću i s obzirom da je  $\chi = .012$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 91: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *starost kontrolinga* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	1 – 5 god		6 – 10 god		11 – 15 god		više od 16 god	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	16.	38.1	15.	35.7*	6.	14.3	5.	11.9
nema kontroling	9.	100.0*	0.	.0	0.	.0	0.	.0

Inspekcijom prikazane tabele (87) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljena starost kontrolinga **od 1 do 5 god** koji čini 16 preduzeća (38.1%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **od 11 do 15 god** (6 preduzeća 14.3%  $p=.015$ ), zatim **više od 16 god** (5 preduzeća 11.9%  $p=.007$ ). Kod **nema kontroling** najviše je zastupljena starost kontrolinga **od 1 - 5 god (100%)**.

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za starost kontrolinga **od 1 do 5 god** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (100.00%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (38.10%  $p=.001$ ), a za **od 6 do 10 god** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (35.71%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*nema kontroling*" (.00%  $p=.038$ ), a za **od 11 do 15 god** najviše je zastupljeno *ima kontroling*" (14.29%), a za **više od 16 god** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (11.90%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *starost kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo 1-5\*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo od 1 -5 god\*.

Kako je  $p = .010$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *starosti kontrolinga* s obzirom da je  $\chi = .427$  povezanost je umerena.

**Tabela 92: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost inicijator uvođenja kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	menadžment		matična kuća		domaći konsultanti		ostalo	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	36.	85.7	4.	9.5	2.	4.8	0.	.0
nema kontroling	7.	77.8	1.	11.1	0.	.0	1.	11.1*

Inspekcijom prikazane tabele (88) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljen inicijator uvođenja kontrolinga **menadžment kompanije** koji čini 36 preduzeća (85.7%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **matična kuća** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **domaći konsultanti** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ), zatim **ostalo** (0 preduzeća .0%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **menadžment kompanije** (7 preduzeća 77.8%), je značajno veće od učestalosti **matična kuća** (1 preduzeća 11.1%  $p=.011$ ), zatim **ostalo** (1 preduzeća 11.1%  $p=.011$ ), zatim **domaći konsultanti** (0 preduzeća .0%  $p=.003$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **menadžment kompanije** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (85.71%), a za **matična kuća** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **domaći konsultanti** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%), a za **ostalo** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (.00%  $p=.034$ ).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *inicijator uvođenja kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo ostalo\*.

Kako je  $p = .160$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolingu u preduzeću i *inicijatora uvođenja kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .303$  povezanost je niska.

**Tabela 93: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost hijerarhijski položaj kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	upravi kompanije		upravi finansija		upravi finansija i računovodstva		kontrolingu matične kuće	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	25.	59.5	5.	11.9	2.	4.8	10.	23.8
nema kontroling	8.	88.9	0.	.0	1.	11.1	0.	.0

Inspekcijom prikazane tabele (89) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljen mišljenje da kontroling treba da bude stručno podređen **upravi kompanije** koji čini 25 preduzeća (59.5%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uprave kontrolinga glavnog društva** (10 preduzeća 23.8%  $p=.001$ ), zatim **uprave finansija** (5 preduzeća 11.9%  $p=.000$ ), zatim **uprave finansija i računovodstva** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uprave kompanije** (8 preduzeća 88.9%), je značajno veće od učestalosti **uprava finansija i računovodstva** (1 preduzeća 11.1%  $p=.004$ ), zatim **uprava finansija** (0 preduzeća .0%  $p=.001$ ), zatim **uprava kontrolinga glavnog društva** (0 preduzeća .0%  $p=.001$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uprava kompanije** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (88.89%), a za **uprava finansija** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (11.90%), a za **uprava finansija i računovodstva** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **uprava kontrolinga glavnog društva** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (23.81%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *hijerarhijski položaj kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo upravi finansija., kontroling matične kuće, :: **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo upravi kompanije, ::

Kako je  $p = .194$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *hijerarhijskog položaja kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .291$  povezanost je niska.

**Tabela 94: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost oblik organizacije kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	centralizovan		decentralizovan		kombinovan	
	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	16.	38.1	6.	14.3	20.	47.6
nema kontroling	5.	55.6	1.	11.1	3.	33.3

Inspekcijom prikazane tabele (90) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljen **kombinovan model** organizacije kontrolinga koji čini 20 preduzeća (47.6%) od

ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **decentralizovan model** (6 preduzeća 14.3%  $p=.001$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost je **centralizovan model** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **decentralizovan model** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **centralizovan model** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (55.56%), a za **decentralizovan model** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (14.29%), a za **kombinovan model** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (47.62%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na oblik organizacije kontrolinga i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .625$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i oblika organizacije kontrolinga i s obzirom da je  $\chi = .134$  povezanost je vrlo niska.

#### 5.4.2. Analiza razlika između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji

U ovom poglavlju će se dokazati ili odbaciti tvrdnja da postoji značajna razlika između kontrolinga u preduzeću, u odnosu na identifikaciju *postojanja kontrolinga* u organizaciji

**Tabela 95: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji**

analiza	n	F	p
MANOVA	9	9.746	.000
diskriminativna	9	9.394	.000

Na osnovu vrednosti  $p = .000$  (analize MANOVA) i  $p = .000$  (diskriminativne analize), odbacuje se hipoteza  $H_1$  i hipoteza  $H_2$  i prihvata se alternativna hipoteza  $A_1$  kao i alternativna hipoteza  $A_2$ , to znači da postoji razlika i jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću.

**Tabela 96: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji**

	$\chi$	R	F	p	k.dsk
kompl.okl.	.380	.410	9.714	.003	.123
dinam.pred.	.404	.442	11.637	.001	.027
stil ruk.	.213	.218	2.400	.128	.012
upravljačko računovodstvo	.012	.012	.007	.933	1.161
>16	.427	.472	13.765	.001	.197
inicijator kontrolinga	.303	.318	5.414	.024	.006
hijerar. polož.KO	.291	.304	4.884	.032	.104
oblik org.KO	.134	.136	.900	.348	.045

*Legenda:* k.dsk je koeficijent diskriminacije

Kako je  $p > .1$  nema razloga da se ne prihvati hipoteza  $H_3$ , to znači da nije uočena značajna razlika između kontrolinga u preduzeću kod: stila rukovođenja (.128), upravljačko računovodstvo u preduzeću (.933), oblik organizacije kontrolinga (.348).

Koeficijent diskriminacije upućuje da je najveći doprinos diskriminaciji između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji, odnosno da je razlika najveća, kod: upravljačkog računovodstva u preduzeću (1.161), starost kontrolinga (.197), kompleksnost okruženja (.123), hijerarhijski položaj kontrolinga (.104), oblik organizacije kontrolinga (.045), dinamika u preduzeću (.027), stil rukovođenja (.012), inicijator uvođenja kontrolinga (.006).

Potrebno je napomenuti, da je latentno obeležje, obeležje po kojem nije utvrđena razlika između kontrolinga u preduzeću a diskriminativna analiza ga je uključila u strukturu po kojoj postoji značajna razlika između kontrolinga u preduzeću. Latentno obeležje je: stil rukovođenja (.128), upravljačko računovodstvo u preduzeću (.933), oblik organizacije kontrolinga (.348).

#### **5.4.3. Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji**

Na osnovu dosadašnjih razmatranja i analize uzorka od 51 preduzeća, u skladu sa primenjenom metodologijom, logički sled istraživanja je određivanje karakteristika i homogenosti kontrolinga u preduzeću i distance između njih.

Činjenica da je  $p = .000$ , diskriminativne analize, znači da postoji jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću, odnosno moguće je odrediti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji.

**Tabela 97: Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
upravljačko računovodstvo	-	-	38.178
>16	1-5*	starost KO*	6.478
kompl.okl.	vrlo kompl.okl.*	srednje komp.okl.*	4.045
hijerar. polož.KO	-	-	3.420
oblik org.KO	-	-	1.480
dinam.pred.	visoka din.*	niska din.*, srednja din.*	.888
stil ruk.	-	-	.395
inicijator kontrolinga	-	ostalo*	.197
n/m	41/42	8/9	
%	97.62	88.89	

hmg - homogenost; dpr % - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše upravljačko računovodstvo u preduzeću (38.18%). Homogenost, ima kontroling je 97.62% i nema kontroling je 88.89%.

Na osnovu izloženog može se reći da karakteristike “*ima kontroling*” ima 41 od 42 preduzeća, homogenost je 97.6% (veća), to znači da 1 preduzeća ima druge karakteristike a ne karakteristike svoje grupe takođe karakteristike “*nema kontroling*” ima 8 od 9 preduzeća, homogenost je 88.9% (veća) jer 1 preduzeća ima druge karakteristike.

To znači, da preduzeća čije su karakteristike slične karakteristikama “*ima kontroling*”, a nepoznata je njihova pripadnost kontrolinga u preduzeću, može se očekivati sa pouzdanošću od 97.6% da pripadaju baš ima kontroling, odnosno moguće je izvršiti prognozu sa određenom pouzdanošću.

Na osnovu identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji može se reći da su:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva, za upravljačko računovodstvo u preduzeću je -, za starost kontrolinga je *1-5\**, za kompleksnost okruženja je *vrlo kompleksna okolina\**, za hijerarhijski položaj kontrolinga je -, za oblik organizacije kontrolinga je -, za dinamika u preduzeću je *vrlo dinamičan i složen\**, za stil rukovođenja je -, za inicijator uvođenja kontrolinga je -.

- **nema kontroling** ima svojstva, za upravljačko računovodstvo u preduzeću je -, za starost kontrolinga je *starost KO\**, za kompleksnost okruženja je *srednje kompleksno okruženje.\**, za hijerarhijski položaj kontrolinga je -, za oblik organizacije kontrolinga je -, za dinamika u preduzeću je *niska dinamičnost\**, *srednja dinamičnost\**, za stil rukovođenja je -, za inicijator uvođenja kontrolinga je *ostalo\**.

**Tabela 98: Distanca (Mahalanobisova) između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji**

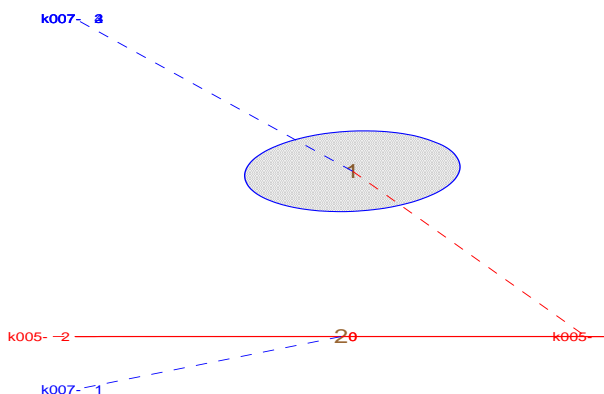
	ima kontroling	nema kontroling
ima kontroling	.00	3.74
nema kontroling	3.74	.00

Računanjem Mahalanobisove distance između kontrolinga u preduzeću dobija se još jedan pokazatelj sličnosti ili razlika. Distance različitih prostora mogu se upoređivati. Distance iz tabele ukazuju da rastojanje između kontrolinga u preduzeću: ima kontroling i nema kontroling je veća.

#### 5.4.4. Grafički prikaz položaja i karakteristika kontrolinga u preduzeću u odnosu na tri najdiskriminativnija obeležja identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji

Elipse (kontroling u preduzeću) prikazuju odnos i karakteristike kontrolinga u preduzeću (**ima kontroling (1) nema kontroling (2)**), u odnosu na 3 najdiskriminativnija obeležja identifikacije postojanja kontroling u organizaciji: *upravljačko računovodstvo u preduzeću (k005)*, *starost kontrolinga (k007)*.

**Grafikon 16: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću i starost kontrolinga**



*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2);; ima upravljačko računovodstvo (k005-1); nema upravljačko računovodstvo (k005-2); 1-5 (k007-1); 6-10 (k007-2); 11-15 (k007-3); više od 16 (k007-4)*

Apscisa (horizontalna osa) je upravljačko računovodstvo u preduzeću (k005) koja je predstavljena sa 2 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je od 1 do 5 godina (k007) je predstavljena sa 4 stepenom skalom .

Uvidom u grafikon (13) može se uočiti da je u odnosu na osu upravljačko računovodstvo u preduzeću, kod subuzorka **nema kontroling (2)** najviše zastupljeno "nema upravljačko računovodstvo", a za subuzorak **ima kontroling (1)** najviše je zastupljeno "ima upravljačko računovodstvo". U odnosu na osu *starost kontrolinga*, za subuzorak *nema kontroling (2) od 1 do 5 god.*, a za *ima kontroling (1)* dominira *od 1 do 5 god.*

### **5.5. Analiza identifikacije informacijske mreže kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

U skladu sa ranije utvrđenim nacrtom istraživanja analiziraće se tematska celina preduzeća identifikacija *informacijske mreže u odnosu na kontroling* u preduzeću, na taj način da će u prvom delu biti prikazana brojana i procentualna zastupljenost modaliteta analiziranih parametara u odnosu na kontroling u preduzeću. U drugom delu analiziraće se razlika između kontrolinga u preduzeću, odnosno dokazaće se ili odbaciti hipoteze, kako bi se procenili dobijeni rezultati i svrsishodnost daljeg razmatranja, utvrdili pravci i metodološki prioriteti njihove obrade. Zatim će se, ako za to postoje uslovi, definisati karakteristike kontrolinga u preduzeću, odrediti distanca i homogenost između njih. Na kraju će se dobijeni rezultati grafički prikazati.

Analiza će se sprovesti na identifikaciji informacijske mreže na uzorku od 51 preduzeća, koji čine 2 subuzorka i to: ima kontroling (42) i nema kontroling (9). Svaki ima više modaliteta.

#### **5.5.1. Pregled zastupljenosti identifikacije informacijske mreže kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

U tabelama je prikazana brojana (n) i procentualna (%) zastupljenost računovodstva kao izvora informacija, prodaje kao izvora informacija, finansije kao izvora informacija, informacioni sistem kao izvor informacija, nabavka kao izvor informacija, marketing kao izvor informacija, informacije iz okoline kao izvor informacija, plan i analiza kao izvor informacija, proizvodnja kao izvor informacija, drugi izvori informacija, menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga, menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga, finansije korisnik informacija kontrolinga, marketing korisnik informacija kontrolinga, spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga, računovodstvo korisnik informacija kontrolinga, prodaja korisnik informacija kontrolinga, proizvodnja korisnik informacija kontrolinga, plan i analiza korisnik informacija kontrolinga, nabavka korisnik informacija kontrolinga, IT korisnik informacija kontrolinga i neko drugi korisnik informacija kontrolinga, preduzeća u odnosu na kontroling u preduzeću. i biće skrenuta pažnja na značajne razlike, ako postoje, između i unutar nivoa. Deskriptivnim postupkom je moguće samo nagovestiti neke karakteristike pojedinih nivoa identifikacije informacijske mreže, dok će se značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću kasnije analizirati.



**Tabela 99: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost računovodstva kao izvora informacija u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	2.	4.8	7.	16.7	33.	78.6
nema kontroling	1.	11.1*	1.	11.1	2.	22.2	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (95) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 33 preduzeća (78.6%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (.00%  $p=.034$ ), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (78.57%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na računovodstvo kao izvor informacija i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo **potpuno se slažem**, :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo **uglavnom se ne slažem** \*.

Kako je  $p = .120$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i računovodstva kao izvora informacija i s obzirom da je  $\chi = .320$  povezanost je niska.

**Tabela 100: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost prodaje kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	4.	9.5	20.	47.6	16.	38.1
nema kontroling	0.	.0	0.	.0	4.	44.4	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (96) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se slažem** koji čini 20 preduzeća (47.6%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (9.52%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (47.62%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (55.56%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *prodaju kao izvor informacija* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo. **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .604$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *prodaje kao izvora informacija* i s obzirom da je  $\chi = .187$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 101: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost finansije kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	7.	16.7	11.	26.2	23.	54.8
nema kontroling	0.	.0	1.	11.1	2.	22.2	6.	66.7

Inspekcijom prikazane tabele (97) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 23 preduzeća (54.8%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (11 preduzeća 26.2%  $p=.009$ ), zatim **delimično se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (2 preduzeća 22.2%  $p=.074$ ), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.026$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (16.67%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (26.19%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (66.67%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *finansije kao izvor informacija* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo. **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .899 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *finansija kao izvor informacija* i s obzirom da je  $\chi = .107$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 102: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *informacioni sistem kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću***

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	1.	2.4	4.	9.5	12.	28.6	25.	59.5
nema kontroling	2.	22.2*	0.	.0	0.	.0	2.	22.2	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (98) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 25 preduzeća (59.5%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (12 preduzeća 28.6%  $p=.005$ ), zatim **delimično se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ), zatim **delimično se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (.00%  $p=.003$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (9.52%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (28.57%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (59.52%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *informacioni sistem kao izvor informacija* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem\*.

Kako je  $p = .032 \chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *informacioni sistem kao izvor informacija* s obzirom da je  $\chi = .414$  povezanost je umerena.

**Tabela 103: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost nabavke kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	3.	7.1	13.	31.0	18.	42.9	6.	14.3
nema kontroling	1.	11.1	0.	.0	2.	22.2	3.	33.3	3.	33.3

Inspekcijom prikazane tabele (99) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se slažem** koji čini 18 preduzeća (42.9%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **potpuno se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.005$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (3 preduzeća 7.1%  $p=.000$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uglavnom se slažem** (3 preduzeća 33.3%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.074$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (7.14%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (30.95%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (42.86%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *nabavku kao izvor informacija* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo potpuno se slažem , ::

Kako je  $p = .553 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *nabavke kao izvora informacija* i s obzirom da je  $\chi = .237$  povezanost je niska.

**Tabela 104: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost marketinga kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	5.	11.9	13.	31.0	15.	35.7	8.	19.0
nema kontroling	3.	33.3*	1.	11.1	2.	22.2	1.	11.1	2.	22.2

Inspekcijom prikazane tabele (100) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se slažem** koji čini 15 preduzeća (35.7%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **potpuno se slažem** (8 preduzeća 19.0%  $p=.090$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.012$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (1

preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (3 preduzeća 33.3%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (2.38%  $p=.003$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (11.90%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (30.95%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (35.71%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *marketing kao izvor informacija* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem, :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem\*.

Kako je  $p = .030$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *marketinga kao izvor informacija* s obzirom da je  $\chi = .417$  povezanost je umerena.

**Tabela 105: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost informacije iz okoline kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	10.	23.8	9.	21.4	16.	38.1	6.	14.3
nema kontroling	3.	33.3*	1.	11.1	2.	22.2	2.	22.2	1.	11.1

Inspekcijom prikazane tabele (101) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se slažem** koji čini 16 preduzeća (38.1%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.099$ ), zatim **potpuno se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.015$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (3 preduzeća 33.3%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (2.38%  $p=.003$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (23.81%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (38.10%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (14.29%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *informacije iz okoline kao izvor informacija* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem\*.

Kako je  $p = .037$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *informacije iz okoline kao izvor informacija* s obzirom da je  $\chi = .408$  povezanost je umerena.

**Tabela 106: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *plan i analiza kao izvor informacija* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	4.	9.5	1.	2.4	8.	19.0	17.	40.5*	12.	28.6
nema kontroling	0.	.0	0.	.0	3.	33.3	0.	.0	6.	66.7*

Inspekcijom prikazane tabele (102) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se slažem** koji čini 17 preduzeća (40.5%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (8 preduzeća 19.0%  $p=.035$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.002$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (6 preduzeća 66.7%), je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.008$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (9.52%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (2.38%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (40.48%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*nema kontroling*" (.00%  $p=.023$ ), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (66.67%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (28.57%  $p=.035$ ).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *plan i analizu kao izvor informacija* i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo uglavnom se slažem \*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo potpuno se slažem \*.

Kako je  $p = .076 \chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *plana i analiza kao izvor informacija* s obzirom da je  $\chi = .377$  povezanost je niska.

**Tabela 107: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost proizvodnja kao izvor informacija u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	4.	9.5	10.	23.8	9.	21.4	17.	40.5
nema kontroling	2.	22.2*	1.	11.1	1.	11.1	0.	.0	5.	55.6

Inspekcijom prikazane tabele (103) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 17 preduzeća (40.5%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.062$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.002$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (4.76%  $p=.083$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (23.81%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (21.43%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (55.56%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *proizvodnju kao izvor informacija* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo *uglavnom se slažem*, :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo *uopšte se ne slažem* \*.

Kako je  $p = .217$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *proizvodnje kao izvora informacija* i s obzirom da je  $\chi = .319$  povezanost je niska.



**Tabela 108: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost drugi izvori informacija u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	4.	9.5	2.	4.8	23.	54.8*	9.	21.4	4.	9.5
nema kontroling	3.	33.3*	0.	.0	2.	22.2	2.	22.2	2.	22.2

Inspekcijom prikazane tabele (104) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **delimično se slažem** koji čini 23 preduzeća (54.8%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.002$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **potpuno se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (3 preduzeća 33.3%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.074$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (9.52%  $p=.065$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (54.76%), a to je značajno veće od zastupljenosti "nema kontroling" (22.22%  $p=.082$ ), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *drugi izvori informacija* i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo delimično se slažem\*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem\*.

Kako je  $p = .191$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *drugih izvora informacija* i s obzirom da je  $\chi = .327$  povezanost je niska.

**Tabela 109: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%
ima kontroling	4.	9.5	38.	90.5
nema kontroling	0.	.0	9.	100.0

Inspekcijom prikazane tabele (105) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 38 preduzeća (90.5%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.000$ ), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.000$ ).



Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (9.52%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (100.00%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .335 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .134$  povezanost je vrlo niska.

**Tabela 110: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	1.	2.4	5.	11.9	8.	19.0	28.	66.7
nema kontroling	1.	11.1*	1.	11.1	1.	11.1	2.	22.2	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (106) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 28 preduzeća (66.7%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (8 preduzeća 19.0%  $p=.000$ ), zatim **delimično se slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (.00%  $p=.034$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (11.90%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (66.67%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo potpuno se slažem, :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem\*.

Kako je  $p = .151 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .341$  povezanost je niska.

**Tabela 111: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *finansije korisnik informacija kontrolinga* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	1.	2.4	6.	14.3	14.	33.3	21.	50.0
nema kontroling	1.	11.1*	2.	22.2*	2.	22.2	1.	11.1	3.	33.3

Inspekcijom prikazane tabele (107) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 21 preduzeća (50.0%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.001$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost je **potpuno se slažem** (3 preduzeća 33.3%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (.00%  $p=.034$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (2.38%  $p=.026$ ), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (33.33%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (50.00%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *finansije korisnik informacija kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem, :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem \*, uglavnom se ne slažem \*.

Kako je  $p = .021$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *finansije korisnik informacija kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .431$  povezanost je umerena.

**Tabela 112: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost *marketing korisnik informacija kontrolinga* u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	2.	4.8	2.	4.8	10.	23.8	14.	33.3*	14.	33.3
nema kontroling	3.	33.3*	1.	11.1	3.	33.3	0.	.0	2.	22.2

Inspekcijom prikazane tabele (108) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uglavnom se slažem** koji čini 14 preduzeća (33.3%) od ukupno 42, što je

značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.001$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.001$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (3 preduzeća 33.3%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.074$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (4.76%  $p=.012$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*nema kontroling*" (.00%  $p=.047$ ), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (33.33%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *marketing korisnik informacija kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo uglavnom se slažem \*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem \*.

Kako je  $p = .037$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *marketing korisnik informacija kontrolinga* s obzirom da je  $\chi = .409$  povezanost je umerena.

**Tabela 113: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	14.	33.3	10.	23.8	9.	21.4	4.	9.5	5.	11.9
nema kontroling	5.	55.6	2.	22.2	1.	11.1	0.	.0	1.	11.1

Inspekcijom prikazane tabele (109) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 14 preduzeća (33.3%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **potpuno se slažem** (5 preduzeća 11.9%  $p=.021$ ), zatim **uglavnom se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.009$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost **uopšte se ne slažem** (5 preduzeća 55.6%), je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **potpuno se slažem** (1 preduzeća 11.1%  $p=.061$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (55.56%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (23.81%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (21.43%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (9.52%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (11.90%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uopšte se ne slažem , ::

Kako je  $p = .689 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .206$  povezanost je niska.

**Tabela 114: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost računovodstvo korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	4.	9.5	6.	14.3	12.	28.6	10.	23.8	10.	23.8
nema kontroling	3.	33.3*	1.	11.1	2.	22.2	1.	11.1	2.	22.2

Inspekcijom prikazane tabele (110) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **delimično se slažem** koji čini 12 preduzeća (28.6%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uopšte se ne slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.029$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost je **uopšte se ne slažem** (3 preduzeća 33.3%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (9.52%  $p=.065$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (14.29%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (28.57%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (23.81%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (23.81%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *računovodstvo korisnik informacija kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem \*.

Kako je  $p = .436 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *računovodstvo korisnik informacija kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .263$  povezanost je niska.

**Tabela 115: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost prodaja korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	0.	.0	2.	4.8	7.	16.7	13.	31.0	20.	47.6
nema kontroling	2.	22.2*	0.	.0	4.	44.4*	1.	11.1	2.	22.2

Inspekcijom prikazane tabele (111) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 20 preduzeća (47.6%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.003$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.000$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost je **delimično se slažem** (4 preduzeća 44.4%), što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (.00%  $p=.003$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (44.44%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (16.67%  $p=.072$ ), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (30.95%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (47.62%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *prodaja korisnik informacija kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo **uglavnom se slažem**, potpuno se slažem, :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem\*, delimično se slažem\*.

Kako je  $p = .006$   $\chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *prodaja korisnik informacija kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .472$  povezanost je umerena.

**Tabela 116: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost proizvodnja korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	1.	2.4	8.	19.0	13.	31.0	19.	45.2
nema kontroling	2.	22.2*	1.	11.1	2.	22.2	1.	11.1	3.	33.3

Inspekcijom prikazane tabele (112) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 19 preduzeća (45.2%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (8 preduzeća 19.0%  $p=.012$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost je **potpuno se slažem** (3 preduzeća 33.3%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (2.38%  $p=.026$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (30.95%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (45.24%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *proizvodnja korisnik informacija kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se slažem, :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem\*.

Kako je  $p = .101 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *proizvodnja korisnik informacija kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .363$  povezanost je niska.

**Tabela 117: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost plan i analiza korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	6.	14.3	3.	7.1	6.	14.3	9.	21.4	18.	42.9
nema kontroling	1.	11.1	0.	.0	3.	33.3	1.	11.1	4.	44.4

Inspekcijom prikazane tabele (113) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 18 preduzeća (42.9%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.038$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.005$ ), zatim **delimično se slažem** (6 preduzeća 14.3%  $p=.005$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (3 preduzeća 7.1%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost je **potpuno se slažem** (4 preduzeća 44.4%), što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (14.29%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (7.14%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (33.33%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (21.43%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (44.44%).



Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *plan i analiza korisnik informacija kontrolinga* i sledi da **ima kontroling** nije definisano svojstvo, **nema kontroling** ima slabo izraženo svojstvo delimično se slažem, ::

Kako je  $p = .622 \chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *plan i analiza korisnik informacija kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .221$  povezanost je niska.

**Tabela 118: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost nabavka korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	1.	2.4	2.	4.8	10.	23.8	14.	33.3*	15.	35.7
nema kontroling	3.	33.3*	0.	.0	4.	44.4	0.	.0	2.	22.2

Inspekcijom prikazane tabele (114) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **potpuno se slažem** koji čini 15 preduzeća (35.7%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (2 preduzeća 4.8%  $p=.001$ ), zatim **uopšte se ne slažem** (1 preduzeća 2.4%  $p=.000$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost je **delimično se slažem** (4 preduzeća 44.4%), je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.036$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*ima kontroling*" (2.38%  $p=.003$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (4.76%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "*nema kontroling*" (44.44%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (33.33%), a to je značajno veće od zastupljenosti "*nema kontroling*" (.00%  $p=.047$ ), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "*ima kontroling*" (35.71%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *nabavka korisnik informacija kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima više izraženo svojstvo uglavnom se slažem \*, **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo uopšte se ne slažem \*.

Kako je  $p = .007 \chi^2$  - testa, može se reći da postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *nabavka korisnik informacija kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .465$  povezanost je umerena.

**Tabela 119: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost IT korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	7.	16.7	4.	9.5	12.	28.6	10.	23.8	9.	21.4
nema kontroling	4.	44.4*	1.	11.1	1.	11.1	1.	11.1	2.	22.2

Inspekcijom prikazane tabele (115) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **delimično se slažem** koji čini 12 preduzeća (28.6%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.029$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost je **uopšte se ne slažem** (4 preduzeća 44.4%).

Razlika između kontrolinga u preduzeću: za **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (44.44%), a to je značajno veće od zastupljenosti "ima kontroling" (16.67%  $p=.072$ ), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (11.11%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (28.57%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (23.81%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *IT korisnik informacija kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo **delimično se slažem**, :: **nema kontroling** ima više izraženo svojstvo **uopšte se ne slažem** \*.

Kako je  $p = .391$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *IT korisnik informacija kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .273$  povezanost je niska.

**Tabela 120: Brojčana (n) i procentualna (%) zastupljenost neko drugi korisnik informacija kontrolinga u odnosu na kontroling u preduzeću**

	uopšte se ne slažem		uglavnom se ne slažem		delimično se slažem		uglavnom se slažem		potpuno se slažem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ima kontroling	17.	40.5	7.	16.7	9.	21.4	5.	11.9	4.	9.5
nema kontroling	5.	55.6	0.	.0	2.	22.2	0.	.0	2.	22.2

Inspekcijom prikazane tabele (116) moguće je zapaziti da je kod **ima kontroling** najviše zastupljeno **uopšte se ne slažem** koji čini 17 preduzeća (40.5%) od ukupno 42, što je značajno veće od učestalosti **delimično se slažem** (9 preduzeća 21.4%  $p=.062$ ), zatim **uglavnom se ne slažem** (7 preduzeća 16.7%  $p=.018$ ), zatim **uglavnom se slažem** (5



preduzeća 11.9%  $p=.004$ ), zatim **potpuno se slažem** (4 preduzeća 9.5%  $p=.002$ ). Kod **nema kontroling** zastupljenost je **uopšte se ne slažem** (5 preduzeća 55.6%), što je značajno veće od učestalosti **uglavnom se ne slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ), zatim **uglavnom se slažem** (0 preduzeća .0%  $p=.017$ ).

Razlika između kontrolinga u preduzeću za: **uopšte se ne slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (55.56%), a za **uglavnom se ne slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (16.67%), a za **delimično se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%), a za **uglavnom se slažem** najviše je zastupljeno "ima kontroling" (11.90%), a za **potpuno se slažem** najviše je zastupljeno "nema kontroling" (22.22%).

Na osnovu dobijenih rezultata moguće je izdvojiti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *neko drugi korisnik informacija kontrolinga* i sledi da, **ima kontroling** ima slabo izraženo svojstvo uglavnom se ne slažem, uglavnom se slažem, :: **nema kontroling** nije definisano svojstvo.

Kako je  $p = .409$   $\chi^2$  - testa, može se reći da ne postoji povezanost između kontrolinga u preduzeću i *neko drugi korisnik informacija kontrolinga* i s obzirom da je  $\chi = .269$  povezanost je niska.

### 5.5.2. Analiza razlika između kontrolinga u preduzeću u odnosu na *identifikaciju informacijske mreže kontrolinga*

U ovom poglavlju će se dokazati ili odbaciti tvrdnja da postoji značajna razlika između kontrolinga u preduzeću, u odnosu na *identifikaciju informacijske mreže*.

**Tabela 121: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na *identifikaciju informacijske mreže* (Manova i Diskriminativna analiza)**

analiza	n	F	p
MANOVA	22	2.415	.014
diskriminativna	22	5136.703	.000

Na osnovu vrednosti  $p = .014$  (analize MANOVA) i  $p = .000$  (diskriminativne analize), odbacuje se hipoteza  $H_1$  i hipoteza  $H_2$  i prihvata se alternativna hipoteza  $A_1$  kao i alternativna hipoteza  $A_2$ , to znači da postoji razlika i jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću.

**Tabela 122: Značajnost razlike između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže**

	$\chi$	R	F	p	k.dsk
izvor računovodstvo	.320	.338	6.068	.017	4.998
izvor prodaja	.187	.190	1.769	.190	.002
izvor finansije	.107	.108	.551	.462	.000
izvor IS	.414	.454	12.234	.001	2.202
izvor nabavka	.237	.244	2.969	.091	.013
izvor marketing	.417	.458	12.505	.001	.168
izvor okolina	.408	.447	11.740	.001	.118
izvor plan i analiza	.377	.407	9.351	.004	.421
izvor proizvodnja	.319	.336	6.000	.018	.507
drugi izvori informacija	.327	.346	6.396	.015	.019
menadžment najvišeg nivoa	.134	.135	.873	.355	.147
menadžment nižeg nivoa	.341	.363	7.148	.010	.002
finansije	.431	.477	13.848	.001	.090
marketing	.409	.448	11.800	.001	.377
spoljna okolina	.206	.210	2.173	.147	.149
računovodstvo	.263	.272	3.769	.058	.019
prodaja	.472	.535	18.824	.000	.224
proizvodnja	.363	.390	8.416	.006	.109
plan i analiza	.221	.227	2.553	.117	.031
nabavka	.465	.525	17.848	.000	.066
IT	.273	.284	4.123	.048	.033
drugi	.269	.279	3.978	.052	.054

*Legenda:* k.dsk je koeficijent diskriminacije

Kako je  $p > .1$  nema razloga da se ne prihvati hipoteza  $H_3$ , to znači da nije uočena značajna razlika između kontrolinga u preduzeću kod: prodaja kao izvor informacija (.190), finansije kao izvor informacija (.462), menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga (.355), spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga (.147), plan i analiza korisnik informacija kontrolinga (.117).

Koeficijent diskriminacije upućuje da je najveći doprinos diskriminaciji između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže, odnosno da je razlika najveća, kod: računovodstvo kao izvor informacija (4.998), informacioni sistem kao izvor informacija (2.202), proizvodnja kao izvor informacija (.507), plan i analiza kao izvor informacija (.421), marketing korisnik informacija kontrolinga (.377), prodaja korisnik informacija kontrolinga (.224), marketing kao izvor informacija (.168), spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga (.149), menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga (.147),

informacije iz okoline kao izvor informacija (.118), proizvodnja korisnik informacija kontrolinga (.109), finansije korisnik informacija kontrolinga (.090), nabavka korisnik informacija kontrolinga (.066), neko drugi korisnik informacija kontrolinga (.054), IT korisnik informacija kontrolinga (.033), plan i analiza korisnik informacija kontrolinga (.031), drugi izvori informacija (.019), računovodstvo korisnik informacija kontrolinga (.019), nabavka kao izvor informacija (.013), prodaja kao izvor informacija (.002), menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga (.002), finansije kao izvor informacija (.000).

Potrebno je napomenuti, da je latentno obeležje, obeležje po kojem nije utvrđena razlika između kontrolinga u preduzeću a diskriminativna analiza ga je uključila u strukturu po kojoj postoji značajna razlika između kontrolinga u preduzeću. Latentno obeležje je: prodaja kao izvor informacija (.190), finansije kao izvor informacija (.462), menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga (.355), spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga (.147), plan i analiza korisnik informacija kontrolinga (.117).

### **5.5.3. Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na *identifikaciju informacijske mreže kontrolinga***

Na osnovu dosadašnjih razmatranja i analize uzorka od 51 preduzeća, a u skladu sa primenjenom metodologijom, logički sled istraživanja je određivanje karakteristika i homogenosti kontrolinga u preduzeću i distance između njih.

Činjenica da je  $p = .000$ , diskriminativne analize, znači da postoji jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću, odnosno moguće je odrediti karakteristike kontrolinga u preduzeću u odnosu na *identifikaciju informacijske mreže*.

**Tabela 123: Karakteristike i homogenost kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
izvor računovodstvo	-	uglavnom se ne slažem *	51.267
izvor IS	-	uopšte se ne slažem *	22.587
izvor proizvodnja	-	uopšte se ne slažem *	5.201
izvor plan i analiza	uglavnom se slažem *	potpuno se slažem *	4.318
marketing	uglavnom se slažem *	uopšte se ne slažem *	3.867
prodaja	-	uopšte se ne slažem *, delimično se slažem*	2.298
izvor marketing	-	uopšte se ne slažem *	1.723
spoljna okolina	-	-	1.528
menadž.najvišeg nivoa	-	-	1.508
izvor okolina	-	uopšte se ne slažem *	1.210
proizvodnja	-	uopšte se ne slažem *	1.118
finansije	-	uopšte se ne slažem *, uglavnom se ne slažem *	.923
nabavka	uglavnom se slažem *	uopšte se ne slažem *	.677
drugi	-	-	.554
IT	-	uopšte se ne slažem *	.338
plan i analiza	-	-	.318
dr.izvori informacija	delimično se slažem*	uopšte se ne slažem *	.195
računovodstvo	-	uopšte se ne slažem *	.195
izvor nabavka	-	-	.133
izvor prodaja	-	-	.021
menadž.nižeg nivoa	-	uopšte se ne slažem *	.021
izvor finans.	-	-	.000
n/m	42/42	8/9	
%	100.00	88.89	

hmg - homogenost; dpr % - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše računovodstvo kao izvor informacija jer je doprinos obeležja karakteristikama 51.27% zatim slede: i informacioni sistem kao izvor informacija (22.59%). Homogenost, ima kontroling je 100.00% i nema kontroling je 88.89%.

Na osnovu izloženog može se reći da karakteristike ima kontroling ima 42 od 42 preduzeća, homogenost je 100.0% (veća), to znači da 0 preduzeća ima druge karakteristike a ne karakteristike svoje grupe, takođe karakteristike nema kontroling ima 8 od 9 preduzeća, homogenost je 88.9% (veća) jer 1 preduzeća ima druge karakteristike.

To znači, da preduzeća čije su karakteristike slične karakteristikama ima kontroling, a nepoznata je njihova pripadnost kontrolingu u preduzeću, može se očekivati sa pouzdanošću od 100.0% da pripadaju baš ima kontroling, odnosno moguće je izvršiti prognozu sa određenom pouzdanošću.

Na osnovu preduzeća identifikacija informacijske mreže može se reći da:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva, za računovodstvo kao izvor informacija je -, za informacioni sistem kao izvor informacija je -, za proizvodnja kao izvor informacija je -, za plan i analiza kao izvor informacija je *uglavnom se slažem \**, za marketing korisnik informacija kontrolinga je *uglavnom se slažem \**, za prodaja korisnik informacija kontrolinga je -, za marketing kao izvor informacija je -, za spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga je -, za menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga je -, za informacije iz okoline kao izvor informacija je -, za proizvodnja korisnik informacija kontrolinga je -, za finansije korisnik informacija kontrolinga je -, za nabavka korisnik informacija kontrolinga je *uglavnom se slažem \**, za neko drugi korisnik informacija kontrolinga je -, za IT korisnik informacija kontrolinga je -, za plan i analiza korisnik informacija kontrolinga je -, za drugi izvori informacija je *delimično se slažem\**, za računovodstvo korisnik informacija kontrolinga je -, za nabavka kao izvor informacija je -, za prodaja kao izvor informacija je -, za menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga je -, za finansije kao izvor informacija je -.

- **nema kontroling** ima svojstva, za računovodstvo kao izvor informacija je *uglavnom se ne slažem \**, za informacioni sistem kao izvor informacija je *uopšte se ne slažem \**, za proizvodnja kao izvor informacija je *uopšte se ne slažem \**, za plan i analiza kao izvor informacija je *potpuno se slažem \**, za marketing korisnik informacija kontrolinga je *uopšte se ne slažem \**, za prodaja korisnik informacija kontrolinga je *uopšte se ne slažem \**, *delimično se slažem\**, za marketing kao izvor informacija je *uopšte se ne slažem \**, za spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga je -, za menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga je -, za informacije iz okoline kao izvor informacija je *uopšte se ne slažem \**, za proizvodnja korisnik informacija kontrolinga je *uopšte se ne slažem \**, za finansije korisnik informacija kontrolinga je *uopšte se ne slažem \**, *uglavnom se ne slažem \**, za nabavka korisnik informacija kontrolinga je *uopšte se ne slažem \**, za neko drugi korisnik informacija kontrolinga je -, za IT korisnik informacija kontrolinga je *uopšte se ne slažem \**, za plan i analiza korisnik informacija kontrolinga je -, za drugi izvori informacija je *uopšte se ne slažem \**, za računovodstvo korisnik informacija kontrolinga je *uopšte se ne slažem \**, za nabavka kao izvor informacija je -, za prodaja kao izvor informacija je -, za menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga je *uopšte se ne slažem \**, za finansije kao izvor informacija je -.

**Tabela 124: Distanca (Mahalanobisova) između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže**

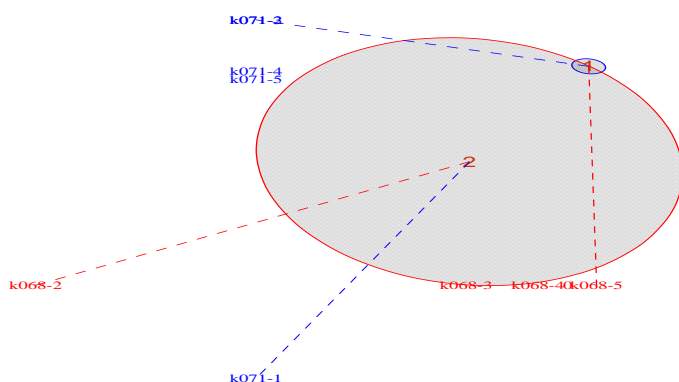
	ima kontroling	nema kontroling
ima kontroling	.00	3.54
nema kontroling	3.54	.00

Računanjem Mahalanobisove distance između kontrolinga u preduzeću dobija se još jedan pokazatelj sličnosti ili razlika. Distance različitih prostora mogu se upoređivati. Distance iz tabele ukazuju da rastojanje između kontrolinga u preduzeću: ima kontroling i nema kontroling je veća

#### 5.5.4. Grafički prikaz položaja i karakteristika kontrolinga u preduzeću u odnosu na tri najdiskriminativnija obeležja identifikacije informacijske mreže kontrolinga

Elipse (kontroling u preduzeću) prikazuju odnos i karakteristike kontrolinga u preduzeću (**ima kontroling (1) nema kontroling (2)**), u odnosu na 3 najdiskriminativnija obeležja identifikacija informacijske mreže : računovodstvo kao izvor informacija (k068), informacioni sistem kao izvor informacija (k071), proizvodnja kao izvor informacija (k076).

**Grafikon 17: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na računovodstvo kao izvor informacija i informacioni sistem kao izvor informacija**

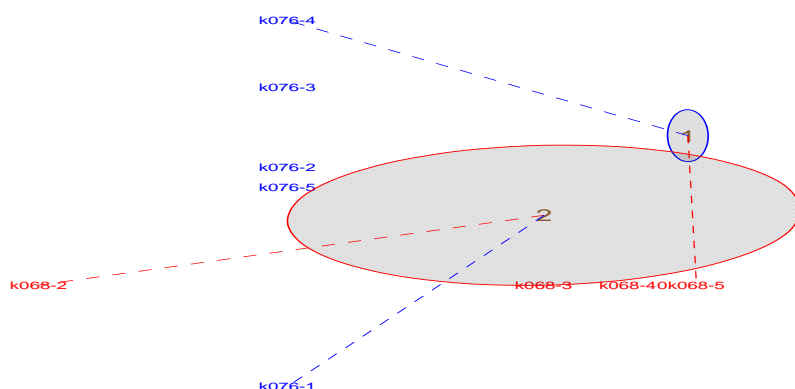


*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2); uglavnom se ne slažem (k068-2); delimično se slažem (k068-3); uglavnom se slažem (k068-4); potpuno se slažem (k068-5); uopšte se ne slažem (k071-1); uglavnom se ne slažem (k071-2); delimično se slažem (k071-3); uglavnom se slažem (k071-4); potpuno se slažem (k071-5)*

Apscisa (horizontalna osa) je računovodstvo kao izvor informacija (k068) koja je predstavljena sa 4 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je informacioni sistem kao izvor informacija (k071) je predstavljena sa 5 stepenom skalom, .

Uvidom u grafikon () može se uočiti da je u odnosu na osu računovodstvo kao izvor informacija, kod subuzorka **nema kontroling (2)** najviše je zastupljeno *uglavnom se ne slažem*, a za subuzorak **ima kontroling (1)** najviše je zastupljeno *potpuno se slažem*. U odnosu na osu informacioni sistem kao izvor informacija, za subuzorak nema kontroling (2) dominira *uopšte se ne slažem*, a za ima kontroling (1) dominira *delimično se slažem*.

**Grafikon 18: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na računovodstvo kao izvor informacija i proizvodnja kao izvor informacija**



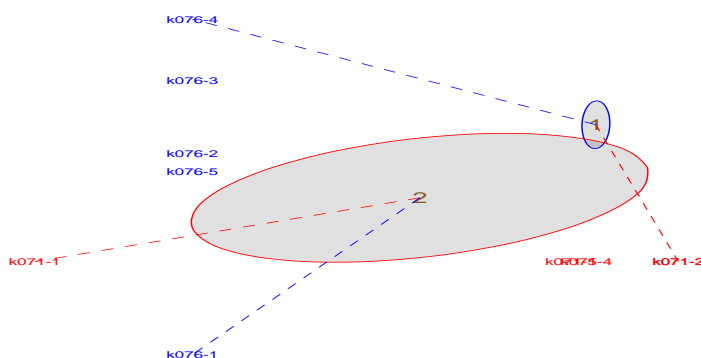
*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2); uglavnom se ne slažem (k068-2); delimično se slažem (k068-3); uglavnom se slažem (k068-4); potpuno se slažem (k068-5); uopšte se ne slažem (k076-1); uglavnom se ne slažem (k076-2); delimično se slažem (k076-3); uglavnom se slažem (k076-4); potpuno se slažem (k076-5)*

Apscisa (horizontalna osa) je računovodstvo kao izvor informacija (k068) koja je predstavljena sa 4 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je proizvodnja kao izvor informacija (k076) je predstavljena sa 5 stepenom skalom.

Uvidom u grafikon (15) može se uočiti da je u odnosu na osu računovodstvo kao izvor informacija, kod subuzorka **nema kontroling (2)** najviše zastupljeno *uglavnom se ne slažem*, a za subuzorak **ima kontroling (1)** najviše je zastupljen *potpuno se slažem*. U odnosu na osu proizvodnja kao izvor informacija, za subuzorak **nema kontroling (2)** dominira *uopšte se ne slažem*, a za **ima kontroling (1)** dominira *uglavnom se slažem*.

Uočljivo je da se kod računovodstvo kao izvor informacija i proizvodnja kao izvor informacija elipse kontrolinga u preduzeću preklapaju kod **ima kontroling (1)** i **nema kontroling (2)** odnosno imaju slične karakteristike.

**Grafikon 19: Elipse kontroling u preduzeću u odnosu na informacioni sistem kao izvor informacija i proizvodnja kao izvor informacija**



*Legenda: ima kontroling (1); nema kontroling (2);; uopšte se ne slažem (k071-1); uglavnom se ne slažem (k071-2); delimično se slažem (k071-3); uglavnom se slažem (k071-4); potpuno se slažem (k071-5); uopšte se ne slažem (k076-1); uglavnom se ne slažem (k076-2); delimično se slažem (k076-3); uglavnom se slažem (k076-4); potpuno se slažem (k076-5)*

Apscisa (horizontalna osa) je informacioni sistem kao izvor informacija (k071) koja je predstavljena sa 5 stepenom skalom, a ordinata (vertikalna osa) je proizvodnja kao izvor informacija (k076) je predstavljena sa 5 stepenom skalom.

Uvidom u grafikon (16) može se uočiti da je u odnosu na osu informacioni sistem kao izvor informacija, kod subuzorka **nema kontroling (2)** najviše je zastupljeno *uopšte se ne slažem*, a za subuzorak **ima kontroling (1)** najviše je zastupljeno *delimično se slažem*. U odnosu na osu proizvodnja kao izvor informacija, za subuzorak nema kontroling (2) dominira *uopšte se ne slažem*, a za ima kontroling (1) dominira *uglavnom se slažem*.

## 5.6. Diskusija rezultata

Celokupno istraživanje sprovedeno je u 16 tematskih celina. Analizirana je razlika između kontrolinga u preduzeću i između upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na celinu identifikacije organizacije preduzeća(C<sub>1</sub>), celinu identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji(C<sub>2</sub>), celinu identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga(C<sub>3</sub>), celinu funkcionalni aspekti kontrolinga(C<sub>4</sub>), celinu instrumentalna dimenzija kontrolinga(C<sub>5</sub>), celinu identifikacije informacijske mreže kontrolinga(C<sub>6</sub>), celinu kontroling zajednica(C<sub>7</sub>) i celinu identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća (C<sub>8</sub>). U prvom delu ovog poglavlja je dat skraćeni pregled dobijenih rezultata primenjenih postupaka. Zatim je prikazana tabela doprinosa celine karakteristikama svakom subuzorku. Potrebno je napomenuti da što je veća diskriminacija-razlika između subuzoraka to su karakteristike svakog subuzorka izraženije. Za svaku celinu je dat procenat doprinosa (%), koji pokazuje koliko posmatrana celina definiše karakteristike subuzorka u odnosu na ostale celine. Zatim je dat pregled karakteristika sa homogenošću svakog subuzorka u odnosu meru diskriminacije i stepenu izvedenih karakteristika od najvišeg ka najnižem stepenu.

Kod 16 celina je utvrđena razlika i jasno definisana granica, između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju organizacije; između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji; između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga; između kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt; između kontrolinga u preduzeću u odnosu na instrumentalnu dimenziju; između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže; između kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu; između kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća; između upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju organizacije; između upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji; između upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga; između upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt; između upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na instrumentalnu dimenziju; između upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže; između upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu



na kontroling zajednicu; između upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća. Utvrđeno je sledeće.

1) Utvrđena je razlika između kontrolinga u preduzeću (.000) u odnosu na **identifikaciju organizacije**, kod veličine organizacije prema broju zaposlenih (.000), kod delatnosti preduzeća (.004). Nije utvrđena razlika dužine poslovanja preduzeća (.165), sedišta preduzeća (.173). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za veličinu organizacije prema broju zaposlenih, delatnost preduzeća, sedište preduzeća, dužina poslovanja preduzeća. Postoji latentna razlika kod: dužine poslovanja preduzeća (.165) i sedišta preduzeća (.173).

2) Utvrđena je razlika između kontrolinga u preduzeću (.000) u odnosu na **identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji**, kod starosti kontrolinga (.001), kod dinamike u preduzeću (.001), kod kompleksnosti okruženja (.003), kod inicijatora uvođenja kontrolinga (.024), kod hijerarhijskog položaja kontrolinga (.032). Nije utvrđena razlika kod stila rukovođenja (.128), oblika organizacije kontrolinga (.348), upravljačkog računovodstva u preduzeću (.933). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za postojanje upravljačkog računovodstva u preduzeću, starosti kontrolinga, kompleksnosti okruženja, hijerarhijskog položaja kontrolinga, oblika organizacije kontroliga, dinamike u preduzeću, stila rukovođenja, inicijatora uvođenja kontrolinga. Postoji latentna razlika kod: stila rukovođenja (.128), oblika organizacije kontrolinga (.348), upravljačkog računovodstva u preduzeću (.933).

3) Utvrđena je razlika između kontrolinga u preduzeću (.001) u odnosu na **identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga**, kod uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga (.000), kod magistri i doktori nauka u kontrolingu (.001), kod rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora (.002), kod uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga (.009), kod rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva (.017), kod značaj koji CFO pripisuje kontrolingu (.020), kod rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija (.028), kod kontroling se razvija iz plana i analize (.030), kod viša stručna sprema u kontrolingu (.031), kod postojanje samo plana i analize u preduzeću (.031), kod rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling (.045), kod broj ljudi u kontrolingu (.047), kod postojanje samo kontrolinga u preduzeću (.049), kod postojanja i kontrolinga i plana i analize u preduzeću (.091). Nije utvrđena razlika srednje stručne spreme u kontrolingu (.127), uticaja organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga (.179), postojanja i kontrolinga i plana i analize u preduzeću (.184), većeg broja lokalnih kontrolinga (.189), nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu (.260), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize (.329), visoka stručna sprema u kontrolingu (.347), značaj kontrolinga unutar preduzeća (.568), ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću (.655). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga koji se razvija iz plana i analize, postojanje samo kontrolinga u preduzeću, visoke stručne spreme u kontrolingu, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija, postojanje samo plana i analize u preduzeću, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize, veći broj lokalnih kontrolinga, nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu, broj ljudi u kontrolingu, magistri i doktori nauka u kontrolingu, uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga, srednja stručna sprema u kontrolingu, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva, postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću, viša stručna sprema u kontrolingu, postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću, uticaj organizacije preduzeća na organizaciju

kontrolinga, ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću, rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling, značaj koji CFO pripisuje kontrolingu, značaj kontrolinga unutar preduzeća. Postoji latentna razlika kod: srednje stručne spreme u kontrolingu (.127), uticaja organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga (.179), postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću (.184), većeg broja lokalnih kontrolinga (.189), nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu (.260), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize (.329), visoke stručne spreme u kontrolingu (.347), značaja kontrolinga unutar preduzeća (.568), ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću (.655).

4) Utvrđena je razlika između kontrolinga u preduzeću (.000) u odnosu na **funkcionalni aspekt kontrolinga**, kod budžetiranje zadatak kontrolinga (.002), kod kontrola je uloga kontrolinga (.004), kod kontroling je proširenje računovodstva (.005), kod prikupljanje informacija zadatak kontrolinga (.011), kod stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga (.018), kod obračuna i analiza troškova zadatak kontrolinga (.033), kod kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću (.047). Nije utvrđena razlika zamena za plan i analizu uloga kontrolinga (.106), kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga (.148), informacijska podrška uloga kontrolinga (.148), podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga (.175), poslovno informisanje zadatak kontrolinga (.227), planiranje i kontrola zadatak kontrolinga (.262), analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga (.272), stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga (.301), savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga (.340), predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga (.352), konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga (.409), saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga (.482), izveštavanje zadatak kontrolinga (.570). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga, obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga, kontroling je proširenje računovodstva, stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga, prikupljanje informacija zadatak kontrolinga, kontrola je uloga kontrolinga, poslovno informisanje zadatak kontrolinga, predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga, konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga, informacijska podrška uloga kontrolinga, savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga, kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga, analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga, kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću, zamena za plan i analizu uloga kontrolinga, saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga, podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga, planiranje i kontrola zadatak kontrolinga, izveštavanje zadatak kontrolinga, budžetiranje zadatak kontrolinga. Postoji latentna razlika kod: zamena za plan i analizu uloga kontrolinga (.106), kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga (.148), informacijska podrška uloga kontrolinga (.148), podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga (.175), poslovno informisanje zadatak kontrolinga (.227), planiranje i kontrola zadatak kontrolinga (.262), analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga (.272), stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga (.301), savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga (.340), predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga (.352), konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga (.409), saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga (.482), izveštavanje zadatak kontrolinga (.570).

5) Utvrđena je razlika između kontrolinga u preduzeću (.000) u odnosu na **instrumentalnu dimenziju kontrolinga**, kod benchmarkinga (.000), kod break - even analiza instrument kontrolinga (.000), kod ABC analiza instrument kontrolinga (.000), kod SWOT analiza instrument kontrolinga (.000), kod analiza životnog veka proizvoda (.000), kod BSC analiza

instrument kontrolinga (.000), kod portfolio analiza instrument kontrolinga (.001), kod dislokacija proizvodnje (.002), kod upravljanje troškovima proizvodnje (.007), kod analiza konkurencije instrument kontrolinga (.012), kod analiza investicija instrument kontrolinga (.013), kod upravljanje planiranim troškovima (.014), kod analiza prodaje i odstupanja instrument kontrolinga (.014), kod analiza potencijala (.062). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za break - even analiza instrument kontrolinga, ABC analiza instrument kontrolinga, benchmarking, analiza životnog veka proizvoda, portfolio analiza instrument kontrolinga, analiza potencijala, upravljanje planiranim troškovima, analiza konkurencije instrument kontrolinga, SWOT analiza instrument kontrolinga, analiza investicija instrument kontrolinga, BSC analiza instrument kontrolinga, dislokacija proizvodnje, upravljanje troškovima proizvodnje, analiza prodaje i odstupanja instrument kontrolinga

6) Utvrđena je razlika između kontrolinga u preduzeću (.006) u odnosu na **identifikaciju informacijske mreže**, kod kontroling je interni konsultant (.000), kod prodaja korisnik informacija kontrolinga (.000), kod nabavka korisnik informacija kontrolinga (.000), kod finansije korisnik informacija kontrolinga (.001), kod marketing kao izvor informacija (.001), kod marketing korisnik informacija kontrolinga (.001), kod informacije iz okoline kao izvor informacija (.001), kod plan i analiza kao izvor informacija (.004), kod proizvodnja korisnik informacija kontrolinga (.006), kod menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga (.010), kod kontroling je ekonomska savest (.013), kod drugi izvori informacija (.015), kod proizvodnja kao izvor informacija (.018), kod IT korisnik informacija kontrolinga (.048), kod neko drugi korisnik informacija kontrolinga (.052), kod računovodstvo korisnik informacija kontrolinga (.058), kod nabavka kao izvor informacija (.091), kod kontroling je navigator (.098). Nije utvrđena razlika plan i analiza korisnik informacija kontrolinga (.117), spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga (.147), menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga (.355). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga, spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga, proizvodnja kao izvor informacija, kontroling je ekonomska savest, kontroling je navigator, kontroling je interni konsultant, nabavka korisnik informacija kontrolinga, plan i analiza kao izvor informacija, marketing korisnik informacija kontrolinga, neko drugi korisnik informacija kontrolinga, marketing kao izvor informacija, IT korisnik informacija kontrolinga, menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga, finansije korisnik informacija kontrolinga, drugi izvori informacija, plan i analiza korisnik informacija kontrolinga, računovodstvo korisnik informacija kontrolinga, informacije iz okoline kao izvor informacija, nabavka kao izvor informacija, prodaja korisnik informacija kontrolinga, proizvodnja korisnik informacija kontrolinga. Postoji latentna razlika kod: plan i analiza korisnik informacija kontrolinga (.117), spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga (.147), menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga (.355).

7) Utvrđena je razlika između kontrolinga u preduzeću (.003) u odnosu na **kontroling zajednicu**, kod kontroling je interni konsultant (.000), kod mesečno izveštavanje (.000), kod izrada izveštaja (.000), kod unapred definisani i standardizovani izveštaji (.003), kod kontroling je ekonomska savest (.013), kod kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja (.016), kod nešto drugo je kontroling (.023), kod dnevno izveštavanje (.026), kod kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka (.054), kod procedure za investicije važne za kontroling (.064), kod godišnje izveštavanje (.077), kod saradnja između kontrolinga

na osnovu standardizacije/jasnih normi (.090), kod kontroling je navigator (.098). Nije utvrđena razlika lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura (.116), saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije (.128), kontroling je konsultant poslovnih odluka (.150), procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling (.151), kontroling je najvažniji izvor informacija (.152), kvartalno izveštavanje (.160), saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka (.205), sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.208), procedure za izveštavanje važne za kontroling (.221), procedure planiranja važne za kontroling (.238), nedeljno izveštavanje (.268), jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.325), efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.474). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za: procedure za izveštavanje važne za kontroling, procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling, kontroling je konsultant poslovnih odluka, sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, mesečno izveštavanje, nedeljno izveštavanje, procedure za investicije važne za kontroling, kontroling je interni konsultant, kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja, godišnje izveštavanje, saradnja između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi, kontroling je najvažniji izvor informacija, nešto drugo je kontroling, unapred definisani i standardizovani izveštaji, lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura, izrada izveštaja, dnevno izveštavanje, procedure planiranja važne za kontroling, kontroling je ekonomska savest, kontroling je navigator, kvartalno izveštavanje, kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka, jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka, saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije, efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga. Postoji latentna razlika kod: lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura (.116), saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije (.128), kontroling je konsultant poslovnih odluka (.150), procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling (.151), kontroling je najvažniji izvor informacija (.152), kvartalno izveštavanje (.160), saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka (.205), sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.208), procedure za izveštavanje važne za kontroling (.221), procedure planiranja važne za kontroling (.238), nedeljno izveštavanje (.268), jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.325), efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.474).

8) Utvrđena je razlika između kontrolinga u preduzeću (.000) u odnosu na **identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća**, kod implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta (.000), kod kontroling omogućava identifikaciju rizika poslovanja (.000), kod kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja (.001), kod ocena doprinosa kontrolinga efikasnosti upravljanja preduzećem (.026), Egzistencija granice (.000) je potvrđena za: implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta, kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja Ocena doprinosa kontrolinga efikasnosti upravljanja preduzećem, kontroling omogućava identifikaciju rizika poslovanja.

9) Utvrđena je razlika između: upravljačkog računovodstva u preduzeću (.012) u odnosu na **identifikaciju organizacije**, kod dužine poslovanja preduzeća (.021), kod veličine organizacije prema broju zaposlenih (.023), kod delatnosti preduzeća (.066). Nije utvrđena razlika kod sedišta preduzeća (.531). Egzistencija granice (.012) je potvrđena za dužinu poslovanja preduzeća, veličinu organizacije prema broju zaposlenih, delatnosti preduzeća i sedišta preduzeća. Postoji latentna razlika kod: sedišta preduzeća (.531).

10) Utvrđena je razlika između upravljačkog računovodstva u preduzeću (.000) u odnosu na **identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji**, kod kompleksnost okruženja (.034), kod dinamika u preduzeću (.096), kod inicijator uvođenja kontrolinga (.097). Nije utvrđena razlika kod oblika organizacije kontrolinga (.104), hijerarhijskog položaja kontrolinga (.132), starosti kontrolinga (.212), stila rukovođenja (.332), kontrolinga u preduzeću (.933). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za postojanje kontrolinga u preduzeću dinamike u preduzeću, kompleksnosti okruženja, inicijatora uvođenja kontrolinga, stila rukovođenja, hijerarhijskog položaja kontrolinga, oblika organizacije kontrolinga, starosti kontrolinga. Postoji latentna razlika kod: oblika organizacije kontrolinga (.104), hijerarhijskog položaja kontrolinga (.132), starosti kontrolinga (.212), stila rukovođenja (.332), kontrolinga u preduzeću (.933).

11) Utvrđena je razlika između upravljačkog računovodstva u preduzeću (.001) u odnosu na **identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga**, kod postojanja samo kontrolinga u preduzeću (.000), kod postojanja i kontrolinga i plana i analize u preduzeću (.000), kod postojanja samo plana i analize u preduzeću (.004), kod značaj koji CFO pripisuje kontrolingu (.005), kod uticaja kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga (.012), kod rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora (.013), kod rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling (.019), kod magistri i doktori nauka u kontrolingu (.019), kod većeg broja lokalnih kontrolinga (.023), kod rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva (.038), kod broj ljudi u kontrolingu (.044), kod visoka stručna sprema u kontrolingu (.051), kod srednja stručna sprema u kontrolingu (.055), kod viša stručna sprema u kontrolingu (.059), kod rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize (.067), kod nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu (.068), kod uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga (.088). Nije utvrđena razlika: kontroling se razvija iz plana i analize (.115), značaj kontrolinga unutar preduzeća (.130), uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga (.143), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija (.250), ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću (.399). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za: postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću, postojanja samo kontrolinga u preduzeću, postojanja i kontrolinga i plana i analize u preduzeću, značaj koji CFO pripisuje kontrolingu, srednja stručna sprema u kontrolingu, uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga, postojanje samo plana i analize u preduzeću, uticaj kulture preduzeća na organizaciju kontrolinga, rukovodilac kontrolinga vodi samo kontroling, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija, uticaj organizacije preduzeća na organizaciju kontrolinga, visoka stručna sprema u kontrolingu, broj ljudi u kontrolingu, nije važna stručna sprema za rad u kontrolingu, magistri i doktori nauka u kontrolingu, kontroling se razvija iz plana i analize, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac plana i analize, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora, veći broj lokalnih kontrolinga, rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac računovodstva, viša stručna sprema u kontrolingu, ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću, značaj kontrolinga unutar preduzeća. Postoji latentna razlika kod: kontroling se razvija iz plana i analize (.115), značaj kontrolinga unutar preduzeća (.130), uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga (.143), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija (.250), ne treba da postoji ni kontroling niti plan i analiza u preduzeću (.399).

12) Utvrđena je razlika između upravljačko računovodstvo u preduzeću (.000) u odnosu na **funkcionalni aspekt kontrolinga**, kod budžetiranje zadatak kontrolinga (.000), kod obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga (.000), kod poslovno informisanje zadatak kontrolinga (.001), kod podrška rukovodstvu zadatak kontrolinga (.002), kod izveštavanje zadatak kontrolinga (.002), kod kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga (.002), kod planiranje i kontrola zadatak kontrolinga (.003), kod stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga (.005), kod zamena za plan i analizu uloga kontrolinga (.006), kod savetovanje u procesu odlučivanja zadatak kontrolinga (.009), kod kontroling je proširenje računovodstva (.013), kod prikupljanje informacija zadatak kontrolinga (.016), kod analiza uzroka odstupanja zadatak kontrolinga (.025), kod predlaganje korektivnih mera zadatak kontrolinga (.030), kod kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću (.031), kod saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga (.034), kod konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga (.034), kod kontrola je uloga kontrolinga (.043). Nije utvrđena razlika: stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga (.127), informacijska podrška uloga kontrolinga (.456). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za: stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga, zamena za plan i analizu uloga kontrolinga, konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga, poslovno informisanje zadatak kontrolinga, saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga, kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću, kontroling je proširenje računovodstva, stručna pomoć kod investicionog planiranja, zadatak kontrolinga izveštavanje, zadatak kontrolinga analiza uzroka odstupanja, zadatak kontrolinga savetovanje u procesu odlučivanja, zadatak kontrolinga planiranje i kontrola, zadatak kontrolinga prikupljanje informacija, zadatak kontrolinga predlaganje korektivnih mera, zadatak kontrolinga podrška rukovodstvu, kontrola je uloga kontrolinga, kontrola obračuna i analiza odstupanja zadatak kontrolinga, obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga, budžetiranje zadatak kontrolinga, informacijska podrška uloga kontrolinga. Postoji latentna razlika kod: stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga (.127), informacijska podrška uloga kontrolinga (.456).

13) Utvrđena je razlika između upravljačkog računovodstva u preduzeću (.020), u odnosu na **instrumentalnu dimenziju kontrolinga**, kod upravljanja troškovima proizvodnje (.000), kod SWOT analiza instrument kontrolinga (.007), kod analiza prodaje i odstupanja instrument kontrolinga (.031), kod upravljanje planiranim troškovima (.032), kod BSC analiza instrument kontrolinga (.054), kod portfolio analiza instrument kontrolinga (.061), kod analiza investicija instrument kontrolinga (.070). Nije utvrđena razlika: ABC analiza instrument kontrolinga (.105), analiza potencijala (.114), analiza životnog veka proizvoda (.161), dislokacija proizvodnje (.169), break - even analiza instrument kontrolinga (.223), benchmarking (.255), analiza konkurencije instrument kontrolinga (.528). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za upravljanje troškovima proizvodnje, portfolio analiza instrument kontrolinga, analiza investicija instrument kontrolinga, SWOT analiza instrument kontrolinga, analiza konkurencije instrument kontrolinga, upravljanje planiranim troškovima, ABC analiza instrument kontrolinga, analiza prodaje i odstupanja instrument kontrolinga, analiza potencijala, dislokacija proizvodnje, break - even analiza instrument kontrolinga, analiza životnog veka proizvoda, benchmarking, BSC analiza instrument kontrolinga. Postoji latentna razlika kod: ABC analiza instrument kontrolinga (.105), analiza potencijala (.114), analiza životnog veka proizvoda (.161), dislokacija proizvodnje (.169), break - even analiza

instrument kontrolinga (.223), benchmarking (.255), analiza konkurencije instrument kontrolinga (.528).

14) Utvrđena je razlika između upravljačkog računovodstva u preduzeću (.001) u odnosu na **identifikaciju informacijske mreže**, kod: računovodstvo korisnik informacija kontrolinga (.000), kod prodaja korisnik informacija kontrolinga (.000), kod plan i analiza korisnik informacija kontrolinga (.001), kod drugi izvori informacija (.001), kod marketing kao izvor informacija (.001), kod računovodstvo kao izvor informacija (.002), kod spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga (.002), kod proizvodnja korisnik informacija kontrolinga (.003), kod nabavka korisnik informacija kontrolinga (.006), kod informacioni sistem kao izvor informacija (.007), kod nabavka kao izvor informacija (.008), kod menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga (.011), kod proizvodnja kao izvor informacija (.014), kod prodaja kao izvor informacija (.027), kod plan i analiza kao izvor informacija (.034), kod IT korisnik informacija kontrolinga (.049), kod finansije korisnik informacija kontrolinga (.051), kod finansije kao izvor informacija (.054), kod marketing korisnik informacija kontrolinga (.061), kod informacije iz okoline kao izvor informacija (.066). Nije utvrđena razlika kod: neko drugi korisnik informacija kontrolinga (.192), menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga (.465). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za: menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga, proizvodnja kao izvor informacija, proizvodnja korisnik informacija kontrolinga, prodaja korisnik informacija kontrolinga, informacije iz okoline kao izvor informacija, spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga, nabavka korisnik informacija kontrolinga, menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga, informacioni sistem kao izvor informacija, neko drugi korisnik informacija kontrolinga, plan i analiza kao izvor informacija, računovodstvo kao izvor informacija, drugi izvori informacija, plan i analiza korisnik informacija kontrolinga, nabavka kao izvor informacija, marketing korisnik informacija kontrolinga, marketing kao izvor informacija, računovodstvo korisnik informacija kontrolinga, prodaja kao izvor informacija, finansije kao izvor informacija, finansije korisnik informacija kontrolinga, IT korisnik informacija kontrolinga. Postoji latentna razlika kod: neko drugi korisnik informacija kontrolinga (.192), menadžment najvišeg nivoa korisnik informacija kontrolinga (.465).

15) Utvrđena je razlika između upravljačkog računovodstva u preduzeću (.000) u odnosu na **kontroling zajednicu**, kod nedeljnog izveštavanja (.000), kod saradnje između kontrolinga na osnovu komunikacije (.003), kod saradnje između kontrolinga na osnovu baze podataka (.003), kod dnevnog izveštavanja (.005), kod procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling (.006), kod saradnje između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi (.007), kod unapred definisanih i standardizovanih izveštaja (.020), kod kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka (.037), kod procedure planiranja važne za kontroling (.054), kod godišnje izveštavanje (.076), kod kontroling je navigator (.081), kod nešto drugo je kontroling (.082), kod kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja (.096), kod kontroling je konsultant poslovnih odluka (.099). Nije utvrđena razlika procedure za investicije važne za kontroling (.106), kontroling je ekonomska savest (.107), jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.111), mesečno izveštavanje (.114), sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.118), kvartalno izveštavanje (.140), efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.154), lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura (.163), izrada izveštaja (.179),

kontroling je najvažniji izvor informacija (.212), kontroling je interni konsultant (.315), procedure za izveštavanje važne za kontroling (.366). Egzistencija granice (.000) je potvrđena za: procedure za izveštavanje važne za kontroling, saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije, kontroling je konsultant poslovnih odluka, procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling, kvartalno izveštavanje, izrada izveštaja, nešto drugo je kontroling, lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura, saradnja između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi, nedeljno izveštavanje, unapred definisani i standardizovani izveštaji, sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, kontroling je navigator, kontroling je mesto planiranja i analize poslovanja, kontroling je ekonomska savest, jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga, dnevno izveštavanje, kontroling je koordinator i integrator poslovnih odluka, godišnje izveštavanje, mesečno izveštavanje, kontroling je interni konsultant, procedure za investicije važne za kontroling, kontroling je najvažniji izvor informacija, saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka, procedure planiranja važne za kontroling. Postoji latentna razlika kod: procedure za investicije važne za kontroling (.106), kontroling je ekonomska savest (.107), jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.111), mesečno izveštavanje (.114), sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.118), kvartalno izveštavanje (.140), efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (.154), lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura (.163), izrada izveštaja (.179), kontroling je najvažniji izvor informacija (.212), kontroling je interni konsultant (.315), procedure za izveštavanje važne za kontroling (.366).

16) Nije utvrđena razlika između upravljačkog računovodstva u preduzeću (.221) u odnosu na **identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća**. Egzistencija granice (.058) je potvrđena za: kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja, implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta. Postoji latentna razlika kod: implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta (.112).



**Tabela 125: Doprinos celine (prostora) karakteristikama između kontrolinga i upravljačkog računovodstva**

	doprinos %	kod	između
10	6.416	identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji	upravljačko računovodstvo
4	6.338	funkcionalni aspekti kontrolinga	kontroling u preduzeću
7	6.212	kontroling zajednica	kontroling u preduzeću
3	5.644	identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga	kontroling u preduzeću
15	5.578	kontroling zajednica	upravljačko računovodstvo
2	4.839	identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji	kontroling u preduzeću
6	4.645	identifikacije informacijske mreže kontrolinga	kontroling u preduzeću
12	4.601	funkcionalni aspekti kontrolinga	upravljačko računovodstvo
8	4.558	identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća	kontroling u preduzeću
11	4.355	identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga	upravljačko računovodstvo
5	4.225	instrumentalna dimenzija kontrolinga	kontroling u preduzeću
14	4.210	identifikacije informacijske mreže kontrolinga	upravljačko računovodstvo
1	2.796	identifikacije organizacije preduzeća	kontroling u preduzeću
13	2.450	instrumentalna dimenzija kontrolinga	upravljačko računovodstvo
9	1.443	identifikacije organizacije preduzeća	upravljačko računovodstvo
16	.910	identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća	upravljačko računovodstvo

Na osnovu doprinosa (%) celine karakteristikama subuzoraka, uočava se da je najveći doprinos (6.416%) celine identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji karakteristikama postojanje upravljačko računovodstvo. To znači da su osobine, karakteristike subuzorka jasno izražene a distanca između subuzoraka je veća u odnosu na ostale distance zatim sledi: doprinos celine C<sub>4</sub>) funkcionalni aspekti kontrolinga karakteristikama kontrolinga u preduzeću je 6.338%, doprinos celine C<sub>7</sub>) kontroling zajednica karakteristikama kontrolinga u preduzeću je 6.212%, doprinos celine C<sub>3</sub>) identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga karakteristikama kontroling u preduzeću je 5.644%, doprinos celine C<sub>15</sub>) kontroling zajednica karakteristikama upravljačko računovodstvo u preduzeću je 5.578%, doprinos celine C<sub>2</sub>) identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji karakteristikama kontrolinga u preduzeću je 4.839%, doprinos celine C<sub>6</sub>) identifikacije informacijske mreže

kontrolinga karakteristikama kontroling u preduzeću je 4.645%, doprinos celine C<sub>12</sub>) funkcionalni aspekti kontrolinga karakteristikama upravljačko računovodstvo u preduzeću je 4.601%, doprinos celine C<sub>8</sub>) identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća karakteristikama kontrolinga u preduzeću je 4.558%, doprinos celine C<sub>11</sub>) identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga karakteristikama upravljačko računovodstvo u preduzeću je 4.355%, doprinos celine C<sub>5</sub>) instrumentalna dimenzija kontrolinga karakteristikama kontroling u preduzeću je 4.225%, doprinos celine C<sub>14</sub>) identifikacije informacijske mreže kontrolinga karakteristikama upravljačko računovodstvo u preduzeću je 4.210%, doprinos celine C<sub>1</sub>) identifikacije organizacije preduzeća karakteristikama kontrolinga u preduzeću je 2.796%, doprinos celine C<sub>13</sub>) instrumentalna dimenzija kontrolinga karakteristikama upravljačko računovodstvo u preduzeću je 2.450%, doprinos celine C<sub>9</sub>) identifikacije organizacije preduzeća karakteristikama upravljačko računovodstvo u preduzeću je 1.443%, doprinos celine C<sub>16</sub>) identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća karakteristikama upravljačko računovodstvo u preduzeću je .910%.

**Tabela 126: Doprinos celine (prostora) karakteristikama između kontrolinga**

	doprinos %	kod	između
4	16.145	funkcionalni aspekti kontrolinga	kontroling u preduzeću
7	15.825	kontroling zajednica	kontroling u preduzeću
3	14.377	identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga	kontroling u preduzeću
2	12.326	identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji	kontroling u preduzeću
6	11.831	identifikacije informacijske mreže kontrolinga	kontroling u preduzeću
8	11.610	identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća	kontroling u preduzeću
5	10.763	instrumentalna dimenzija kontrolinga	kontroling u preduzeću
1	7.123	identifikacije organizacije preduzeća	kontroling u preduzeću

Posmatrajući samo rezultate analiza u odnosu na kontroling u preduzeću uočava se da je: doprinos celine C<sub>4</sub>) funkcionalni aspekti kontrolinga karakteristikama 16.145%, doprinos celine C<sub>7</sub>) kontroling zajednica karakteristikama je 15.825%, doprinos celine C<sub>3</sub>) identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga karakteristikama je 14.377%, doprinos celine C<sub>2</sub>) identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji karakteristikama je 12.326%,

doprinos celine C<sub>6</sub>) identifikacije informacijske mreže kontrolinga karakteristikama je 11.831%, doprinos celine C<sub>8</sub>) identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća karakteristikama je 11.610%, doprinos celine C<sub>5</sub>) instrumentalna dimenzija kontrolinga karakteristikama je 10.763%, doprinos celine C<sub>1</sub>) identifikacije organizacije preduzeća karakteristikama je 7.123%.

**Tabela 127: Doprinos celine (prostora) karakteristikama između upravljačkog računovodstva**

	doprinos %	kod	između
10	21.412	identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji	upravljačko računovodstvo
15	18.617	kontroling zajednica	upravljačko računovodstvo
12	15.355	funkcionalni aspekti kontrolinga	upravljačko računovodstvo
11	14.534	identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga	upravljačko računovodstvo
14	14.050	identifikacije informacijske mreže kontrolinga	upravljačko računovodstvo
13	8.179	instrumentalna dimenzija kontrolinga	upravljačko računovodstvo
9	4.817	identifikacije organizacije preduzeća	upravljačko računovodstvo
16	3.037	identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća	upravljačko računovodstvo

Posmatrajući samo rezultate analiza u odnosu na upravljačko računovodstvo u preduzeću uočava se da je: doprinos celine C<sub>10</sub>) identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji karakteristikama 21.412%, doprinos celine C<sub>15</sub>) kontroling zajednica karakteristikama je 18.617%, doprinos celine C<sub>12</sub>) funkcionalni aspekti kontrolinga karakteristikama je 15.355%, doprinos celine C<sub>11</sub>) identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga karakteristikama je 14.534%, doprinos celine C<sub>14</sub>) identifikacije informacijske mreže kontrolinga karakteristikama je 14.050%, doprinos celine C<sub>13</sub>) instrumentalna dimenzija kontrolinga karakteristikama je 8.179%, doprinos celine C<sub>9</sub>) identifikacije organizacije preduzeća karakteristikama je 4.817%, doprinos celine C<sub>16</sub>) identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća karakteristikama je 3.037%.

Prikaz karakteristika je dat po redosledu doprinosa celine:

K<sub>10</sub>) Kako je kod **identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji**, jasno definisana granica između upravljačkog računovodstva u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 128: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstvo u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji**

	ima upravljačko računovodstvo	nema upravljačko računovodstvo	dpr %
kontroling u preduzeću	-	-	31.81
dinam.pred.	-	-	6.25
kompl.okl.	-	jedn.okl.*	5.96
inicijator kontrolinga	-	-	1.00
stil ruk.	-	-	.48
hmg %	100.00	95.45	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka upravljačkog računovodstva u preduzeću najviše definiše postojanje kontrolinga u preduzeću jer je doprinos obeležja karakteristikama 31.81%, dinamika u preduzeću (6.25%), kompleksnost okruženja (5.96%), inicijator uvođenja kontrolinga (1.00%), stil rukovođenja (.48%). Homogenost, ima upravljačko računovodstvo je 100.00%, nema upravljačko računovodstvo je 95.45%.

Na osnovu identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji može se reći da:

- **ima upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva za postojanje kontrolinga u preduzeću vrednosti su - ; za dinamika u preduzeću vrednosti su - ; za kompleksnost okruženja vrednosti su -; za inicijator uvođenja kontrolinga vrednosti su -; za stil rukovođenja vrednosti su - ; a homogenost je 100.00% (29/29).

- **nema upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva za postojanje kontrolinga u preduzeću vrednosti su -; za dinamika u preduzeću vrednosti su - ; za kompleksnost okruženja vrednosti su *jednostavna okolina\**; za inicijator uvođenja kontrolinga vrednosti su -; za stil rukovođenja vrednosti su -; a homogenost je 95.45% (21/22).

K<sub>4</sub>) Kako je kod **funkcionalni aspekti kontrolinga**, jasno definisana granica između nekih kontrolinga u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 129: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekti**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
investiciono planiranje	-	uglavnom se ne slažem *	37.36
obrač.i anl.tr.	-	uglavnom se ne slažem *	22.21
proširenje rač.	-	delimično se slažem*	19.25
stručna pomoć	-	-	8.39
prikup.info	-	uopšte se ne slažem *	6.58
uloga kontrole	-	uopšte se ne slažem *	6.22
hmg %	100.00	100.00	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše stručna pomoć kod investicionog planiranja je zadatak kontrolinga, jer je doprinos obeležja karakteristikama 37.36% pa obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga (22.21%), kontroling je proširenje računovodstva (19.25%), stručna pomoć menadžmentu je uloga kontrolinga (8.39%), prikupljanje informacija je zadatak kontrolinga (6.58%), kontrola je uloga kontrolinga (6.22%). Homogenost, ima kontroling je 100.00%, nema kontroling je 100.00%.

Na osnovu funkcionalni aspekti kontrolinga može se reći da:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva za: stručna pomoć kod investicionog planiranja zadatak kontrolinga vrednosti su - ; za obračun i analiza troškova zadatak kontrolinga vrednosti su -; za kontroling je proširenje računovodstva vrednosti su -; za stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga vrednosti su -; za prikupljanje informacija zadatak kontrolinga vrednosti su - ; za kontrola je uloga kontrolinga vrednosti su - ; a homogenost je 100.00% (42/42).

- **nema kontroling** ima sledeća svojstva za stručna pomoć kod investicionog planiranja su zadatak kontrolinga vrednosti su *uglavnom se ne slažem \**; za obračun i analiza troškova su zadatak kontrolinga vrednosti su *uglavnom se ne slažem \**; za kontroling je proširenje računovodstva vrednosti su *delimično se slažem\**; za stručna pomoć menadžmentu su uloga kontrolinga vrednosti su -; za prikupljanje informacija su zadatak kontrolinga vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za kontrola je uloga kontrolinga vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; a homogenost je 100.00% (9/9).

K<sub>7</sub>) Kako je kod **kontroling zajednice – saradnje centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga**, jasno definisana granica između nekih kontrolinga u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 130: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu - saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
procedure za izveštavanje	-	-	
24.27			
procedure u oblasti rač.	-	-	20.59
konsultant	-	-	15.00
sistematizovana saradnja	-	-	14.11
mesečno	potpuno se slažem *	uglavnom se ne slažem *, delimično se slažem*	13.01
nedeljno	-	-	13.01
hmg %	97.62	100.00	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše: procedure za izveštavanje su važne za kontroling jer je doprinos obeležja karakteristikama 24.27%, pa procedure u oblasti računovodstva su važne za kontroling (20.59%), kontroling je konsultant poslovnih odluka (15.00%), sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga (14.11%), mesečno izveštavanje (13.01%), nedeljno izveštavanje (13.01%). Homogenost, ima kontroling je 97.62%, nema kontroling je 100.00%.

Na osnovu kontroling zajednice može se reći da:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva: za procedure za izveštavanje važne za kontroling vrednosti su -; za procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling vrednosti su -; za kontroling je konsultant poslovnih odluka vrednosti su -; za sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga vrednosti su -; za mesečno izveštavanje vrednosti su *potpuno se slažem \**; za nedeljno izveštavanje vrednosti su -; a homogenost je 97.62% (41/42).

- **nema kontroling** ima sledeća svojstva: za procedure za izveštavanje su važne za kontroling vrednosti su -: za procedure u oblasti računovodstva su važne za kontroling vrednosti su -: za kontroling je konsultant poslovnih odluka vrednosti su -; za sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga vrednosti su -; za mesečno izveštavanje vrednosti su *uglavnom se ne slažem \*, delimično se slažem\**; za nedeljno izveštavanje vrednosti su -; a homogenost je 100.00% (9/9).

K<sub>3</sub>) Kako je kod **identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga**, jasno definisana granica između kontrolinga u preduzećima moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 131: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
strategija pred.	-	uopšte se ne slažem *	30.83
razvoj KO iz plana i an.	-	potpuno se slažem *	16.71
samo KO	-	-	16.54
VSS	-	-	15.96
ne i drugog sektora	-	delimično se slažem*	12.84
ne i finansija	-	potpuno se slažem *	7.11
hmg %	97.62	100.00	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga jer je doprinos obeležja karakteristikama 30.83%, pa kontroling se razvija iz plana i analize (16.71%), postojanje samo kontrolinga u preduzeću (16.54%), visoka stručna sprema u kontrolingu (15.96%), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora (12.84%), rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija (7.11%). Homogenost, ima kontroling je 97.62%, nema kontroling je 100.00%.

Na osnovu identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga može se reći da:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva: za uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga vrednosti su -; za kontroling se razvija iz plana i analize vrednosti su -; za postojanje samo kontrolinga u preduzeću vrednosti su -; za visoka stručna sprema u kontrolingu vrednosti su -; za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora vrednosti su -; za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija vrednosti su -; a homogenost je 97.62% (41/42).

- **nema kontroling** ima sledeća svojstva: za uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga vrednosti su *uopšte se ne slažem* \*; za kontroling se razvija iz plana i analize vrednosti su *potpuno se slažem* \*; za postojanje samo kontrolinga u preduzeću vrednosti su -; za visoka stručna sprema u kontrolingu vrednosti su -; za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac nekog drugog sektora vrednosti su *delimično se slažem*\*; za rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac finansija vrednosti su *potpuno se slažem* \* a homogenost je 100.00% (9/9).

K<sub>15</sub>) Kako je kod **kontroling zajednice – saradnje centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga**, jasno definisana granica između upravljačkog računovodstva u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 132: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na kontroling zajednicu - saradnja centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga**

	ima upravljačko računovodstvo	nema upravljačko računovodstvo	dpr %
procedure za izveštavanje	-	-	23.21
komunikacija	uglavnom se slažem *	potpuno se slažem *	23.11
konsultant	-	-	16.01
procedure u oblasti rač.	-	uglavnom se ne slažem *	13.59
kvartalno izveštaji	-	-	12.95
izveštaji	-	-	11.12
hmg %	100.00	86.36	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka upravljačkog računovodstva u preduzeću najviše definiše procedure za izveštavanje su važne za kontroling jer je doprinos obeležja karakteristikama 23.21%, pa saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije (23.11%), kontroling je konsultant poslovnih odluka (16.01%), procedure u oblasti računovodstva su važne za kontroling (13.59%), kvartalno izveštavanje (12.95%), izrada izveštaja (11.12%). Homogenost, ima upravljačko računovodstvo je 100.00%, nema upravljačko računovodstvo je 86.36%.

Na osnovu kontroling zajednica može se reći da:

- **ima upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva: za procedure za izveštavanje važne za kontroling vrednosti su - ; za saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije vrednosti su *uglavnom se slažem \**; za kontroling je konsultant poslovnih odluka vrednosti su - ; za procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling vrednosti su -; za kvartalno izveštavanje vrednosti su -; za izrada izveštaja vrednosti su - ; a homogenost je 100.00% (29/29).

- **nema upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva: za procedure za izveštavanje važne za kontroling vrednosti su -; za saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije vrednosti su *potpuno se slažem \** ; za kontroling je konsultant poslovnih odluka vrednosti su - ; za procedure u oblasti računovodstva važne za kontroling vrednosti su *uglavnom se ne slažem \** ; za kvartalno izveštavanje vrednosti su -; za izrada izveštaja vrednosti su -; a homogenost je 86.36% (19/22).

K<sub>2</sub>) Kako je kod **identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji**, jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.



**Tabela 133: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju postojanja kontrolinga u organizaciji**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
upravljačko računovodstvo	-	-	38.75
>16	1-5*	starost KO*	6.58
kompl.okl.	vrlo kompl.okl.*	srednje komp.okl.*	4.11
hijerar. polož.KO	-	-	3.47
oblik org.KO	-	-	1.50
hmg %	97.62	88.89	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše postojanje upravljačkog računovodstva u preduzeću jer je doprinos obeležja karakteristikama 38.75%, pa zatim starost kontrolinga (6.58%), kompleksnost okruženja (4.11%), hijerarhijski položaj kontrolinga (3.47%), oblik organizacije kontrolinga (1.50%). Homogenost, ima kontroling je 97.62%, nema kontroling je 88.89%.

Na osnovu identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji može se reći da:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva za upravljačko računovodstvo u preduzeću vrednosti su -; za starost kontrolinga vrednosti su *1-5\**; za kompleksnost okruženja vrednosti su *vrlo kompleksno okruženje.\**; za hijerarhijski položaj kontrolinga vrednosti su -; za oblik organizacije kontrolinga vrednosti su -; a homogenost je 97.62% (41/42).

- **nema kontroling** ima sledeća svojstva za upravljačko računovodstvo u preduzeću vrednosti su -; za starost kontrolinga vrednosti su *starost KO\**; za kompleksnost okruženja vrednosti su *srednje kompleksno okruženje \**; za hijerarhijski položaj kontrolinga vrednosti su -; za oblik organizacije kontrolinga vrednosti su -; a homogenost je 88.89% (8/9).

K<sub>6</sub>) Kako je kod **identifikacije informacijske mreže**, jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 134: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
menadž.nižeg nivoa	-	uopšte se ne slažem *	59.53
spoljna okolina	-	-	11.01
izvor proizv.	-	uopšte se ne slažem *	8.74
ekonomska savest	-	uopšte se ne slažem *	7.46
navigators	-	-	6.90
interni konsultant	-	delimično se slažem*	6.36
hmg %	95.24	77.78	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga jer je doprinos obeležja karakteristikama 59.53%, pa spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga (11.01%), proizvodnja kao izvor informacija (8.74%), kontroling je ekonomska savest (7.46%), kontroling je navigator (6.90%), kontroling je interni konsultant (6.36%). Homogenost, ima kontroling je 95.24%, nema kontroling je 77.78%.

Na osnovu identifikacije informacijske mreže kontrolinga može se reći da:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva za menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga vrednosti su -; za spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga vrednosti su -; za proizvodnja kao izvor informacija vrednosti su -; za kontroling je ekonomska savest vrednosti su -; za kontroling je navigator vrednosti su -; za kontroling je interni konsultant vrednosti su -; a homogenost je 95.24% (40/42).

- **nema kontroling** ima sledeća svojstva za menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga vrednosti su -; za proizvodnja kao izvor informacija vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za kontroling je ekonomska savest vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za kontroling je navigator vrednosti su -; za kontroling je interni konsultant vrednosti su *delimično se slažem\** a homogenost je 77.78% (7/9).

K<sub>12</sub>) Kako je kod **funkcionalnog aspekta**, jasno definisana granica između upravljačkog računovodstva u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 135: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na funkcionalni aspekt**

	ima upravljačko računovodstvo	nema upravljačko računovodstvo	dpr %
stručna pomoć	uglavnom se slažem *	potpuno se slažem *	31.36
zamena za plan i analizu uloga kontrolinga	-	uglavnom se slažem *	20.00
konsolidacija proračuna	-	potpuno se slažem *	13.20
poslovno informisanje	delimično se slažem*, uglavnom se slažem *	potpuno se slažem *	12.54
strateško planiranje	-	potpuno se slažem *	11.73
KO ima neku drugu ulogu u preduzeću	-	-	11.18
hmg %	89.66	100.00	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka upravljačkog računovodstva u preduzeću najviše definiše stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga jer je doprinos obeležja karakteristikama 31.36%, pa zamena za plan i analizu uloga kontrolinga (20.00%), konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga (13.20%), poslovno informisanje zadatak kontrolinga (12.54%), saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga (11.73%), kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću (11.18%). Homogenost, ima upravljačko računovodstvo je 89.66%, nema upravljačko računovodstvo je 100.00%.

Na osnovu funkcionalni aspekti kontrolinga može se reći da:

- **ima upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva za stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga vrednosti su *uglavnom se slažem \**; za zamena za plan i analizu uloga kontrolinga vrednosti su -; za konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga vrednosti su -; za poslovno informisanje zadatak kontrolinga vrednosti su *delimično se slažem\**, *uglavnom se slažem \**; za saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga vrednosti su -; za kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću vrednosti su -; a homogenost je 89.66% (26/29).

- **nema upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva za stručna pomoć menadžmentu uloga kontrolinga vrednosti su *potpuno se slažem \**; za zamena za plan i analizu uloga kontrolinga vrednosti su *uglavnom se slažem \**; za konsolidacija proračuna zadatak kontrolinga vrednosti su *potpuno se slažem \**; za poslovno informisanje zadatak kontrolinga vrednosti su *potpuno se slažem \**; za saradnja kod strateškog planiranja zadatak kontrolinga vrednosti su *potpuno se slažem \**; za kontroling ima neku drugu ulogu u preduzeću vrednosti su -; a homogenost je 100.00% (22/22).

K<sub>8</sub>) Kako je kod **identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća**, jasno definisana granica između nekih kontrolinga u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 136: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
isklj.subj.posl.odl.	potpuno se slažem *	uopšte se ne slažem *, delimično se slažem*	54.30
ne dopr.uspeš.posl.	uopšte se ne slažem *	potpuno se slažem *	44.70
ocena doprinosa KO	-	jedan*	1.00
KO identif.rizik posl.	potpuno se slažem *	uopšte se ne slažem *, delimično se slažem*, uglavnom se slažem *	.00
hmg %	97.62	77.78	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše se definiše implementacijom kontrolinga, isključuju se subjektivne odluke menadžmenta jer je doprinos obeležja karakteristikama 54.30% , pa kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja (44.70%), ocena doprinosa kontrolinga efikasnosti upravljanja preduzećem (1.00%), kontroling omogućava identifikaciju rizika poslovanja (.00%). Homogenost, ima kontroling je 97.62%, nema kontroling je 77.78%.

Na osnovu identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća može se reći da:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva: sa implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta vrednosti su *potpuno se slažem \**; za kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za ocena doprinosa kontrolinga efikasnosti upravljanja preduzećem vrednosti su -; za kontroling omogućava identifikaciju rizika poslovanja vrednosti su *potpuno se slažem \**; a homogenost je 97.62% (41/42).

- **nema kontroling** ima sledeća svojstva: sa implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta vrednosti su *uopšte se ne slažem \**, *delimično se slažem \**; za kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja vrednosti su *potpuno se slažem \**; za ocena doprinosa kontrolinga efikasnosti upravljanja preduzećem vrednosti su *jedan\**; za kontroling omogućava identifikaciju rizika poslovanja vrednosti su *uopšte se ne slažem \**, *delimično se slažem\**, *uglavnom se slažem \**; a homogenost je 77.78% (7/9).

K<sub>11</sub>) Kako je kod **identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga**, jasno definisana granica između upravljačkog računovodstva u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 137: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju institucionalne dimenzije kontrolinga**

	ima upravljačko računovodstvo	nema upravljačko računovodstvo	dpr %
i kontroling i plan i analiza	uglavnom se slažem *, potpuno se slažem *	uopšte se ne slažem *	32.80
samo kontroling	uopšte se ne slažem *, uglavnom se ne slažem *	uglavnom se slažem *, potpuno se slažem *	24.22
i kontroling i plan i analiza u preduzeću	uglavnom se slažem *, potpuno se slažem *	uopšte se ne slažem *	15.99
uticaj CFOa	potpuno se slažem *	uglavnom se slažem *	11.71
SSS	-	uopšte se ne slažem *	8.66
strategija preduzeća	-	-	6.63
hmg %	89.66	90.91	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka upravljačkog računovodstva u preduzeću najviše definiše postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću jer je doprinos obeležja karakteristikama 32.80%, pa postojanje samo kontrolinga u preduzeću (24.22%), postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću (15.99%), značaj koji CFO pripisuje kontrolingu (11.71%), srednja stručna sprema u kontrolingu (8.66%), uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga (6.63%). Homogenost, ima upravljačko računovodstvo je 89.66%, nema upravljačko računovodstvo je 90.91%.

Na osnovu identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga može se reći da:

- **ima upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva: za postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću vrednosti su *uglavnom se slažem \**, *potpuno se slažem \**; za postojanje samo kontrolinga u preduzeću vrednosti su *uopšte se ne slažem \**, *uglavnom se ne slažem \**; za postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću vrednosti su *uglavnom se slažem \**, *potpuno se slažem \**; za značaj koji CFO pripisuje kontrolingu vrednosti su *potpuno se slažem \**; za srednja stručna sprema u kontrolingu vrednosti su - za uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga vrednosti su - a homogenost je 89.66% (26/29).

- **nema upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva za postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za postojanje samo kontrolinga u preduzeću vrednosti su *uglavnom se slažem \**, *potpuno se slažem \**; za postojanje i kontrolinga i plana i analize u preduzeću vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za značaj koji CFO pripisuje kontrolingu vrednosti su *uglavnom se slažem \**; za srednja stručna sprema u kontrolingu vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za uticaj strategije preduzeća na organizaciju kontrolinga vrednosti su - a homogenost je 90.91% (20/22).

K<sub>5</sub>) Kako je kod **instrumentalne dimenzije kontrolinga**, jasno definisana granica između kontrolinga u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 138: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na instrumentalnu dimenziju**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
break - even analiza	-	uopšte se ne slažem *	48.43
ABC analiza	-	uopšte se ne slažem *	26.45
benchmarking	delimično se slažem*	uopšte se ne slažem *	8.74
životni vek proizvoda	-	uopšte se ne slažem *	7.99
portfolio analiza	-	uopšte se ne slažem *	4.21
analiza potencijala	-	uopšte se ne slažem *	4.17
hmg %	100.00	66.67	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše break - even analiza instrument kontrolinga, jer je doprinos obeležja karakteristikama 48.43% pa ABC analiza instrument kontrolinga (26.45%), benchmarking (8.74%), analiza životnog veka proizvoda (7.99%), portfolio analiza instrument kontrolinga (4.21%), analiza potencijala (4.17%). Homogenost, ima kontroling je 100.00%, nema kontroling je 66.67%.

Na osnovu instrumentalne dimenzije kontrolinga može se reći da:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva za break - even analiza instrument kontrolinga vrednosti su - za ABC analiza instrument kontrolinga vrednosti su -; za benchmarking vrednosti su *delimično se slažem\**; za analiza životnog veka proizvoda vrednosti su -; za portfolio analiza instrument kontrolinga vrednosti su -; za analiza potencijala vrednosti su -; a homogenost je 100.00% (42/42).

- **nema kontroling** ima sledeća svojstva za break - even analiza instrument kontrolinga vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za ABC analiza instrument kontrolinga vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za benchmarking vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za analiza životnog veka proizvoda vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za portfolio analiza instrument kontrolinga vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; za analiza potencijala vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; a homogenost je 66.67% (6/9).

K<sub>14</sub>) Kako je kod **identifikacije informacijske mreže**, jasno definisana granica između upravljačkog računovodstva u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 139: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju informacijske mreže**

	ima upravljačko računovodstvo	nema upravljačko računovodstvo	dpr %
menadžer nižeg nivoa	-	potpuno se slažem *	28.92
izvor proizvodnja	delimično se slažem*	potpuno se slažem *	21.03
proizvodnja	uglavnom se slažem *	potpuno se slažem *	15.19
prodaja	uglavnom se slažem *	potpuno se slažem *	13.47
izvor okolina	-	-	11.39
spoljna okolina	uglavnom se ne slažem *	uopšte se ne slažem *	10.00
hmg %	96.55	95.45	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka upravljačkog računovodstva u preduzeću najviše definiše menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga jer je doprinos obeležja karakteristikama 28.92%; pa proizvodnja kao izvor informacija (21.03%); proizvodnja korisnik informacija kontrolinga (15.19%); prodaja korisnik informacija kontrolinga (13.47%); informacije iz okoline kao izvor informacija (11.39%); spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga (10.00%). Homogenost, ima upravljačko računovodstvo je 96.55%, nema upravljačko računovodstvo je 95.45%.

Na osnovu identifikacije informacijske mreže kontrolinga može se reći da:

- **ima upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva za menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga vrednosti su -; za proizvodnja kao izvor informacija vrednosti su *delimično se slažem\**; za proizvodnja korisnik informacija kontrolinga vrednosti su *uglavnom se slažem \**; za prodaja korisnik informacija kontrolinga vrednosti su *uglavnom se slažem \**; za informacije iz okoline kao izvor informacija vrednosti su -; za spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga vrednosti su *uglavnom se ne slažem \**; a homogenost je 96.55% (28/29).

- **nema upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva za menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa korisnik informacija kontrolinga vrednosti su *potpuno se slažem \**; za proizvodnja kao izvor informacija vrednosti su *potpuno se slažem \**; za proizvodnja korisnik informacija kontrolinga vrednosti su *potpuno se slažem \**; za prodaja korisnik informacija kontrolinga vrednosti su *potpuno se slažem \**; za informacije iz okoline kao izvor informacija vrednosti su -; za spoljna okolina korisnik informacija kontrolinga vrednosti su *uopšte se ne slažem \**; a homogenost je 95.45% (21/22).

K<sub>1</sub>) Kako je kod **identifikacije organizacije**, jasno definisana granica između nekih kontrolinga u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.



**Tabela 140: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama kontrolinga u preduzeću u odnosu na identifikaciju organizacije**

	ima kontroling	nema kontroling	dpr %
veličina organizacije	-	1-50*	51.69
delatnost preduzeća	proizvodna*	uslužna*, ostalo*	37.89
država	-	-	5.86
starost organizacije	-	-	4.56
hmg %	83.33	88.89	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka kontrolinga u preduzeću najviše definiše veličina organizacije prema broju zaposlenih jer je doprinos obeležja karakteristikama 51.69%; pa delatnost preduzeća (37.89%); sedište preduzeća (5.86%); dužina poslovanja preduzeća (4.56%). Homogenost, ima kontroling je 83.33%, nema kontroling je 88.89%.

Na osnovu identifikacije organizacije preduzeća može se reći da:

- **ima kontroling** ima sledeća svojstva za veličinu organizacije prema broju zaposlenih vrednosti su -; za delatnost preduzeća vrednosti su *proizvodna\**; za sedište preduzeća vrednosti su -; za dužina poslovanja preduzeća vrednosti su -; a homogenost je 83.33% (35/42).

- **nema kontroling** ima sledeća svojstva za veličinu organizacije prema broju zaposlenih vrednosti su *1-50\**; za delatnost preduzeća vrednosti su *uslužna\**, *ostalo\**; za sedište preduzeća vrednosti su -; za dužina poslovanja preduzeća vrednosti su -; a homogenost je 88.89% (8/9).

K<sub>13</sub>) Kako je kod **instrumentalne dimenzije**, jasno definisana granica između upravljačkog računovodstva u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 141: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na instrumentalnu dimenziju**

	ima upravljačko računovodstvo	nema upravljačko računovodstvo	dpr %
troškovi proizvodnje	uglavnom se slažem *	potpuno se slažem *	32.16
portfolio analiza	-	-	17.60
analiza investicija	-	potpuno se slažem *	17.48
SWOT analiza	delimično se slažem*	-	15.05
analiza konkurencije	-	-	10.92
planirani troškovi	-	-	6.80
hmg %	75.86	95.45	



hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka upravljačkog računovodstva u preduzeću najviše definiše upravljanje troškovima proizvodnje jer je doprinos obeležja karakteristikama 32.16%; pa portfolio analiza instrument kontrolinga (17.60%); analiza investicija instrument kontrolinga (17.48%); SWOT analiza instrument kontrolinga (15.05%); analiza konkurencije instrument kontrolinga (10.92%); upravljanje planiranim troškovima (6.80%). Homogenost, ima upravljačko računovodstvo je 75.86%, nema upravljačko računovodstvo je 95.45%.

Na osnovu instrumentalne dimenzije kontrolinga može se reći da:

- **ima upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva: za upravljanje troškovima proizvodnje vrednosti su *uglavnom se slažem* \*; za portfolio analiza instrument kontrolinga vrednosti su -; za analiza investicija instrument kontrolinga vrednosti su -; za SWOT analiza instrument kontrolinga vrednosti su *delimično se slažem*\*; za analiza konkurencije instrument kontrolinga vrednosti su -; za upravljanje planiranim troškovima vrednosti su -, a homogenost je 75.86% (22/29).

- **nema upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva za upravljanje troškovima proizvodnje vrednosti su *potpuno se slažem* \*; za portfolio analiza instrument kontrolinga vrednosti su -; za analiza investicija instrument kontrolinga vrednosti su *potpuno se slažem* \*; za SWOT analiza instrument kontrolinga vrednosti su -; za analiza konkurencije instrument kontrolinga vrednosti su -; za upravljanje planiranim troškovima vrednosti su -; a homogenost je 95.45% (21/22).

K<sub>9</sub>) Kako je kod **identifikacije organizacije**, jasno definisana granica između upravljačkog računovodstva u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 142: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju organizacije**

	ima upravljačko računovodstvo	nema upravljačko računovodstvo	dpr %
starost organizacije	-	-	37.01
veličina organizacije	-	-	35.06
delatnost preduzeća	-	proizvodna*	27.27
država	-	-	.65
hmg %	72.41	63.64	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka upravljačkog računovodstva u preduzeću najviše definiše dužina poslovanja preduzeća jer je doprinos obeležja karakteristikama 37.01%; pa veličina organizacije prema broju zaposlenih (35.06%); delatnost preduzeća (27.27%); sedište preduzeća (.65%). Homogenost, ima upravljačko računovodstvo je 72.41%, nema upravljačko računovodstvo je 63.64%.

Na osnovu identifikacije organizacije preduzeća može se reći da:

- **ima upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva: za dužinu poslovanja preduzeća vrednosti su -; za veličina organizacije prema broju zaposlenih vrednosti su -; za delatnost preduzeća vrednosti su -; za sedište preduzeća vrednosti su -; a homogenost je 72.41% (21/29).

- **nema upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva: za dužina poslovanja preduzeća vrednosti su -; za veličina organizacije prema broju zaposlenih vrednosti su -; za delatnost preduzeća vrednosti su *proizvodna\**; za sedište preduzeća vrednosti su -; a homogenost je 63.64% (14/22).

K<sub>16</sub>) Kako je kod **identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća**, jasno definisana granica između upravljačkog računovodstva u preduzeću moguće je odrediti njihove karakteristike.

**Tabela 143: Karakteristike i doprinos obeležja karakteristikama upravljačkog računovodstva u preduzeću u odnosu na identifikaciju doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća**

	ima upravljačko računovodstvo	nema upravljačko računovodstvo	dpr %
ne dopr.uspeš.posl.	-	-	53.44
isklj.subj.posl.odl.	-	-	46.56
isklj.subj.posl.odl.	-	-	.00
kontroling identifikuje rizik poslovanja	-	-	.00
hmg %	89.66	31.82	

hmg - homogenost; dpr - doprinos obeležja karakteristikama

Svojstvo svakog subuzorka upravljačkog računovodstva u preduzeću najviše definiše: kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja jer je doprinos obeležja karakteristikama 53.44%; pa implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta (46.56%); implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta (.00%); kontroling omogućava identifikaciju rizika poslovanja (.00%). Homogenost, ima upravljačko računovodstvo je 89.66%, nema upravljačko računovodstvo je 31.82%.

Na osnovu identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća može se reći da:

- **ima upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva za: kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja vrednosti su -; za implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta vrednosti su -; za implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta vrednosti su -; za kontroling omogućava identifikaciju rizika poslovanja vrednosti su - a homogenost je 89.66% (26/29).

- **nema upravljačko računovodstvo** ima sledeća svojstva za: kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja vrednosti su -; za implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta vrednosti su -; za implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta vrednosti su -; za kontroling omogućava identifikaciju rizika poslovanja vrednosti su - a homogenost je 31.82% (7/22).

Rezultati istraživanja i prikazana “Brojčana i procentualna zastupljenost *kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja* u odnosu na kontroling u preduzeću”, “Brojčana i procentualna zastupljenost *ocena doprinosa kontrolinga efikasnosti upravljanja preduzećem* u odnosu na kontroling u preduzeću” i “Brojčana i procentualna zastupljenost *implementacijom kontrolinga isključuju se subjektivne odluke menadžmenta u odnosu na kontroling u preduzeću*, upućuju da je hipoteza **H<sub>11</sub> Model korporativnog kontrolinga obezbeđuje efikasno upravljanje industrijskim sistemima**, prihvaćena.

Rezultati istraživanja i prikazana “Brojčana i procentualna zastupljenost *lokalni kontrolinzi učestvuju u kreiranju procedura* u odnosu na kontroling u preduzeću”, “Brojčana i procentualna zastupljenost *saradnja između kontrolinga na osnovu baza podataka* u odnosu na kontroling u preduzeću”, “Brojčana i procentualna zastupljenost *saradnja između kontrolinga na osnovu standardizacije/jasnih normi* u odnosu na kontroling u preduzeću”, “Brojčana i procentualna zastupljenost *saradnja između kontrolinga na osnovu komunikacije* u odnosu na kontroling u preduzeću” “Brojčana i procentualna zastupljenost *sistematizovana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga* u odnosu na kontroling u preduzeću”, “Brojčana i procentualna zastupljenost *jasna saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga* u odnosu na kontroling u preduzeću” i “Brojčana i procentualna zastupljenost *efikasno regulisana saradnja između centralnog i lokalnih kontrolinga* u odnosu na kontroling u preduzeću”, upućuju da je hipoteza **H<sub>12</sub> Jedinstvo centralizovanog i više perifernih funkcija kontrolinga doprinosi povećanju efikasnosti i ekonomičnosti industrijskih sistema**, prihvaćena.

Rezultati istraživanja i prikazana “Brojčana i procentualna zastupljenost *delatnosti preduzeća* u odnosu na kontroling u preduzeću” i “Brojčana i procentualna zastupljenost *sedišta preduzeća* u odnosu na kontroling u preduzeću”, upućuju da je hipoteza **H<sub>13</sub> Model korporativnog kontrolinga usaglašen sa dobrom praksom domaćih i inostranih kompanija, primenjiv je u proizvodnom i uslužnim sistemima**, prihvaćena.

Rezultati istraživanja i prikazana “Brojčana i procentualna zastupljenost *kontrolinga omogućava identifikaciju rizika poslovanja* u odnosu na kontroling u preduzeću”, upućuje da je hipoteza **H<sub>14</sub> Implementacija modela kontrolinga sa svojim internim nadzornim instrumentima utiče na vrednovanje i smanjenje inherentnih poslovnih rizika**, prihvaćena

## **6. PREDLOG MODELA KORPORATIVNOG KONTROLINGA KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA INDUSTRIJSKIM SISTEMIMA**

Osnovni cilj koji treba da ispuni Model korporativnog kontrolinga za industrijski sistem jeste: omogućiti menadžmentu industrijskog sistema da može da upravlja poslovnim rezultatom u smislu ostvarivanja planiranih ciljeva.

Svrha Modela korporativnog kontrolinga za industrijski sistem treba da bude sledeća: da se u procesu upravljanja poslovnim rezultatom isključi mogućnost donošenja subjektivnih odluka od strane menadžmenta. To znači da sve odluke menadžmenta treba da se baziraju na relevantnim informacijama koje proizilaze kao output iz Modela kontrolinga za industrijski sistem.

### **6.1. Model korporativnog kontrolinga za industrijski sistem**

Model korporativnog kontrolinga za industrijski sistem temelji se na dva finansijska izveštaja i to: bilansu uspeha i bilansu stanja. Tako da ovaj model mogu da koriste i mala, srednja i velika preduzeća.

Model korporativnog kontrolinga za industrijski sistem postavljen je tako da celokupni proces transformacije podataka u modelu odvija u dva međusobno povezana koraka. Prvi korak odnosi se na ostvarivanje dobiti, a bazira se na podacima iz bilansa uspeha, dok se drugi korak odnosi na očuvanje likvidnosti poslovanja i bazira se na podacima bilansa stanja (Bolfek, B. 2010).

#### **6.1.1. Ostvarivanje dobiti**

Prvi korak bi bio praćenje realizacije planiranog bilansa uspeha a kako bi se uporedio iznos ostvarene dobiti prema planiranoj dobiti na mesečnom nivou. To bi bila prva aktivnost.

Nakon što se uporede planirane pozicije sa ostvarenim pozicijama u bilansu uspeha, utvrđuje se da li je ostvarena dobit manja od planirane dobiti. U slučaju da nije, tj. ostvarena dobit je veća ili jednaka planiranoj dobiti, tada se može nastaviti sa dosadašnjim načinom poslovanja i prelazi se na drugi korak.

U slučaju da je ostvarena dobit manja od planirane dobiti, pristupa se analizi odstupanja za ostvarenu dobit. Analiziranjem odstupanja za ostvarenu dobit, utvrđuje se da li je odstupanje veće od dopuštenog. Najčešće se izražava u procentima. Ako je odstupanje ostvarene dobiti manje ili jednako dopuštenom odstupanju, može se nastaviti sa dosadašnjim načinom poslovanja i prelazi se na drugi korak. U slučaju da je odstupanje ostvarene dobiti veće od dopuštenog, potrebno je sprovesti postupak za prognoziranje dobiti.

*Postupak za prognoziranje dobiti* druga je aktivnost u prvom koraku Modela kontrolinga za industrijski sistem. Postoje različite metode prognoziranja u literaturi. Baza na kojoj se bazira *postupak za prognoziranje dobiti* je metoda za prognoziranje. Koristeći inostrana iskustva (Moore, N., 1999) u prognoziranju budžeta, pri razvoju *postupka za prognoziranje dobiti*

odabrana je metoda eksponencijalnog izgladivanja kao metoda za prognoziranje. S obzirom da postoje specifičnosti u poslovanju u našim industrijskim sistemima, odabranu metodu primenjujemo uz odgovarajuće korekcije dobijene prognoze.

Postupak za prognoziranje dobiti treba da omogući određivanje dobiti do kraja kalendarske godine u tekućoj godini, a razvijena je na sledeći način:

- dobit je računovodstvena kategorija koja se u modelu izračunava prema sledećoj formuli koja glasi: Dobit = Ukupni prihodi – Ukupni rashodi. U slučaju da su ukupni prihodi manji od ukupnih rashoda, nema dobiti nego se radi o gubitku;
- ukupni prihodi se sastoje od poslovnih prihoda, finansijskih prihoda i vanrednih prihoda;
- ukupni rashodi se sastoje od poslovnih rashoda, finansijskih rashoda i vanrednih rashoda;
- prognoziranje se može raditi svakog meseca u tekućoj godini, s tim da se rezultat prognoze iskazuje na godišnjem nivou bez obzira da li je u pitanju dobitak ili gubitak.

Prognoziranje treba da se odvija u dve osnovne faze. U prvoj fazi prognoziraju se ukupni prihodi, a u drugoj fazi se prognoziraju ukupni rashodi.

Prognoziranje dobiti za svaki mesec u tekućoj godini određuje se na sledeći način:

$$(1) PDo_{ij} = (PPP_{ij} + PFP_{ij} + PVP_{ij}) - (PPR_{ij} + PFR_{ij} + PVR_{ij}),$$

gde su:

$i$  - mesec u godini

$j$  - tekuća godina u kojoj se radi prognoza

$PDo_{ij}$  – prognoziranje dobiti za  $i$ -ti mesec  $j$ -te godine

$PPP_{ij}$  - prognoza poslovnih prihoda za  $i$ -ti mesec  $j$ -te godine

$PFP_{ij}$  - prognoza finansijskih prihoda za  $i$ -ti mesec  $j$ -te godine

$PVP_{ij}$  – prognoza vanrednih prihoda za  $i$ -ti mesec  $j$ -te godine

$PPR_{ij}$  - prognoza poslovnih rashoda za  $i$ -ti mesec  $j$ -te godine

$PFR_{ij}$  - prognoza finansijskih rashoda za  $i$ -ti mesec  $j$ -te godine

$PVR_{ij}$  - prognoza vanrednih rashoda za  $i$ -ti mesec  $j$ -te godine

U planovima poslovanja industrijskih sistema dobit je kategorija koja se iskazuje i na mesečnom i na godišnjem nivou, zato je potrebno navedenu formulu (1) prilagoditi tako da prognozira dobit na kraju tekuće godine u kojoj se  $i$  za koju radi prognoza.

Prognoziranje dobiti na godišnjem nivou moguće je u toku svakog meseca odrediti na temelju ovog postupka:

(2)

$$PDo_{nj} = \left[ \left( \sum_{i=1}^{n-1} OPR_{ij} + \sum_{i=n}^{12} PPR_{ij} \right) + \left( \sum_{i=1}^{n-1} OFR_{ij} + \sum_{i=n}^{12} PFR_{ij} \right) + \left( \sum_{i=1}^{n-1} OVR_{ij} + \sum_{i=n}^{12} PVR_{ij} \right) - \right]$$

gde su:

n - mesec u tekućoj godini u kojoj se radi prognoza

i=1...n-1 – prethodni mesec u kojima su ostvareni prihodi i rashodi

n...12 – preostali meseci za koje se radi prognoza prihoda i rashoda

j – tekuća godina za koju se radi prognoza

PDo $_{nj}$  - prognoziranje dobiti na godišnjem nivou, a koja se izračunava u n-tom mesecu j-te tekuće godine

OPPi $_{ij}$  - ostvareni poslovni prihodi u i-tom mesecu j-te godine

PPPi $_{ij}$  - prognoza poslovnih prihoda za i-ti mesec j-te godine

OFPi $_{ij}$  – ostvareni finansijski prihodi u i-tom mesecu j-te godine

PFPi $_{ij}$  - prognoza finansijskih prihoda za i-ti mesec j-te godine

OVPi $_{ij}$  - ostvareni vanredni prihodi u i-tom mesecu j-te godine

PVPi $_{ij}$  - prognoza vanrednih prihoda za i-ti mesec j-te godine

OPRi $_{ij}$  - ostvareni poslovni rashodi u i-tom mesecu j-te godine

PPRi $_{ij}$  – prognoza poslovnih rashoda za i-ti mesec j-te godine

OFRi $_{ij}$  - ostvareni finansijski rashodi u i-tom mesecu j-te godine

PFRi $_{ij}$  - prognoza finansijskih rashoda za i-ti mesec j-te godine

OVRi $_{ij}$  - ostvareni vanredni rashodi u i-tom mesecu j-te godine

PVRi $_{ij}$  - prognoza vanrednih rashoda za i-ti mesec j-te godine.

**Prognoziranje ukupnih prihoda** sastoji se od: prognoze poslovnih prihoda, prognoze finansijskih prihoda i prognoze vanrednih prihoda.

Prognoza poslovnih prihoda za svaki mesec izračunava se na sledeći način:

$$(3) \text{ PPPi}_{ij} = \text{PPRi}_{ij} + \text{PPU}_{ij} + \text{POP}_{ij},$$

gde su:

PPPi $_{ij}$  - prognoza poslovnih prihoda za i-ti mesec j-te godine

PPRi $_{ij}$  - prognoza prihoda od prodate robe za i-ti mesec j-te godine

PPU $_{ij}$  – prognoza prihoda prodaju usluga za i-ti mesec j-te godine

POP $_{ij}$  - prognoza ostalih prihoda za i-ti mesec j-te godine

Koliko će različitih prihoda biti u formuli (3) zavisi od broja delatnosti ili grupe proizvoda u pojedinom industrijskom sistemu, kao i o mogućnosti praćenja svakog od njih.

$$(4) \text{ PPRi}_{ij} = \text{EIPRi}_{ij} + \text{RPRi}_{ij},$$

gde su:

PPRi $_{ij}$  - prognoza prihoda od prodatih proizvoda za i-ti mesec j-te godine

EIPRi $_{ij}$  - eksponencijalno izgladivanje prihoda od prodate robe za i-ti mesec j-te godine

RPRi $_{ij}$  - razlika u prihodima od prodate robe zbog promena u odnosu na prosečni nivo aktivnosti za i-ti mesec j-te godine

(5)

$$EIPR_{ij} = K * OPR_{i,j-1} + (1-K) \left\{ \begin{array}{l} K * OPR_{i,j-2} + (1-K) \\ [K * OPR_{i,j-3} + (1-K) * OPR_{i,j-4}] \end{array} \right\},$$

gde su:

$EIPR_{ij}$  – eksponencijalno izgladivanje prihoda od prodane robe za i-ti mesec j-te godine

$OPR_{i,j-n}$  – ostvareni prihod od prodane robe u i-tom mesecu u n-tim prethodnim godinama

$K$  – koeficijent eksponencijalnog izgladivanja (vrednost od 0 do 1)

Dobijenu prognozu putem metode eksponencijalnog izgladivanja potrebno je korigovati sledećom formulom a zbog uzimanja u obzir razlike.

$$(6) RPR_{ij} = RNC_{ij} + RNPI_{ij} + ROP_{ij},$$

gde su:

$RPR_{ij}$  - razlika u prihodima od prodaje robe zbog promena u odnosu na prosečni nivo aktivnosti za i-ti mesec j-te godine

$RNC_{ij}$  - razlika u prihodima zbog novih cena za i-ti mesec j-te godine

$RNPI_{ij}$  - razlika u prihodima zbog novougovorenih poslova za i-ti mesec j-te godine

$ROP_{ij}$  - razlika u prihodima zbog oscilacije prodaje za i-ti mesec j-te godine

Prognoza prihoda od prodaje usluga i prognoza ostalih prihoda iz formule (3) izračunava se ista kao i za prognozu prihoda od prodaje robe, kako je navedeno u formulama (4), (5) i (6).

Prognoza finansijskih prihoda određuje se na sledeći način:

$$(7) PFP_{ij} = PLFP_{ij},$$

gde su:

$PFP_{ij}$  - prognoza finansijskih prihoda za i-ti mesec j-te godine

$PLFP_{ij}$  - planirani finansijski prihodi za i-ti mesec j-te godine

Finansijske prihode uglavnom čine kamate na račune koji nisu plaćeni u roku, a obračunavaju se po isteku kalendarske godine za koju se radi prognoza.

Prognoza vanrednih prihoda određuje se na sledeći način:

$$(8) PVP_{ij} = PLVP_{ij},$$

gde su

$PVP_{ij}$  - prognoza vanrednih prihoda za i-ti mesec j-te godine

$PLVP_{ij}$  - planirani vanredni prihodi za i-ti mesec j-te godine

Vanredni prihodi se uvek planiraju na minimalnom nivou, tako da nemaju veći uticaj na dobitak odnosno gubitak.

**Prognoziranje ukupnih rashoda** sadrži prognozu poslovnih rashoda, prognozu finansijskih rashoda i prognozu vanrednih rashoda.

Prognoza poslovnih rashoda izračunava se prema sledećoj formuli:

$$(9) \text{ PPR}_{ij} = \text{PMT}_{ij} + \text{PTR}_{ij} + \text{POT}_{ij},$$

gde su:

$\text{PPR}_{ij}$  - prognoza poslovnih rashoda za i-ti mesec j-te godine

$\text{PMT}_{ij}$  - prognoza materijalnih troškova za i-ti mesec j-te godine

$\text{PTR}_{ij}$  - prognoza troškova radnika za i-ti mesec j-te godine

$\text{POT}_{ij}$  - prognoza ostalih troškova za i-ti mesec j-te godine

(10)

$$\text{EIMT}_{ij} = K * \text{RMT}_{i,j-1} + (1-K) *$$

$$\{K * \text{OMT}_{i,j-2} + (1-K) * [K * \text{OMT}_{i,j-3} + (1-K) * \text{OMT}_{i,j-4}]\}$$

gde su:

$\text{EIMT}_{ij}$  - eksponencijalno izgladivanje materijalnih troškova za i-ti mesec j-te godine

K – koeficijent eksponencijalnog izgladivanja (vrednosti od 0 do 1)

$\text{OMT}_{i,j-n}$  - ostvareni materijalni troškovi u i-tom mesecu n-tim prethodnim godinama

Kao i kod poslovnih prihoda, dobijenu prognozu putem metode eksponencijalnog izgladivanja je potrebno korigovati izrazom RMT zbog uzimanja u obzir razlike u rashodima.

$$(11) \quad \text{RMT}_{ij} = \text{RNPI}_{ij} + \text{RNOI}_{ij},$$

gde su:

$\text{RMT}_{ij}$  - razlika u rashodima materijalnih troškova zbog promene u odnosu na prosečni nivo aktivnosti za i-ti mesec j-te godine

$\text{RNPI}_{ij}$  - razlika u rashodima zbog novougovorenih poslova za i-ti mesec j-te godine

$\text{RNOI}_{ij}$  – razlika u rashodima zbog nepredviđenih okolnosti za i-ti mesec j-te godine

Prognoza troškova zaposlenih i prognoza ostalih troškova, koje su navedene u formuli (9), izračunava se isto kao i prognoza materijalnih troškova na osnovu formule (10) i (11).

Prognoza finansijskih rashoda određuje se u skladu sa formulom:

$$(12) \quad \text{PFR}_{ij} = \text{PLFR}_{ij},$$

Gde su:

$\text{PFR}_{ij}$  – prognoza finansijskih rashoda za i-ti mesec j-te godine

$\text{PLFR}_{ij}$  – planirani finansijski rashodi za i-ti mesec j-te godine



Prognoza finansijskih rashoda, kao i kod finansijskih prihoda, jednaka je planiranim finansijskim rashodima zbog toga što najveći deo finansijskih rashoda čine kamate (na kašnjenje u plaćanju računa dobavljačima, na kredite i pozajmice i sl.).

Prognoza vanrednih rashoda određuje se na osnovu sledeće formule:

$$(13) \quad PVR_{ij} = PLVR_{ij},$$

gde su:

$PVR_{ij}$  – prognoza vanrednih rashoda za i-ti mesec j-te godine

$PLVR_{ij}$  - planirani vanredni rashodi za i-ti mesec j-te godine

Vanredni rashodi su kategorija rashoda koja se teško može planirati. Korišćenjem podataka iz prethodnih godina primećuje se da ti podaci imaju velike oscilacije. Zato se kod planiranja uzimaju minimalne vrednosti tako da one kao i kod vanrednih prihoda nemaju uticaj na dobitak odnosno gubitak.

Nakon završenog postupka za prognoziranje dobitka, vrši se upoređivanje prognozirane dobiti i planirane dobiti. Ukoliko je prognozirana dobit veća ili jednaka planiranoj dobiti, tada se može nastaviti sa dosadašnjim načinom poslovanja i prelazi se na drugi korak. U slučaju da je prognozirana dobit manja od planirane dobiti, analizira se odstupanja za prognoziranu dobit. Sprovođenje analize odstupanja za prognoziranu dobit utvrđuje se da li je odstupanje veće od dopuštenog. Ako je odstupanje prognozirane dobiti manje ili jednako dopuštenom odstupanju, može se nastaviti sa dosadašnjim načinom poslovanja i ponoviti postupak sledeći mesec, te se prelazi na drugi korak. U slučaju da je odstupanje prognozirane dobiti veće od dopuštenog, potrebno je pristupiti sprovođenjem korektivnih akcija sa ciljem postizanja odnosno ostvarivanja planirane dobiti.

### 6.1.2. Očuvanje likvidnosti poslovanja

U drugom koraku u Modelu korporativnog kontrolinga za industrijski sistem kreće se sa prvom aktivnosti i to praćenjem realizacije plana likvidnosti. Nakon upoređivanja planiranih pozicija sa ostvarenim pozicijama u bilansu stanja utvrđuje se da li je ostvarena likvidnost manja od planirane likvidnosti. U slučaju da nije, tj. ostvarena likvidnost je veća ili jednaka planiranoj likvidnosti tada se može nastaviti sa dosadašnjim načinom poslovanja. Međutim, ako je ostvarena likvidnost manja od planirane likvidnosti, pristupa se analizi odstupanja za ostvarenu likvidnost.

Analizom odstupanja ostvarene likvidnosti, utvrđuje se da li je odstupanje veće od dozvoljenog. Ako je odstupanje ostvarene likvidnosti manje ili jednako dozvoljenom nivou odstupanja, nastavlja se sa dosadašnjim načinom poslovanja. U slučaju da je odstupanje ostvarene likvidnosti veće od dozvoljenog, potrebno je sprovesti postupak za prognoziranje likvidnosti.

Postupak za prognoziranje likvidnosti je druga aktivnost u drugom koraku modela kontrolinga industrijskih sistema. Kao i kod postupka za prognoziranje dobiti ista je osnova na kojoj se bazira i postupak za prognoziranje likvidnosti, a to je metoda za prognoziranje.

Postupak za prognoziranje likvidnosti postavljen je tako da se prognoziranje odvija u dva osnovna dela. U prvom delu prognozira se samo naplata potraživanja, a zatim se u drugom delu prognozira ukupna likvidnost koja se sastoji od prognoze ukupnih priliva i prognoze ukupnih odliva. Prognoza ukupnih priliva obuhvata i prognoziranu naplatu potraživanja.

### **Prognoziranje naplate potraživanja**

Prognoziranje potraživanja polazi od sledećeg:

- Ukupna potraživanja u bilansu stanja nalaze se na strani aktive i dele se na potraživanja od povezanih preduzeća, potraživanja od kupaca, potraživanja od više plaćenih iznosa po osnovu dobiti, potraživanja od zaposlenih, potraživanja od države i drugih institucija kao i ostala potraživanja.
- U industrijskim sistemima potraživanja od kupaca čine najveći deo ukupnih potraživanja, pa će ih ovaj model uzimati u obzir prilikom prognoziranja potraživanja od kupaca.
- Potraživanja od kupaca, zbog potrebe što tačnijeg prognoziranja u modelu treba razvrstati u tri potpuno odvojena dela i to: grupu koju čine potraživanja od kupaca odnosno računi koji dospevaju na plaćanje u tekućem mesecu za koji se radi prognoza, zatim grupu koju čine potraživanja od kupaca odnosno računi koji su dospeli na plaćanje u prethodnim mesecima u odnosu na tekući mesec za koji se radi prognoza, a za koje očekujemo da će biti plaćeni u tekućem mesecu za koji se radi prognoza i treću grupu koju čine potraživanja od onih kupaca koji se pojavljuju po prvi.
- Prognoziranje bi trebalo raditi prvog dana u mesecu za tekući mesec, tako da se sa istekom meseca ponovo radi prognoza za novi (sledeći) mesec jer se ulazni podaci menjaju svakodnevno iz sata u sat i prognoziranje naplate potraživanja ne bi bilo zadovoljavajuće.

Prognoziranje naplate potraživanja odvija se u tri faze. U prvoj fazi prognozira se naplata potraživanja iz tekućeg perioda od dosadašnjih kupaca, dok se u drugoj fazi prognozira naplata potraživanja iz prethodnog perioda od dosadašnjih kupaca. U trećoj, poslednjoj fazi, prognozira se naplata potraživanja iz tekućeg perioda od novih kupaca.

Prognoziranje naplate potraživanja određuje se prema sledećoj formuli:

$$(14) \quad \text{PNP}_{ij} = \text{PNPT}_{ij} + \text{PNPP}_{ij} + \text{PNPN}_{ij},$$

gde su:

i – tekući mesec u godini za koji se radi prognoza

j – tekuća godina u kojoj se radi prognoza

$\text{PNP}_{ij}$  - prognoziranje naplate potraživanja za i-ti mesec u j-te godini

$\text{PNPT}_{ij}$  - prognoza naplate potraživanja iz tekućeg perioda od dosadašnjih kupaca za i-ti mesec

j-te godine

$\text{PNPP}_{ij}$  - prognoza naplate potraživanja iz prethodnog perioda od dosadašnjih kupaca za i-ti mesec j-te godine

PNPN $_{ij}$  - prognoza naplate potraživanja iz tekućeg perioda od novih kupaca za i-ti mesec j-te godine

*Prognoziranje naplate potraživanja iz tekućeg perioda od dosadašnjih kupaca*

U prvoj fazi prognoziranja naplate potraživanja iz tekućeg perioda od dosadašnjih kupaca potrebno je odrediti ona potraživanja za koja se očekuje da će biti naplaćena, u odnosu na ukupna potraživanja koja dospevaju ili su dospela na naplatu u mesecu u kojem i za koji se radi prognoza. Prognoza naplate potraživanja iz tekućeg perioda od dosadašnjih kupaca određuje se na osnovu sledeće formule:

$$(15) \quad \text{PNPT}_{ij} = \sum_{k=1}^n \text{ONPT}_{kij},$$

gde su:

n - ukupan broj dosadašnjih kupaca čiji računi dospevaju u tekućem periodu

PNPT $_{ij}$  - prognoza naplate potraživanja iz tekućeg perioda od dosadašnjih kupaca za i-ti mesec j-te godine

ONPT $_{kij}$  – očekivana naplata potraživanja iz tekućeg perioda od k-tog dosadašnjeg kupca za i-ti mesec j-te godine

$$(16) \quad \text{ONPT}_{kij} = \text{RT}_{kij} * \text{KN}_{kij},$$

gde su:

ONPT $_{ij}$  - očekivana naplata potraživanja iz tekućeg perioda od k-tog dosadašnjeg kupca za i-ti mesec j-te godine

RT $_{kij}$  - računi dospeli na naplatu u tekućem periodu, a odnose se na k-tog dosadašnjeg kupca za i-ti mesec j-te godine

KN $_{kij}$  - koeficijent naplate k-tog dosadašnjeg kupca za i-ti mesec j-te godine

$$(17)$$

$$\frac{\sum_{k=1}^n \text{RT}_{kPi-1,j}}{\sum_{k=1}^n \text{RT}_{kDi-1,j}} + \frac{\sum_{k=1}^n \text{RT}_{kPi-2,j}}{\sum_{k=1}^n \text{RT}_{kDi-2,j}} + \frac{\sum_{k=1}^n \text{RT}_{kPi-3,j}}{\sum_{k=1}^n \text{RT}_{kDi-3,j}}$$

$$\text{KN}_{kij} = \frac{\sum_{k=1}^n \text{RT}_{kDi-1,j} + \sum_{k=1}^n \text{RT}_{kDi-2,j} + \sum_{k=1}^n \text{RT}_{kDi-3,j}}{\sum_{k=1}^n \text{RT}_{kPi-1,j} + \sum_{k=1}^n \text{RT}_{kPi-2,j} + \sum_{k=1}^n \text{RT}_{kPi-3,j}},$$

3

gde su:

i - 1, i - 2, i - 3 – prethodni mesec u odnosu na i-ti mesec za koji se radi prognoza

KN $_{kij}$  – koeficijent naplate k-tog dosadašnjeg kupca za i-ti mesec j-te godine

RT $_{kPi}$  – računi dospeli na naplatu u tekućem periodu i odnose se na k-tog dosadašnjeg kupca, a plaćeni su u i-tom mesecu j-te godine

RTkD $_{ij}$  - računi dospeli na naplatu u tekućem periodu i odnose se na k-tog dosadašnjeg kupca, a dospeli su na naplatu u i-tom mesecu j-te godine

*Prognoziranje naplate potraživanja iz prethodnog perioda od dosadašnjih kupaca*

Prognoziranjem naplate potraživanja iz prethodnog perioda od dosadašnjeg kupca treba utvrditi koliko će potraživanja dospelih na naplatu u prethodnim periodima, a koja još uvek nisu naplaćena. Polazi se od toga da će biti naplaćena u mesecu, u kojem i za koji se radi prognoza. To znači da se u ovoj fazi prognozira naplata potraživanja isključivo od dosadašnjih kupaca koji kasne sa plaćanjem računa. Prognoza naplate potraživanja iz prethodnog perioda od dosadašnjih kupaca određuje se prema sledećoj formuli:

$$(18) \quad \text{PNPP}_{ij} = \sum_{k=1}^n \text{ONPkP1}_{ij} + \sum_{k=1}^n \text{ONPPkP2}_{ij} + \dots + \sum_{k=1}^n \text{ONPkPz}_{ij}$$

gde su:

n-ukupan broj dosadašnjih kupaca čiji su računi dospeli u prethodnom periodu

P1, P2, ... Pz - prethodni periodi (od prvog do zadnjeg dana u tekućem mesecu)

PNPP $_{ij}$  - prognoza naplate potraživanja iz prethodnog perioda od dosadašnjih kupaca za i-ti mesec j-te godine

ONPkP $_{ij}$  - očekivana naplata potraživanja od k-tog dosadašnjeg kupca koja su dospela na naplatu u prethodnim periodima, a trebala bi biti plaćena u i-tom mesecu j-te godine;

$$(19) \quad \begin{aligned} \text{ONPkP1}_{ij} &= R_k \Rightarrow d_{ij} + PK_{kij} \\ \text{ONPkP2}_{ij} &= R_k \Rightarrow d_{ij} + PK_{kij} \\ \text{ONPkPz}_{ij} &= R_k \Rightarrow d_{ij} + PK_{kij}, \end{aligned}$$

gde su:

ONPkP1 $_{ij}$  - očekivana naplata potraživanja od k-tog dosadašnjeg kupca koja su dospela na naplatu u n-tom prethodnom periodu, a trebala bi biti plaćena u i-tom mesecu j-te godine  
R $_k$  – račun k-tog dosadašnjeg kupca koji je dospeo na naplatu u prethodnom periodu na određeni dan

d $_{ij}$  - l-ti dan u i-tom mesecu j-te godine na koji je dospelo plaćanje računa

PK $_{kij}$  - prosečno kašnjenje u plaćanju k-tog dosadašnjeg kupca za i-ti mesec j-te godine;

$$(20) \quad PK_{kij} = \frac{KP_{k,i-1,j} + KP_{k,i-2,j} + KP_{k,i-3,j}}{3},$$

gde su:

PK $_{kij}$  - prosečno kašnjenje u plaćanju k-tog dosadašnjeg kupca za i-ti mesec j-te godine

KP $_{k,i-1,j}$  - kašnjenje u plaćanju k-tog dosadašnjeg kupca u prethodnom (i-1)-tom mesecu j-te godine;

(21)

$$KP_{k,i-1,j} = \frac{\sum_{m=1}^n DKR_m K_{k,i-1,j}}{n},$$

gde su:

$KPk, i - 1, j$  - kašnjenje u plaćanju k-tog dosadašnjeg kupca u prethodnom (i-1) –tom mesecu j-te godine

$DKRmKk, i - 1, j$  – dani kašnjenja u plaćanju m-tog računa k-tog dosadašnjeg kupca u prethodnom (i-1) – tom mesecu j-te godine

n – ukupan broj računa za i-ti mesec j-te godine;

$$(22) \quad DKRmKk, i - 1, j = DPRmKk - DDRmKk,$$

gde su:

$DKRmKk, i - 1, j$  – dani kašnjenja u plaćanju m-tog računa k-tog dosadašnjeg kupca u prethodnom (i-1) –tom mesecu j-te godine

$DPRmKk$  – datum plaćanja m-tog računa k-tog dosadašnjeg kupca

$DDRmKk$  – datum dospeća m-tog računa k-tog dosadašnjeg kupca.

Kašnjenje u plaćanju k-tog dosadašnjeg kupca u prethodno (i - 2) tom i (i - 3) –tom mesecu j-te godine, izračunava se isto kao i za prethodni (i - 1) –ti mesec j-te godine, kako je navedeno u formuli (21) i (22).

#### *Prognoziranje naplate potraživanja iz tekućeg perioda za nove kupce*

U poslednjoj fazi prognozira se naplata potraživanja iz tekućeg perioda za nove kupce. Odredi onaj deo potraživanja od novih kupaca za koji se očekuje da će biti naplaćen u odnosu na ukupna potraživanja koja su dospela ili dospevaju na naplatu, u mesecu u kojem i za koji se radi prognoza. Prognoza naplate potraživanja iz tekućeg perioda za nove kupce određuje se u skladu sa sledećom formulom:

(23)

$$PNPN_{ij} = \sum_{k=1}^n ONPN_{kOij} + \sum_{k=1}^n ONPN_{kBij},$$

gde su:

n – ukupni broj kupaca čiji računi dospevaju u tekućem periodu

$PNPN_{ij}$  – prognoza naplate potraživanja iz tekućeg perioda od novih kupaca za i-ti mesec j-te godine

$ONPN_{kOij}$  – očekivana naplata potraživanja iz tekućeg perioda od k-tog novog kupca koji ima osiguranje plaćanja, za i-ti mesec j-te godine

$ONPN_{kBij}$  – očekivana naplata potraživanja iz tekućeg perioda od k-tog novog kupca bez osiguranja plaćanja, za i-ti mesec j-te godine;

$$(24) \quad ONPN_{kOij} = RTN_{kOij} * KNN_{kij}$$

gde su:

$ONPN_{kOij}$  – očekivana naplata potraživanja iz tekućeg perioda od k-tog novog kupca koji ima osiguranje plaćanja za i-ti mesec j-te godine

$RTN_{kOij}$  – računi dospeli na naplatu u tekućem periodu, a odnose se na k-tog kupca koji ima osiguranje plaćanja za i-ti mesec j-te godine

$KNN_{kij}$  – koeficijent naplate k-tog novog kupca koji ima osiguranje plaćanja za i-ti mesec j-te godine.

Koeficijent naplate za k-tog novog kupca koji ima osiguranje plaćanja određen je zavisno od vrste predanih instrumenata osiguranja plaćanja: blanko obveznice (1,00); obične obveznice (0,90); avalirana menica (0,80); obična menica (0,70).

$$(25) \quad ONPN_{kBij} + RTN_{kBij} * KNN_{2ij},$$

gde su:

$ONPN_{kBij}$  – očekivana naplata potraživanja iz tekućeg perioda od k-tog novog kupca bez osiguranja plaćanja za i-ti mesec j-te godine

$RTN_{kBij}$  – računi dospeli na naplatu u tekućem periodu, a odnose se na k-tog novog kupca bez osiguranja plaćanja za i-ti mesec j-te godine

$KNN_{2ij}$  – koeficijent naplate (2) za svakog novog kupca bez osiguranja plaćanja za i-ti mesec j-te godine.

$$(26)$$

$$KNN_{2ij} = \frac{PNPT_{ij} + PNPP_{ij}}{DPT_{ij} + DPP_{ij}},$$

gde su:

$KNN_{2ij}$  – koeficijent naplate (2) za svakog novog kupca bez osiguranja plaćanja za i-ti mesec j-te godine

$PNPT_{ij}$  – prognoza naplate potraživanja iz tekućeg perioda od dosadašnjih kupaca za i-ti mesec j-te godine

$PNPP_{ij}$  – prognoza naplate potraživanja iz prethodnog perioda od dosadašnjih kupaca za i-ti mesec j-te godine

$DPT_{ij}$  – dospela potraživanja iz tekućeg perioda od dosadašnjih kupaca za i-ti mesec j-te godine

$DPP_{ij}$  – dospela potraživanja iz prethodnog perioda od dosadašnjih kupaca za i-ti mesec j-te godine.

### **Prognoziranje ukupne likvidnosti**

Prognoziranje ukupne likvidnosti bazira se na sledećim osnovama:

- likvidnost se izračunava po opšte prihvaćenoj formuli, gde je: likvidnost = ukupni prilivi – ukupni odlivi;
- svaka kategorija ukupnih priliva i ukupnih odliva razrađena je u modelu posebnom formulom;

- u kategoriji ukupnih priliva odnosno kod izračunavanja priliva po osnovu potraživanja od kupaca primenjuje se prvi deo tj. prognoziranje naplate potraživanja;
- prognoziranje likvidnosti radi se prvog dana u mesecu za tekući mesec. Prema potrebi prognoza se može raščlaniti po nedeljama u okviru jednog meseca.

Prognoziranje ukupne likvidnosti odvija se u dve faze. U prvoj fazi prognoziraju se ukupni prilivi a zatim se u drugoj fazi prognoziraju ukupni odlivi.

Prognoziranje ukupne likvidnosti određuje se prema sledećoj formuli:

(27)

$$PUL_{ij} = (PPk_{ij} + PNK_{ij} + POP_{ij} + PVN_{ij}) - (ORO_{ij} + OBP_{ij} + OKO_{ij} + OPDV_{ij} + OVO_{ij} + ONO_{ij}),$$

gde su:

i-tekući mesec u godini za koji se radi prognoza

j-tekuća godina u kojoj se radi prognoza

PUL<sub>ij</sub> - prognoziranje ukupne likvidnosti za i-ti mesec j-te godine

PPk<sub>ij</sub> - prilivi po osnovu potraživanja od kupaca za i-ti mesec j-te godine

PNK<sub>ij</sub> - prilivi po osnovu novih kredita za i-ti mesec j-te godine

POP<sub>ij</sub> - prilivi po osnovu ostalih potraživanja za i-ti mesec j-te godine

PVN<sub>ij</sub> - prilivi po osnovu viška novčanih sredstava koja nisu utrošena u prethodnom mesecu pa se prenose u i-ti mesec j-te godine

ORO<sub>ij</sub> - odlivi po osnovu redovnih obaveza za i-ti mesec j-te godine

OBP<sub>ij</sub> - odlivi po osnovu bruto plata za i-ti mesec j-te godine

OKO<sub>ij</sub> - odlivi po osnovu kreditnih obaveza za i-ti mesec j-te godine

OPDV<sub>ij</sub> - odlivi po osnovu poreza na dodatu vrednost za i-ti mesec j-te godine

OVO<sub>ij</sub> - odlivi po osnovu vanrednih obaveza za i-ti mesec j-te godine

ONO<sub>ij</sub> - odlivi po osnovu naplaćenih obaveza, a koja su trebala biti plaćena u prethodnom mesecu pa se prenose u i-ti mesec j-te godine.

### Prognoziranje ukupnih priliva

Prognoziranje ukupnih priliva odnosi se na prilive po osnovu potraživanja od kupaca, prilive po osnovu novih kredita, prilive po osnovu ostalih potraživanja i prilive po osnovu viška novčanih sredstava koja nisu utrošena u prethodnom mesecu. Ukupni prilivi izračunavaju se na osnovu sledeće formule:

(28)

$$PPk_{ij} = \sum_{m=1}^{52} Pkm_{ij},$$

gde su:

$PP_{kij}$  - prilivi po osnovu potraživanja od kupaca za i-ti mesec j-te godine

$P_{kmij}$  - potraživanja od kupaca za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine.

$$(29) \quad P_{kij} = PNP_{mij},$$

gde su:

$P_{kmij}$  - potraživanja od kupaca za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine

$PNP_m$  – prognoza naplate potraživanja za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine

Napлата potraživanja za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine izračunava se prema prognoziranju naplate potraživanja i to na osnovu formule (21) do (33);

$$(30)$$

$$PNK_{kij} = \sum_{m=1}^{52} NK_{mij},$$

gde su:

$PNK_{kij}$  – prilivi po osnovu novih kredita za i-ti mesec j-te godine

$NK_m$  - novi krediti za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine

Kod novog kredita za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine upisuje se iznos novog kredita ukoliko je odobren, a očekuje se da će biti pušten u opticaj u m-toj nedelji za koji se radi prognoza;

$$(31)$$

$$POP_{ij} = \sum_{m=1}^{52} OP_{mij},$$

gde su:

$POP_{ij}$  - prilivi po osnovu ostalih potraživanja za i-ti mesec j-te godine

$OP_{mij}$  – ostala potraživanja za m-tu nedelju i –tog meseca j-te godine;

$$(32)$$

$$OP_{mij} = (OPD_{mij} * KOP_{ij}) + (OPD_{pmij} * KD_{pij}),$$

gde su:

$OP_{mij}$  - ostala potraživanja za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine

$OPD_{mij}$  - ostala potraživanja dospela u m-toj nedelji i-tog meseca j-te godine

$KOP_{ij}$  - koeficijent naplate ostalih potraživanja dospelih u i-tom mesecu j-te godine

$OPD_{pmij}$  - ostala potraživanja dospela u prethodnom periodu, a nisu plaćena u m-toj nedelji i-tog meseca j-te godine

$KD_{pij}$  – koeficijent naplate ostalih potraživanja dospelih u prethodnim periodima za i-ti mesec j-te godine;



(33)

$$KOP_{ij} = \frac{\frac{OPPi - 1,j}{OPDi - 1,j} + \frac{OPPi - 2,j}{OPDi - 2,j} + \frac{OPPi - 3,j}{OPDi - 3,j}}{3},$$

gde su:

$i-1, i-2, i-3$  – prethodni meseci u odnosu na  $i$ -ti mesec za koji se radi prognoza,  
 $KOP_{ij}$  - koeficijent naplate ostalih potraživanja dospelih u  $i$ -tom mesecu  $j$ -te godine  
 $OPPi - 1,j$  - ostala potraživanja dospela i plaćena u  $(i-1)$ -tom mesecu  $j$ -te godine  
 $OPDi - 1,j$  - ostala potraživanja dospela u  $(i-1)$  –tom mesecu  $j$ -te godine;

(34)

$$KDP_{ij} = \frac{\frac{OPPPi - 1,j}{OPDpi - 1,j} + \frac{OPPPi - 2,j}{OPDpi - 2,j} + \frac{OPPPi - 3,j}{OPDpi - 3,j}}{3},$$

gde su:

$KDP_{ij}$  - koeficijent naplate ostalih potraživanja dospelih u prethodnim periodima  $i$ -ti mesec  $j$ -te godine  
 $OPPPi - 1,j$  - ostala potraživanja dospela u prethodnim periodima, a plaćena u  $(i-1)$ -tom mesecu  $j$ -te godine  
 $OPDpi - 1,j$  - ostala potraživanja dospela u prethodnim periodima, a nisu plaćena u  $(i-1)$ -tom mesecu  $j$ -te godine;

(35)  $PVN_{ij} = VN_{ij}$ ,

gde su:

$PVN_{ij}$  - prilivi po osnovi viška novčanih sredstva koja nisu utrošena u prethodnom mesecu pa se prenose u  $i$ -ti mesecu  $j$ -te godine  
 $VN_{ij}$  – višak novčanih sredstava koja nisu utrošena u prethodnom mesecu pa se prenose u  $i$ -ti mesec  $j$ -te godine.

Novčana sredstava koja se nađu na računu koji nije utrošen zadnji dan u prethodnom mesecu, u odnosu na mesec u kojem se radi prognoza, automatski se prenosi u  $i$ -ti mesec  $j$ -te godine.

### **Prognoziranje ukupnih odliva**

Prognoziranje ukupnih odliva odnosi se na odlive po osnovu redovnih obaveza, odlive po osnovu bruto plaćanja, odlive po osnovu kreditnih obaveza, odlive po osnovu poreza na dodatu vrednost, odlive po osnovu neplaćenih obaveza iz prethodnog meseca.

**Ukupni odlivi** se izračunavaju prema sledećoj formuli:

(36)

$$ORO_{ij} = \sum_{m=1}^{52} RO_{mij},$$

gde su:

$ORO_{ij}$  - odlivi po osnovu redovnih obaveza za i-ti mesec j-te godine

$RO_{mij}$  - redovne obaveze za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine;

$$(37) RO_{mij} = RNT_{mij} + RNV_{mij} + RNE_{mij} + RNG_{mij} + RNM_{mij} + RNO_{mij},$$

gde su:

$RO_{mij}$  - redovne obaveze za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine

$RNT_{mij}$  - računi za telekomunikacije usluge za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine

$RNV_{mij}$  - računi za vodu za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine

$RNE_{mij}$  - računi za električnu energiju za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine

$RNG_{mij}$  - računi za gorivo za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine

$RNM_{mij}$  - računi za materijal (osnovni, pomoćni, itd) za m-tu nedelju i-tog meseca j-te godine

$RNO_{mij}$  - računi ostali koji se plaćaju m-te nedelje za i-ti mesec j-te godine.

Ovde treba napomenuti da u odlive po osnovu redovnih obaveza ulaze sve obaveze koje dospevaju na plaćanje svaki mesec. One moraju biti plaćene da ne bi došlo do narušavanja urednog obavljanja osnovne delatnosti u industrijskim sistemima.

(38)

$$OBP_{ij} = \sum_{m=1}^{52} BP_{mij},$$

gde su:

$OBP_{ij}$  - odlivi po osnovu bruto plaćanja za i-ti mesec j-te godine

$BP_{mij}$  - bruto plaćanja (deo ili u celosti) koju treba isplatiti u m-toj nedelji i-tog meseca j-te godine

(39)

$$OKO_{ij} = \sum_{m=1}^{52} KO_{mij},$$

gde su:

$OKO_{ij}$  - odlivi po osnovu kreditnih obaveza za i-ti mesec j-te godine

$KO_{mij}$  - kreditne obaveze koje treba platiti m-te nedelje i-tog meseca j-te godine

Način i rok plaćanja kreditnih obaveza, razlikuju se između kreditnih institucija. Zato se po pravilu te obaveze plaćaju mesečno, kvartalno ili polugodišnje, a važno je naglasiti da bez obzira na način plaćanja, trebaju biti plaćene na određeni dan, tj. nedelju.

(40)

$$OPDV_{ij} = \sum_{m=1}^{52} PDV_{mij} ,$$

gde su:

$OPDV_{ij}$  - odlivi po osnovu poreza na dodatu vrednost za i-ti mesec j-te godine

$PDV_{mij}$  – porez na dodatu vrednost koji treba platiti m-te nedelje i-tog meseca j-te godine;

Specifičnost plaćanja poreza na dodatu vrednost sastoji se u tome da u slučaju kašnjenja sa plaćanjem treba platiti zaostatke kao i redovnu mesečnu ratu, tako da se to obično ne može uskladiti u istoj nedelji.

(41)

$$OVO_{ij} = \sum_{m=1}^{52} VO_{mij} ,$$

gde su:

$OVO_{ij}$  – odlivi po osnovu vanrednih obaveza za i-ti mesec j-te godine

$VO_{mij}$  - vanredne obaveze koje treba platiti m-te nedelje i-tog meseca j-te godine

Pod vanrednim obavezama podrazumevaju se one obaveze koje se ne pojavljuju svaki mesec. a najčešće se odnose na usluge popravke, nabavke koje nisu planirane, itd.

(42)

$$ONO_{ij} = \sum_{m=1}^{52} NO_{mij} ,$$

gde su:

$ONO_{ij}$  - odlivi po osnovu neplaćenih obaveza, a koje su trebale biti plaćene u prethodnom mesecu pa se prenose u i-tim mesecu j-te godine

$NO_{mij}$  - neplaćene obaveze koje su trebale biti plaćene u prethodnom mesecu, pa se prenose u i-ti mesec j-te godine.

Neplaćene obaveze koje nisu plaćene zbog nedostataka sredstava zadnji dan u prethodnom mesecu, u odnosu na mesec u kojem se radi prognoza, automatski se prenose u i-ti mesec j-te godine.

Završetkom postupka za prognoziranje likvidnosti upoređuje se prognozirana likvidnost i planirana likvidnost. Ukoliko je prognozirana likvidnost veća ili jednaka planiranoj likvidnosti, nastavlja se sa dosadašnjim načinom poslovanja. U slučaju da je prognozirana likvidnost manja od planirane likvidnosti, pristupa se analizi odstupanja za prognoziranu likvidnost. Analiziranjem odstupanja za prognoziranu likvidnost, utvrđuje se da li je odstupanje veće od dopuštenog. Ako je odstupanje prognozirane aktivnosti manje ili jednako dopuštenom odstupanju, nastavlja se sa dosadašnjim načinom poslovanja i ponavlja postupak sledeći mesec. U slučaju da je odstupanje prognozirane likvidnosti veće od dopuštenog, potrebno je preduzeti korektivne akcije u smislu mera za poboljšanje likvidnosti.

Cilj poslovanja svakog industrijskog sistema je da osigura uslove koji omogućavaju razvoj i njegov opstanak na tržištu, a to je moguće samo ako se upravlja poslovnim rezultatom. U kontekstu upravljanja posebno mesto u industrijskom sistemu zauzima kontroling za koji možemo reći da proizvodi informacije neophodne za donošenje odluka.

Zato je Model korporativnog kontrolinga kao instrument upravljanja industrijskim sistemom koncipiran tako da menadžmentu industrijskog sistema pravovremeno stavi na raspolaganje sve potrebne informacije, kako bi na temelju njih mogli donositi odluke. Model korporativnog kontrolinga za industrijski sistem treba da omogući menadžmentu industrijskog sistema da može da upravlja poslovnim rezultatom u smislu ostvarivanja dobiti i da upravlja likvidnošću u smislu očuvanja likvidnosti poslovanja.

## 7. ZAKLJUČCI

Analiziran je uzorak od 51 preduzeća izvučenih iz populacije, definisane kao populacija koji je podeljen u 2 subuzorka, prema kontrolingu u preduzeću i uzorak od 51 preduzeća izvučenih iz populacije, definisane kao populacija koji je podeljen u 2 subuzorka, prema upravljačkom računovodstvu u preduzeću.

U skladu sa ranije utvrđenim ciljevima istraživanja, metodološkim pristupom i postavljenim hipotezama, u ovom istraživanju analizirala se razlika u okviru 16 celina.

Na osnovu dobijenih rezultata, njihove interpretacije, mogu se izvesti sledeći zaključci:

ZC<sub>1</sub> Kod **identifikacije organizacije preduzeća** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva kontrolinga u preduzećima.

ZC<sub>2</sub> Kod **identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva kontrolinga u preduzećima.

ZC<sub>3</sub> Kod **identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva kontrolinga u preduzećima.

ZC<sub>4</sub> Kod **funkcionalnog aspekta kontrolinga** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva kontrolinga u preduzećima.

ZC<sub>5</sub> Kod **instrumentalne dimenzije kontrolinga** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva kontrolinga u preduzećima.

ZC<sub>6</sub> Kod **identifikacije informacijske mreže kontrolinga** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva kontrolinga u preduzećima.

ZC<sub>7</sub> Kod **kontroling zajednice** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva kontrolinga u preduzećima.

ZC<sub>8</sub> Kod **identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva kontrolinga u preduzećima.

ZC<sub>9</sub> Kod **identifikacije organizacije preduzeća** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva upravljačka računovodstva u preduzećima.

ZC<sub>10</sub> Kod **identifikacije postojanja kontrolinga u organizaciji** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva upravljačka računovodstva u preduzeću.

ZC<sub>11</sub> Kod **identifikacije institucionalne dimenzije kontrolinga** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva upravljačka računovodstva u preduzeću.

ZC<sub>12</sub> Kod **funkcionalni aspekti kontrolinga** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva upravljačka računovodstva u preduzeću.

ZC<sub>13</sub> Kod **instrumentalna dimenzija kontrolinga** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva upravljačka računovodstva u preduzeću.

ZC<sub>14</sub> Kod **identifikacije informacijske mreže kontrolinga** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva upravljačka računovodstva u preduzeću.

ZC<sub>15</sub> Kod **kontroling zajednice** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji značajna razlika između dva upravljačka računovodstva u preduzećima.

ZC<sub>16</sub> Kod **identifikacije doprinosa kontrolinga učinkovitosti preduzeća** (MANOVA i diskriminativna) ukazuju da postoji samo sintetizovana razlika između dva upravljačka računovodstva.

Predloženi Model korporativnog kontrolinga za industrijski sistem treba da omogući menadžmentu industrijskog sistema da može da upravlja poslovnim rezultatom u smislu ostvarivanja planiranih ciljeva.

Svrha prikazanog Modela korporativnog kontrolinga za industrijski sistem treba da u procesu upravljanja poslovnim rezultatom isključi mogućnost donošenja subjektivnih odluka od strane menadžmenta. To znači da sve odluke menadžmenta treba da se baziraju na relevantnim informacijama koje proizilaze kao output iz Modela kontrolinga za industrijski sistem.

Na osnovu do sada iznetih zapažanja i zaključaka predložili bi daljnje pravce istraživanja u smeru razvijanja modela korporativnog kontrolinga industrijskih sistema koji bi obuhvatali detaljne transformacije podataka svih ostalih celina poslovnih sistema koji utiču na upravljanje poslovnim rezultatom.

Razrađeni predlog modela može dalje služiti kao osnova za oblikovanje i preispitivanje budućih procesa.

Daljnji razvoj modela kontrolinga može biti temelj standarda u kontrolingu. Takvi standardi će biti osnova za osiguranje kvaliteta u poslovanju kontrolinga a njihovo usklađivanje i unapređenje put ka jednoznačnom terminologijom kontrolinga.

## LITERATURA

- Ahn,H./Dyckhoff,H.: *Von der Rationalitätssicherung zur Effektivitäts – und Effizienz-sicherung*, in: Scherm,E./Pietsch,G. (Eds.): *Controlling: Theorien und Konzeptionen*, Munich, 2004
- Adelsberger, Z.: *Upravljanje rizicima na procesima kontrolinga*, Portal za kvalitet i sigurnost [www.kvalis.com](http://www.kvalis.com), 2010
- Anthony, R.N./Govindarajan,V.: *Management Control Systems*, 12.Auflage, New York, 2007
- Baron,J.N./Kreps,D.M.: *Strategic Human Resources – Frameworks for General Managers*, New York, 1999
- Bauer, M.: *Controllershship in Deutschland: Zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Controllern und Managern*, Wiesbaden, 2002
- Becker,H-J: *Controller and Controlling*, Grafenau 1984
- Becker,J., Schütte,R.: *Hadelsinformationssysteme*, Landsberg/Lech, 1996
- Becker,J.; Kahn,D.: *Der Prozess im Fokus*, In: *Prozessmanagement, Ein Leit – faden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, Eds.: J.Becker, M.Kugeler, M.Rosemann, Berlin et al., 2002
- Bedenik, N.O., *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 1998.
- Bedenik,N.O.: *Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj*, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.5,No1, Prosinac 2007
- Berman, K./Najt,Dž., *Finansijska inteligencija*, Asse Books, Novi Sad, 2006.
- Binder,C./Schäffer, U.: *Deutschsprachige Controllinglehrstühle an der Schwelle zum Genertinswechsel*, in: *Zeitschrift für Controlling und Management*, Vol.49,2005
- Bolfek,B.: *Model kontrolinga kao podrška menadžmentu pri donošenju odluka*, Časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku – Ekonomski vjesnik, broj 1/2010, Osijek, 2010
- Borchers,S., *Beteiligungscontrolling in der Managemenet – Holding*, Wiesbaden, 2000.
- Brede, H.: *Prozessorientiertes Controlling wandelbarer Struturen In: Controlling*, 1997
- Davenport, T.H.: *Reeingineering a Business Process*, In: Harvard Business School, Note 9-396-054,1995
- Davenport, T.H.: *The fad that forgot people*, In: Fast Company, 1995
- David,U., *Strategisches Management von Controllerbereichen: Konzept und Fallstudien*,Wiesbaden, 2005
- Day,A.L., *Mastering Financial Modelling*, Great Britain, 2001
- Deming, W.E.: *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge, 1992
- Dessler,G.: *Organisation theory*, Integrating structure and behavior, 2<sup>nd</sup> edition, New York et al., 1986

- Deyhle, A., *Controller –Handbuch*, Vol.A, 2nd edition, Gauting, 1980
- Deyhle,A., *Management & Controlling – Brevier*, Vol.I: *Manager & Controller in Team*, 3rd edition, Gauting, 1984
- Deyhle, A.et.al, *Controlling and the controller*, Controller Akademie, Gauting, 2005
- Duričin D., Janošević S., *Menadžment i strategija*, Beograd, 2004
- Eisenführ,F./Theuvsen,L.: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 4.Auflage, Stuttgart,2004
- Eschenbach, R.: *Controlling*, Stuttgart, 1994
- Eschenbach, R./Niedermayr, R.: *Die Konzeption des controlling*, in: Eschenbach, R. (Eds.): *Controlling*, 2nd edition, Stuttgart, 1996
- Fayol,H.: *General and Industrial Management*, London 1949
- Friedl, B.: *Controlling*, Stuttgart, 2003.
- Gerboth, T.: *Prozesscontrolling. Der Nächste Schritt in einem prozess-orientierten Controlling*, Controlling, 2000
- Gulick,L.H.; *Notes on the theory of the organization*, In:Papers on the science of administration,1937
- Hahn, D./Hungenberg, H.: *PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung*, Wertorientierte Controllingkonzepte, 6th edition, Wiesbaden, 2001
- Hammer,M.: *Beyond Reengineering*, How the Process – Centered Organization is Changing our work and our lives, New York, 1996
- Hammersmith, G., *Management Controlling*, Wien, PKJ, Beograd, 2002
- Harrington,H.J.: *Business Process Improvement*, The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness, New York, 1991
- Henning,D.A./Moseley,R.L.: *Authority Role of a Functional Manager: The Controller*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol.15,1970
- Henning,K.W.: *Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, Berlin, 1934
- Hirsch,B.: *Zur Lehre im Fach Controlling*, in: Weber,J./Hirsch,B.(Eds.): *Zur Zukunft der Controllingforschung: Empirie, Schnittstellen und Umsetzung in der Lehre*, Wiesbaden, 2003
- Holtbrügge,D.: *Personalmanagement*, 2. Auflage, Berlin u.a., 2005
- Horváth,P.: *Controlling: Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptionen – und Koordinations –probleme der Führung*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1978
- Horváth, P.: *Controlling 8th edition*, Munchen,2003



- Horvath,P., *Das controlling konzept*, Stuttgart, 2003
- Horvath, P.: *Controlling*, 10th edition, Munich, 2006
- Horvath,P., *Controlling*,Vahlen,Munchen, 2009
- Küpper, H.-U.: *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 4th edition, Stuttgart, 2005
- Küpper,H.-U.: Konzeption des Controllings aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Rechnungswesen und EDV, 8.Saarbrücker Arbeitstagung, Heidelberg,1987
- Kiipper, H.-U./Weber, J./Zünd, A.: *Zum verständnis und selbstverständnis des Controlling*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 60, 1990
- Küpper,H.-U/Wagenhofer,A.: *Vorwort der Herausgeber*, in: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4<sup>th</sup> edition, Stuttgart, 2002
- Krüger,W.: *Controlling: Gegenstandsbereich, Wirkungsweise und Funktionem im Rahmen der Unternehmenspolitik*, In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1979
- Kueng,P.: *Process Performance Measurement System: a tool to support process – based organizations*, In: Total Quality Management, 2000
- Labdsberg G,V/Mayer,E.: *Berufsbild des Controllers*, Stuttgart,1988
- Lambert, R.A., *Handbook of Management Accounting Research*, Amsterdam, 2007.
- Luhmann,N., Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3rd edition, Stuttgart, 1989.
- Macintosh,N.B., *Participative Budgeting: For and Against*, 2003.
- McLellan,M.: *Workflow Metrics – One of the great benefits of workflow management*, In: Praxis des Workflow – Management. Eds: H.Oesterle,P.: Vogler Branschweig, 1996
- Messner, M/Becker,A./Schäffer,U./Binder,C.,*Legitimacy and Identity in Germanic Management Accounting Research*, 2008
- Mintzberg, H., *The Structuring of Organization*, New Jersey, 1996.
- Moore,N.: *Forecasting Budgets*, Lebhar – Friedman Books, New York, 1999
- Mosiek, T.: *Interne Kundenorientierung des Controlling*, Frankfurt, 2002
- Muehlen,M.: *Workflow – based Process Controlling*, Berlin, 2002
- Müller ,W.: *Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling*, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1974
- Napier, C., *Accounts of Change: 30 Years of Historical Accounting Research*, in: Accounting, Organizations and Society, Vol.31, 2006.
- Niedermayr,R.: *Entwicklungsstand des Controlling: System, Kontext und Effizienz*, Wiesbaden, 1994
- Nordsieck,F.: Betriebsorganisation, Lehre und Technik (Textband), 2<sup>nd</sup> revised and enhanced edition, Stuttgart, 1972

- Perović,V., *Kontrolling*, Rodacom, Novi Sad, 2007
- Perović,V. /Nerandžić,B./Dickov,V., *Ekonomika moderna*, Stylos, Novi Sad, 2001
- Plesums,Ch.: *Introduction to Workflow*. In: L.Fischer (Ed.): *Workflow Hand-book*, Lighthouse Point, 2002
- Porter, M.E: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*, New York, 1980
- Porter, M.E.: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, 1985
- Prahalad, C.K./Hamel, G.: *The Core Competence of the Corporation*, in: *Harvard Business Review* Vol. 68, 1990
- Reiß,M./Höge,R.: *Schlankes Controlling in segmentierten Unternehmen*, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Vol. 46, 1994
- Renteria,H.S., *Controlling the Audit Process*, 2000.
- Rosemann,M.: *Komplexitätsmanagement in Prozess-modellen*, Methodenspezifische Gestaltungsempfehlungen für die Informationsmodellierung, Wiesbaden, 1996
- Roslender,R./Dillard,J., *Reflections on the Interdisciplinary Perspectives on Accounting Project*, 2003
- Schmelzer,H.J.; Friedrich, W: *Integriertes Prozes, Produkt und Projektcontrolling*, In: *Controlling*, 1997
- Schüller, S., *Organisation von Controllingssystemen in der Kreditwirtschaft*, Münster, 1984.
- Schreyögg,G.: *Organisation*, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden, 1996
- Seufert,A./Lehmann,P.: *Business Intelligence – Status quo und zukünftige Entwicklungen*, Heidelberg, HMD 47, 2006
- Siegel, G./Kulesza, C.S., *The Practice Analysis of Management Accounting*, 1996.
- Siegel,G./Kulesza,C.S.: *The Practice Analysis of Management Accounting*, in: *Management Accounting*, Vol.77, 1996
- Siegwart, H.: *Controlling-Konzepte und Controller-Funktionen in der Schweiz*, Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich, 1.Kölner Kolloquium 15 Jahre AWW Köln, Freiburg i.Br., 1986
- Skousen,K.F./Zimmer,R.K.: *Controllershiop Obsolescence: Fact or Fiction*, in: *Management Accounting*, Vol.51, 1970
- Spillecke, D.: *Interne Kundenorientierung des Controllerbereichs: Messung - Erfolgsauswirkungen - Determinanten*, Wiesbaden, 2006
- Staehe,W.H.: *Management Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8th edition, München 1999

- Steinle, C./Theim,H./Dunse, A., *Beteiligungscontrolling*, 1998.
- Steinle, C./Theim,H./Dunse, A., *Beteiligungscontrolling*,in: Controlling,Vol 10,1998
- Steinmann, H.; Schreyogg,G.; *Management Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 5th enhanced edition, Wiesbaden 2000
- Steinmann, H.; Schreyogg,G.; *Management Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 5th enhanced edition, Wiesbaden 2000
- Stoffel,K.: *Controllershship im internationalen Vergleich*, Wiesbaden, 1995
- Todorović-Dudić,A.: *Razvoj modela kontrolinga u industrijskim preduzećima*, magistrski rad, FTN, Novi Sad, 2009.
- Tracy. J.A, *Fast forward in Finance*, USA,2002.
- Tschendi M.,Schentier,P., *Modern Budgeting*, Internationaler Controller Verein, Gauting, Germany, 2012
- Vellmann, K.-H.,*Organisation des Controlling in einem Konzern*, Stuttgart, in: Mayer,E./Weber,J.(Eds.) *Handbuch Controlling*,1990
- Vellmann, K.-H.,*Organisation des Controlling in einem Konzern*, Stuttgart, 1990.
- Wagenhofer, A., *Management Accounting Research in German –Speaking Countries*, 2006.
- Watts, R.L/Zimmermann,J., *Positive Accounting Theory*, 1996.
- Weber, J./Schäffer,U./Bauer,M., *Controller und Manager im Team*, Series Advanced Controlling, Vol.14, 2000
- Weber, J., *Zentrales und dezentrales Controlling*, Wiley – VCH, Verlag GmbH & Co, 2008
- Weber, J./Bültel, D.: *Controlling: Ein eigenständiges Aufgabenfeld in den Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland - Ergebnisse einer Auswertung von Stellenanzeigen aus den Jahren 1949-1989*, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 52, 1992
- Weber,J.: *Aktuelle Controllingpraxis in Deutschland*, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 58, Weinheim, 2007
- Weber,J.: *Von Top – Controllern lernen: Controlling in den DAX 30 Unternehmen (“DAX 30 Study”)*, Weinheim, 2008
- Weber,J./ Schäffer,U.: *Sicherstellung der Rationalität der Führung als Aufgabe des Controlling*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 1999
- Weber, J./Hunold, C./Prenzler,C/Thust, S.,*Controllerorganisation in deutschen Unternehmen*, Series Advanced Controlling, Vol.18, Vallendar, 2001
- Weber,J./Hirsch,B./Rambusch,R./Schlüter,H./Sill,F./Spatz,A.C.:*Controlling 2006-Stand und Perspektiven*, Vallendar, 2006

Weber,J./Nevries,P./Ines,C./OfebbubgmC./Rambusch,R./Spatz,A.:*Controller im Strategieprozess*, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 58, Weinheim, 2007

Weber,J./Schäffer,U; *Controlling – Entwicklung im Spiegel von Stellenanzeigen*, in:Kostenrechnungspraxis, Vol 42, 1998

Weber,J./Schäffer,U; *Introduction to Controlling*, Stuttgart 2008

Welge, M. K.: *Unternehmensführung*, Vol. 3: Controlting, Stuttgart,1988

Welge, M.K./Al-Laham,A.: *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 4<sup>th</sup> edition, Wiesbaden, 2003

# PRILOG: UPITNIK NA OSNOVU KOGA JE SPROVEDENO ISTRAŽIVANJE

## I Opšti deo

### 1. Navedite osnovnu delatnost organizacije kojoj pripada Vaše preduzeće \*

- [ ] Poljoprivreda šumarstvo i ribarstvo
- [ ] Rudarstvo i naftna industrija
- [ ] Prerađivačka industrija
- [ ] Farmaceutsko - hemijska industrija
- [ ] Metalska industrija
- [ ] Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom
- [ ] Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama
- [ ] Građevinarstvo
- [ ] Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila
- [ ] Saobraćaj i skladištenje
- [ ] Usluge smeštaja i ishrane
- [ ] Informisanje i komunikacije
- [ ] Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja
- [ ] Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti
- [ ] Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti
- [ ] Državna uprava i obavezno socijalno osiguranje
- [ ] Obrazovanje
- [ ] Zdravstvena i socijalna zaštita
- [ ] Poslovanje nekretninama
- [ ] Ostale uslužne delatnosti
- [ ] Остало:

### 2. Svojinski oblik Vašeg preduzeća \*

- ( ) Privatna svojina
- ( ) Državna svojina
- ( ) Meštovita svojina
- ( ) Остало:

### 3. Koliko dugo posluje Vaša kompanija \*

- ( ) Više od 20 godina
- ( ) Između 10 i 20 godina
- ( ) Između 5 i 10 godina
- ( ) Do 5 godina

**4. Veličina organizacije u kojoj radite prema broju zaposlenih \***

- ( ) 1 - 50
- ( ) 51 - 100
- ( ) 101 - 250
- ( ) 251 - 500
- ( ) 501 - 1000
- ( ) 1001 - 5000
- ( ) Preko 5000

**5 Sedište Vašeg preduzeća - država \***

Ovaj podatak je potreban radi grupisanja podataka po regionima

**6. Sedište Vašeg preduzeća - grad \***

Ovaj podatak je potreban radi grupisanja podataka po gradovima

**II Kontroling deo**

Kod pojedinih pitanja potrebno je dati ocene na skali od 1 do 5 na sledeći način: 1 - uopšte se ne slažem, 2 - uglavnom se ne slažem, 3 - delimično se slažem, 4 - uglavnom se slažem, 5 - potpuno se slažem.

**1. Ocenite prema svom mišljenju kompleksnost okruženja Vašeg preduzeća \***

- [ ] 1. Jednostavna okolina
- [ ] 2. Srednje kompleksna okolina
- [ ] 3. Vrlo kompleksna okolina

**2. Ocenite kompleksnost i dinamiku događaja unutar Vašeg preduzeća \***

- [ ] 1. Nizak nivo dinamike i složenosti
- [ ] 2. Srednje dinamičan i složen
- [ ] 3. Vrlo dinamičan i složen

**3. Kakva je zastupljenost pojedinih stilova rukovođenja u Vašoj kompaniji \***

- [ ] Autokratski stil (nadređeni sve planira sam i donosi sve poslovne odluke)
- [ ] Demokratski stil (saradnici se uključuju u proces donošenja odluka)
- [ ] Liberalni ili laissez - faire stil rukovođenja (saradnici imaju "odrešene ruke" i visok stepen slobode u odlučivanju, nadređeni pribavlja potrebne informacije za rad)

**4. Postoji li u Vašoj organizaciji Kontroling? \***

- ( ) Da
- ( ) Ne

**5. Postoji li u Vašoj organizaciji Upravljačko računovodstvo? \***

- ( ) Da
- ( ) Ne

**6. Koliko godina postoji kontroling u Vašoj kompaniji? \***

- ( ) 1 - 5 godina
- ( ) 6 - 10 godina
- ( ) 11 - 15 godina
- ( ) Više od 16 godina

**7. Ko bi trebao prema Vašem mišljenju da bude inicijator uvođenja Kontrolinga u Vašoj kompaniji? \***

- ( ) 1. Menadžment kompanije
- ( ) 2. Matična kuća
- ( ) 3. Strani konsultanti
- ( ) 4. Strane revizorske kuće
- ( ) 5. Domaći konsultanti
- ( ) Остало:

**8. Kontroling treba da bude stručno podređen \***

- ( ) 1. Upravi kompanije
- ( ) 2. Upravi finansija
- ( ) 3. Upravi finansija i računovodstva
- ( ) 4. Upravi kontrolinga glavnog društva
- ( ) Остало:

**9. Kontroling u Vašoj organizaciji treba da je organizovan na sledeći način \***

- [ ] 1. Centralizovano
- [ ] 2. Decentralizovano
- [ ] 3. Kombinovano

**10. Lokalnih (decentralizovanih) kontrolinga treba da je što više \***

1 2 3 4 5

Uopšte se ne slažem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Potpuno se slažem
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

### 11. Faktori koji utiču na oblik organizacije kontrolinga u Vašem preduzeću \*

	1 Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Organizacija preduzeća	( )	( )	( )	( )	( )
Značaj koji CFO pripisuje kontrolingu	( )	( )	( )	( )	( )
Značaj kontrolinga unutar preduzeća	( )	( )	( )	( )	( )
Kultura preduzeća	( )	( )	( )	( )	( )
Strategija preduzeća	( )	( )	( )	( )	( )

### 12. Rukovodilac kontrolinga ne treba da je i rukovodilac \*

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Plana i analiza	( )	( )	( )	( )	( )
Finansija	( )	( )	( )	( )	( )
Računovodstva	( )	( )	( )	( )	( )
Nekog drugog sektora	( )	( )	( )	( )	( )
Niti jednog sektora osim kontrolinga	( )	( )	( )	( )	( )

### 13. U kontrolingu Vaše kompanije treba da radi \*

- [ ] 1. Jedna osoba
- [ ] 2. Od dve do pet osoba
- [ ] 3. Od šest do deset osoba
- [ ] 4. Više od deset osoba



**14. Struktura obrazovanja u kontrolingu treba da bude \***

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Magistri i doktori nauka	( )	( )	( )	( )	( )
Visoka stručna sprema	( )	( )	( )	( )	( )
Viša stručna sprema	( )	( )	( )	( )	( )
Srednja stručna sprema	( )	( )	( )	( )	( )
Nije važna stručna sprema	( )	( )	( )	( )	( )

**15. Pored kontrolinga treba da postoji i služba plana i analiza u istoj kompaniji \***

	1	2	3	4	5	
Uopšte se ne slažem	( )	( )	( )	( )	( )	Potpuno se slažem

**16. Nastanak i razvoj kontrolinga u kompaniji \***

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Kontroling treba da se razvije iz plana i analize	( )	( )	( )	( )	( )
Treba da postoji i kontroling i plan i analiza	( )	( )	( )	( )	( )
Treba da postoji samo plan i analiza	( )	( )	( )	( )	( )
Treba da postoji samo kontroling	( )	( )	( )	( )	( )
Ne treba da	( )	( )	( )	( )	( )

1. Uopšte se ne slažem    2 Uglavnom se ne slažem    3 Delimično se slažem    4 Uglavnom se slažem    5 Potpuno se slažem

postoji ni kontroling ni plan i analiza
-----------------------------------------

**17. Kontroling treba da obavlja sledeće zadatke \***

	1 Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Prikupljanje informacija	( )	( )	( )	( )	( )
Planiranje i kontrola	( )	( )	( )	( )	( )
Obezbeđenje racionalnosti (podrška rukovodstvu)	( )	( )	( )	( )	( )
Budžetiranje/srednjoročno planiranje	( )	( )	( )	( )	( )
Kontrola izvršenja obračuna i analiza odstupanja	( )	( )	( )	( )	( )
Izveštavanje	( )	( )	( )	( )	( )
Obračun i analiza troškova	( )	( )	( )	( )	( )
Integracija parcijalnih proračuna u proračun preduzeća	( )	( )	( )	( )	( )
Analiza uzroka odstupanja	( )	( )	( )	( )	( )
Savetovanje u procesu odlučivanja	( )	( )	( )	( )	( )
Poslovno informisanje	( )	( )	( )	( )	( )
Saradnja kod strateškog planiranja	( )	( )	( )	( )	( )
Predlaganje korektivnih mera	( )	( )	( )	( )	( )
Stručna pomoć kod	( )	( )	( )	( )	( )

	1 Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
investicionog planiranja					

**18. Kontroling u kompaniji treba da ima sledeću ulogu: \***

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Stručna pomoć menadžmentu svih nivoa	( )	( )	( )	( )	( )
Kontrola	( )	( )	( )	( )	( )
Informacijska podrška	( )	( )	( )	( )	( )
Zamena za plan i analizu	( )	( )	( )	( )	( )
Proširenje računovodstva	( )	( )	( )	( )	( )
Nešto drugo	( )	( )	( )	( )	( )

**19. Vaše preduzeće treba da koristi sledeće instrumente kontrolinga \***

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
ABC analiza	( )	( )	( )	( )	( )
Break - even analiza	( )	( )	( )	( )	( )
Analiza investicija	( )	( )	( )	( )	( )
Analiza prodaje i odstupanja u prodaji	( )	( )	( )	( )	( )
Balanced scorecard analiza	( )	( )	( )	( )	( )

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Dislokacija proizvodnje	( )	( )	( )	( )	( )
Analiza konkurencije	( )	( )	( )	( )	( )
Portfolio analiza	( )	( )	( )	( )	( )
Životni vek proizvoda	( )	( )	( )	( )	( )
SWOT analiza	( )	( )	( )	( )	( )
Benchmarking	( )	( )	( )	( )	( )
Upravljanje troškovima proizvodnje	( )	( )	( )	( )	( )
Analiza potencijala	( )	( )	( )	( )	( )
Upravljanje planiranim troškovima	( )	( )	( )	( )	( )

## 20. Najvažniji izvori informacija za kontroling treba da su: \*

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Računovodstvo	( )	( )	( )	( )	( )
Prodaja	( )	( )	( )	( )	( )
Finansije	( )	( )	( )	( )	( )
Informacioni sistem	( )	( )	( )	( )	( )
Nabavka	( )	( )	( )	( )	( )
Marketing	( )	( )	( )	( )	( )
Informacije iz okoline	( )	( )	( )	( )	( )
Plan i analiza	( )	( )	( )	( )	( )
Proizvodnja	( )	( )	( )	( )	( )

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Drugi izvori informacija	( )	( )	( )	( )	( )

**21. Korisnici informacija kontrolinga su: \***

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Menadžment najvišeg nivoa	( )	( )	( )	( )	( )
Menadžment nižeg hijerarhijskog nivoa	( )	( )	( )	( )	( )
Finansije	( )	( )	( )	( )	( )
Marketing	( )	( )	( )	( )	( )
Spoljni korisnici	( )	( )	( )	( )	( )
Računovodstvo	( )	( )	( )	( )	( )
Prodaja	( )	( )	( )	( )	( )
Proizvodnja	( )	( )	( )	( )	( )
Plan i analiza	( )	( )	( )	( )	( )
Nabavka	( )	( )	( )	( )	( )
IT	( )	( )	( )	( )	( )
Drugi korisnici	( )	( )	( )	( )	( )

**22. Kontroling ne doprinosi uspešnosti poslovanja Vašeg preduzeća \***

	1	2	3	4	5	
Uopšte se ne slažem	( )	( )	( )	( )	( )	Potpuno se slažem

**23. Kontroling u Vašem preduzeću je: \***

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Ekonomska savest	( )	( )	( )	( )	( )
Interni konsultant	( )	( )	( )	( )	( )
Navigator	( )	( )	( )	( )	( )
Nešto drugo	( )	( )	( )	( )	( )

**24. Da li su po Vašem mišljenju sledeće procedure važne za kontroling \***

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Procedure za planiranje	( )	( )	( )	( )	( )
Procedure za investicije	( )	( )	( )	( )	( )
Procedure za izveštavanje	( )	( )	( )	( )	( )
Procedure u oblasti računovodstva	( )	( )	( )	( )	( )

**25. Lokalni kontrolinzi treba da učestvuju u kreiranju procedura/smernica za rad kontrolinga grupe \***

	1	2	3	4	5	
Uopšte se ne slažem	( )	( )	( )	( )	( )	Potpuno se slažem

**26. Saradnja izmedju centralnog kontrolinga/kontrolinga grupe i lokalnih kontrolinga treba da je zasnovana na primeru: \***

	1 Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Baza podataka	( )	( )	( )	( )	( )
Standardizacija/jasnih normi	( )	( )	( )	( )	( )
Komunikacija	( )	( )	( )	( )	( )

**27. Treba da postoje unapred definisani i standardizovani kontroling izveštaji \***

	1	2	3	4	5	
Uopšte se ne slažem	( )	( )	( )	( )	( )	Potpuno se slažem

**28. Izveštaj kontrolinga treba da se izrađuje na sledeći način \***

- [ ] 1. Većina izveštaja je unapred definisana i postoji u informacionom sistemu
- [ ] 2. Većina izveštaja je unapred definisana ali se izrađuje u excel tabelama na osnovu izvučenih podataka iz informacionih sistema i drugih podataka
- [ ] 3. Samo nekoliko osnovnih izveštaja je definisano u informacionom sistemu
- [ ] 4. Samo nekoliko osnovnih izveštaja je unapred definisano i uglavnom se izrađuje u excelu
- [ ] 5. Izveštaji se izrađuju prema instrukcijama dobijenih od rukovodstva za svaki pojedinačni izveštaj
- [ ] Остало:

**29. Izveštaja o ostvarenju plana poslovanja, kontroling treba da izrađuje \***

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Godišnje	( )	( )	( )	( )	( )
Kvartalno	( )	( )	( )	( )	( )
Mesečno	( )	( )	( )	( )	( )
Nedeljno	( )	( )	( )	( )	( )

	1. Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Dnevno	( )	( )	( )	( )	( )

**30.Saradnju između centralnog kontrolinga tj. kontrolinga grupe i kontrolinga strateških poslovnih jedinica/lokalnih kontrolinga treba da je \***

	1.Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Sistematizovana	( )	( )	( )	( )	( )
Jasna	( )	( )	( )	( )	( )
Efikasno regulisana	( )	( )	( )	( )	( )

**31. Kontroling u preduzeću treba da je \***

	1.Uopšte se ne slažem	2 Uglavnom se ne slažem	3 Delimično se slažem	4 Uglavnom se slažem	5 Potpuno se slažem
Mesto planiranja i analize poslovanja	( )	( )	( )	( )	( )
Najvažniji izvor informacija	( )	( )	( )	( )	( )
Konsultant poslovnih odluka	( )	( )	( )	( )	( )
Koordinator i integrator poslovnih funkcija	( )	( )	( )	( )	( )

**32. Na osnovu postojećeg stepena implementiranog kontrolinga u Vašem preduzeću, sa kojom ocenom bi ste ocenili doprinos kontrolinga povećanju efikasnosti i upravljanja poslovanjem \***



1 2 3 4 5

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**33. Da li po Vašem mišljenju implementacijom kontrolinga u organizaciju isključujete mogućnost donošenja subjektivnih poslovnih odluka menadžmenta \***

1 2 3 4 5

Uopšte se ne slažem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Potpuno se slažem
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

**34. Da li se po Vašem mišljenju uvođenjem kontrolinga u organizaciju povećavaju mogućnosti identifikacije rizika poslovanja**

1 2 3 4 5

Uopšte se ne slažem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Potpuno se slažem
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------