

ULOGA FINANSIJSKIH DIREKTORA U OPŠTEM I STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

Dejan ERIC¹
Marija LAZAREVIĆ-MORAVČEVIĆ²
Odgovorni autor E-mail: dejan.eric@bba.edu.rs

Apstrakt

U ovom radu istražuje se uloga finansijskih direktora u okviru opšteg i strategijskog menadžmenta. Motivacija za pisanje rada je proistekla iz uočenih različitih organizacionih rešenja i podele odgovornosti između funkcija finansija i računovodstva u domaćim privrednim društvima. Cilj rada je da se ukaže na značaj uloge finansijskog direktora u opštem i strategijskom menadžmentu, kao i na određene organizacione izazove u podeli nadležnosti između funkcija finansija i računovodstva u domaćim malim i srednjim preduzećima. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 32 privredna društva, pretežno iz sektora malih i srednjih preduzeća. Na bazi opservacija i razgovora sa top menadžerima uočeno je da u okviru objedinjenog organizacionog dela pod nazivom finansije i računovodstvo (ili obrnuto) upravlja osoba bez dovoljno kompetencija za taj posao ili sa veoma ograničenim autoritetom i odgovornošću koji ne odgovaraju savremenim shvatanjima funkcije finansijskog direktora. U značajnom broju posmatranih slučajeva funkciju finansijskog direktora obavljaju lica sa dominantnim iskustvom u oblasti računovodstva. Na osnovu intervjua sa više od trideset top menadžera i vlasnika malih i srednjih preduzeća može se zaključiti da je jedan od značajnih razloga za ovakav pristup težnja ka smanjenju ukupnih troškova poslovanja.

Uočene menadžerske i organizacione odluke ovoga tipa u praksi pokazuju niz slabosti koje dovode u sumnju da li takva rešenja zaista doprinose uštedama ili obrnuto dovode do smanjenja ukupne efikasnosti i efektivnosti kako opšteg, tako i strategijskog menadžmenta.

Ključne reči: *mnadžment, finansijski mnadžment, strategijski mnadžment, finansijski direktor*

JEL: *G30, M10, M21, M41*

¹ Dejan Erić, redovni profesor, Beogradska bankarska akademija, Zmaj Jovina 12, Beograd, tel: +38165321100, e-mail: dejan.eric@bba.edu.rs, ORCID ID (<https://orcid.org/0000-0002-8940-5236>)

² Marija Lazarević-Moravčević, viši naučni saradnik, Institut ekonomskih nauka, Zmaj Jovina 12, Beograd, tel: +381642377312, e-mail: marija.lazarevic@bba.edu.rs, ORCID ID (<https://orcid.org/0000-0002-6923-0483>)

UVOD

Istraživanje uloga finansijskih direktora u opštem i strategijskom menadžmentu može da se posmatra iz više različitih uglova. Mi ćemo se fokusirati na dva osnovna. Jedan je praktičan, koji je vezan za domaća privredna društva, posebno ona iz kategorije malih i srednjih gde se javlja čitav niz različitih organizacionih, menadžerskih i finansijskih problema. Drugi aspekt je teorijski, budući da stručna literatura obiluje radovima koji razmatraju različite aspekte funkcije savremenog finansijskog direktora, počev od pukih računovođa ili kontrolora do svojevrstnih strategijskih partnera generalnim direktorima u njihovim liderskim ulogama.

Na početku ćemo se kratko osvrnuti na pitanje šta sve predstavlja obuhvat funkcije finansijskih menadžera. Reč je o širokoj lepezi poslova uključujući obezbeđivanje finansijskih sredstava, upravljanje strukturom kapitala, evaluaciju i realizaciju investicionih aktivnosti, stvaranje vrednosti za vlasnike, upravljanje rizicima, te sprovođenje aktivnosti finansijskog planiranja i kontrole na operativnom nivou. Pored pomenutih, u praksi se funkcije finansijskih direktora (u svetu poznatih i kao CFO – *chief financial officer*) sve više proširuje i obogaćuje novim ulogama i dužnostima.

U oblasti menadžmenta i strategijskog menadžmenta ključna uloga CFO ogleda se u funkciji odlučivanja. Bitna područja u kojima je presudno donošenje odluka finansijskih direktora pokrivaju niz značajnih oblasti, od kojih se posebno izdvajaju: investicione odluke (u domaćoj literaturi poznate kao ocena ekonomske efektivnosti investicija, a u anglosaksonskoj literaturi kao *capital budgeting*), odluke iz domena definisanja strukture kapitala (shvaćene kao odnos različitih izvora dugoročnog finansiranja) odnosno procena optimalnog odnosa korišćenja duga i sopstvenih sredstava, zatim održavanje optimalnog nivoa obrtnih sredstava i pozitivnog neto obrtnog fonda, kao i upravljanje ključnim finansijskim parametrima (likvidnost, solventnost, pokrivenost, aktivnost i profitabilnost) u okvirima planiranih i očekivanih vrednosti od strane vlasnika. U ovaj domen spadaju i odluke o raspodeli dobiti i pokriću gubitaka, odluke o emisiji različitih finansijskih instrumenata, kao i odluke u vezi sa spajanjima i preuzimanjima kompanija, njihovih delova, poslova ili imovine (tzv. *mergers and acquisitions* – M&A). Pored navedenog, značajnu ulogu imaju i definisanje procedura i metoda za identifikaciju i upravljanje finansijskim rizicima, kao i proces budžetiranja.

Kao što se može uočiti iz ovog kratkog pregleda, bazične funkcije finansijskih direktora ne obuhvataju prevashodno računovodstvene poslove, iako se mora konstatovati kako oni jesu tesno povezani. Suština je u tome da je fokus finansijskih menadžera pretežno orijentisan na finansijske odluke, buduće investicije, predviđanja, upravljanje rizicima. Za razliku od toga, računovodstveni poslovi su primarno orijentisani na evidentiranje sadašnjih transakcija i tumačenja istorijskih podatke. Obe grupe poslova se prepliću i bez dobre saradnje i koordinacije nema uspešnog, tj. efikasnog i efektivnog menadžmenta. Otuda, ove napomene o fokusu finansija i računovodstva treba sagledati samo kao analitički okvir koji je kreiran za potrebe ovog rada. Iz njega proizilazi i osnovno istraživačko pitanje koje je

motivisalo autore da istraže ovu problematiku: Kako je u domaćim malim i srednjim preduzećima organizovana i shvaćena uloga finansijskog direktora?

Da podsetimo, računovodstvo najjednostavnije predstavlja sistematski proces evidentiranja poslovnih transakcija, analize, prezentovanja i sastavljanja finansijskih izveštaja o najvažnijim finansijskim informacijama i podacima. Ono obezbeđuje bazične informacije o finansijskom stanju i zdravlju privrednog društva. Dobro isplaniran i implementiran računovodstveni sistem vlasnicima i menadžerima pruža pregršt podataka i informacija o svim relevantnim aspektima poslovanja i olakšava proces donošenja odluka. Iako između poslova finansija i računovodstva postoji tesna povezanost i isprepletanost, to ne znači da se ove dve oblasti mogu poistovetiti. Posebno treba imati u vidu da postoje veoma različiti tipovi računovodstva, od kojih nisu svi podjednako razvijeni i primenljivi u svim tipovima organizacija. Na primer, razlikuju se finansijsko i upravljačko računovodstvo, zatim troškovno, poresko, forenzičko, itd.

Računovodstveni poslovi su povezani, ali u osnovi se razlikuju u upravljačkom i organizacionom smislu od poslova finansija. Otuda se razlikuje i fokus aktivnosti u organizacionom i procesnom smislu između rukovodećih ljudi na računovodstvenim poslovima. Oni obavljaju čitavu lepezu aktivnosti na evidentiranju poslovnih transakcija, vođenju konta i glavne knjige, plaćanjima, naplatama, sastavljanju finansijskih izveštaja (bilansa stanja, bilansa uspeha, bilansa gotovinskog toka, itd.), popunjavanju poreskih prijava i nizu drugih srodnih aktivnosti. Od računovođa se zahteva tačnost, ažurnost i preciznost. Fokus je uglavnom na sadašnjosti i prošlosti. Pri tome, oni pružaju značajne podatke i informacije za donosiocje odluka iz svih sfera poslovanja privredne organizacije, posebno u domenu robnog i materijalnog računovodstva, ukoliko organizacija ima takvu vrstu poslovanja.

U novijim dinamičnim uslovima, prepunim velikih i krupnih promena dolazi do novih zahteva kako za poslove računovodstva, tako i finansija. Sve je više prisutna digitalizacija. Pojavljuje se sve veći broj fintech kompanija koje nude poslove „robo analitike“ u smislu vođenja i sastavljanja finansijskih izveštaja, pa čak i pojedinih poslova investicionog savetovanja. Veće učešće veštačke inteligencije zahteva promene i širenje lepeza usluga koje obavljaju svi zaposleni u oblasti finansija. Drugim rečima, dolazi do širenja delokruga poslova i odgovornosti finansijskih direktora, od kojih se očekuje da sve više budu uključeni u oblasti strategijskog planiranja (ocene investicionih mogućnosti, M&A, Erić i Stošić, 2013) upravljanje rizicima, inovacije, pa čak i liderstva u najširem poslovnom smislu.

U okviru ovoga rada pokušaćemo da ukažemo na to da je uloga finansijskog direktora (CFO) značajno šira od uloge šefa računovodstva. CFO ne samo da se nalazi na najvišim – top menadžerskim pozicijama u bilo kom tipu organizacija, već igra i ključnu ulogu u strategijskom menadžmentu kao svojevrсна „desna ruka“ generalnom ili glavnom izvršnom direktoru (CEO).

U nastavku rada prvo ćemo ukazati na teorijske osnove i pristupe istraživanju uloge finansijskih direktora, a zatim predstaviti rezultate empirijskog istraživanja.

PREGLED LITERATURE

Teorijske osnove istraživanja uloge finansijskih direktora u procesima menadžmenta i strategijskog menadžmenta su veoma bogate. Reč je o temi koja nije nepoznata akademskoj zajednici i još uvek predstavlja veoma atraktivno područje za istraživanje. Značajan broj naučnih radova je napisan iz ove oblasti u poslednjih desetak godina. U nastavku će biti analizirani radovi koji ističu značaj šireg pristupa ulozi finansijskih direktora, izvan isključive orijentacije na računovodstvene aktivnosti.

Uloga finansijskih direktora se menjala tokom vremena. O tome je napisan izuzetno uticajan rad od strane profesora Dirka Zorna (Zorn, 2004) sa Princeton univerziteta, gde se analizira promena uloge finansijskih direktora (CFO) na primeru 400 velikih američkih kompanija u periodu od skoro 40 godina (1963-2000). U radu se uočava da su tokom 60-ih i početkom 70-ih godina XX veka CFO bili dominantno orijentisani ka diversifikaciji i podršci strategijama konglomeratskog rasta, koji je tada predstavljao preovlađujući trend. Kasnije, od sredine 1980-ih godina taj pristup se pomera ka jačanju uloge u ostvarivanju visokih finansijskih performansi, pre svega u pogledu stvaranja vrednosti za vlasnike, što se ogledalo između ostalog i u kretanju (povećanju) cena akcija na berzama.

Favaro (2001) pre skoro četvrt veka pisao je o tome kako finansijski direktori moraju da preuzimaju uloge dinamičnog liderstva i to u četiri osnovna i važna područja. Prvo, da poseduju sposobnosti uključivanja u proces strategijskog menadžmenta i to skoro svim fazama, od situacione analize, preko formulisanja strategija na različitim nivoima (ne isključivo na funkcionalnom, tj. finansijskom) do mnogih aspekata implementacije strategija. Drugo, da budu sposobni da pružaju pouzdane informacije za kvalitetno donošenje strategijskih odluka, što je jedna od klasičnih uloga u svim tipovima organizacija. Treće, da svojim aktivnostima doprinose kreiranju konkurentskih prednosti što je i osnova strategijskog menadžmenta. Konačno, četvrto, da svojim liderstvom utiču na sve ostale funkcije u organizaciji.

Jedan od ključnih radova koji ukazuje koliko je bitna uloga finansijskog direktora u procesu strategijskog menadžmenta napisali su 2015. godine kineski autori Jing Han, Jidong Zhang i Jian Han (Han, Zhang & Han, 2015). U pomenutom radu autori ukazuju na potrebu partnerskog odnosa između generalnog (CEO) i finansijskog direktora (CFO). U okviru istraživanja na uzorku od 119 kompanija pokazali su kako organizacije gde je takva praksa prisutna pokazuju značajno bolje finansijske performanse od organizacija u kojima je finansijski direktor isključivo orijentisan ka računovodstvenim poslovima. Prema rezultatima istraživanja, strategijsko partnerstvo između funkcija CEO i CFO predstavlja jedan od ključnih faktora uspešne implementacije strategijskih odluka u okviru strategijskog menadžmenta.

Veoma slične stavove koji ukazuju na promenu uloge finansijskih direktora nalazimo i kod nekih drugih autora. Prema Gyunu i Kimu (2020), funkcija CFO sve više evoluira od operativnog ka strategijskom menadžmentu, pri čemu se postepeno proširuje i na ulogu strategijskog lidera. Ovaj razvoj se ogleda u sve snažnijem povezivanju finansijske funkcije sa oblastima istraživanja i razvoja, inovacijama i procesima strategijskog donošenja odluka. Isti autori (Gyun & Kim, 2022) u svom drugom radu

ukazuju kako uključivanje finansijskih direktora u proces strateškog odlučivanja, što je srž procesa strateškog menadžmenta, utiče na poboljšanje poslovnih performansi organizacija.

Vrlo značajan članak koji ukazuje da uloga finansijskih direktora zavisi u najvećoj meri od organizacionog konteksta napisan je pre nekoliko godina (Huang, Liao, Lin and Loh, 2022). Prema autorima ovog rada uloga CFO je direktna posledica strateških odluka iz domena strateškog menadžmenta. U organizacijama gde je CFO pravilno pozicioniran on je aktivno uključen u proces strateškog odlučivanja i inovacija, čime doprinosi razvoju i sprovođenju inovacionih aktivnosti u organizaciji. U slučaju, gde je isključivo orijentisan ka operativnim ili samo računovodstvenim poslovima on je više u ulozi kontrolora, tj. supervizora. U takvim organizacijama ne dolazi do stvaranja sinergije i ne koristi se u dovoljnoj meri kreativni potencijal koji kvalitetan finansijski direktor može da donese.

Analizirajući bogatu literaturu iz oblasti uloge finansijskih direktora u savremenim organizacijama posebno zanimljivo može biti i fokusiranje na procese digitalne transformacije i kako tehnološke promene utiču na promenu njihovih uloga. U tom kontekstu, Sandner i dr. (2020) analiziraju uticaj CFO na primenu blokčejn tehnologija u industrijskim organizacijama, čime se značajno širi njihovo uloga i opseg poslovanja.

Gil, Mass i Harmann (2009) povezuju liderstvo finansijskog direktora sa upravljačkim računovodstvom, inovacijama i organizacionom strategijom. Ukazuju na povezanost uloge CFO sa računovodstvenom funkcijom, ali ne isključivo finansijskim računovodstvom, već i upravljačkim u cilju podizanja poslovnih performansi i ukupne efikasnosti organizacija.

Iako literatura u velikoj meri potvrđuje transformaciju uloge finansijskog direktora od tradicionalnog finansijskog kontrolora ka strateškom partneru menadžmenta, najveći broj dosadašnjih istraživanja sproveden je u velikim i organizaciono kompleksnim kompanijama. Međutim, mala i srednja preduzeća predstavljaju specifičan organizacioni kontekst koji karakterišu ograničeni resursi, manje formalizovane organizacione strukture, veća koncentracija odlučivanja u rukama vlasnika i često nedovoljno razvijene finansijske funkcije (Erić i dr., 2012; Lazarević-Moravčević i dr., 2018). Upravo zbog toga postavlja se pitanje u kojoj meri organizacione specifičnosti malih i srednjih preduzeća (MSP) oblikuju ulogu finansijskog direktora.

Nalazi pojedinih istraživanja ukazuju da se uloga finansijskog direktora u malim i srednjim preduzećima oblikuje pod uticajem više međusobno povezanih faktora, među kojima se posebno izdvajaju veličina preduzeća, finansijska pismenost vlasnika i menadžera, karakter vlasničke strukture, kvalitet odnosa između CEO i CFO funkcije, kao i stepen digitalizacije i profesionalizacije finansijskog upravljanja.

Jedan od prvih autora koji je ovu problematiku analizirao u kontekstu srednjih preduzeća jeste Hiebl sa saradnicima (2013). Njihovo istraživanje pokazuje da veličina organizacije utiče na karakteristike i odgovornosti finansijskih direktora. U srednjim preduzećima CFO češće raspolaže užim spektrom odgovornosti i manje formalizovanim kompetencijama nego u velikim kompanijama, dok vlasnici

zadržavaju značajan uticaj na finansijsko odlučivanje. Ipak, autori zaključuju da finansijski direktor, bez obzira na veličinu preduzeća, zadržava poziciju jednog od ključnih učesnika u stratezijskom planiranju i najvažnijeg saradnika generalnog direktora (Hiebl i dr., 2013).

Pored organizacione veličine, značajan faktor koji oblikuje finansijsku funkciju u MSP predstavlja nivo finansijske pismenosti vlasnika i menadžera. Is i dr. (2025) ukazuju da kvalitet finansijskog upravljanja u malim i srednjim preduzećima u velikoj meri zavisi od znanja i kompetencija osoba koje obavljaju finansijske poslove. Dodatno, Nicholson i Cannon (2000), pokazuju da u MSP često postoje različite percepcije uloge finansijskog direktora između CEO i CFO funkcije. Takva razlika u očekivanjima može uticati na dinamiku rada top menadžment tima, a samim tim i na efikasnost procesa odlučivanja. Ovaj nalaz potvrđuje da se uloga finansijskog direktora u MSP ne može posmatrati izolovano od šireg organizacionog i upravljačkog konteksta.

Poseban doprinos razumevanju ove problematike pružaju istraživanja koja su sprovedena na nivou porodičnih preduzeća, koja čine značajan deo sektora MSP. Hiebl (2013) dokazuje da vlasnička struktura značajno utiče na način na koji se oblikuje uloga finansijskog direktora. Prema njegovim nalazima, CFO je u porodičnim preduzećima češće usmeren na kontrolne i operativne aktivnosti, dok u neporodičnim organizacijama znatno češće preuzima ulogu stratezijskog partnera menadžmenta. Time se potvrđuje da strateška pozicija finansijskog direktora ne zavisi isključivo od njegovih kompetencija, već i od karakteristika vlasništva i upravljačke strukture organizacije. Međutim, Gurd i Thomas (2012) ukazuju da profesionalni CFO u porodičnim preduzećima ne mora nužno biti ograničen na tradicionalnu kontrolnu ulogu. Njihovi rezultati pokazuju da između finansijskih direktora i vlasnika uglavnom ne postoje značajni konflikti, kako se često pretpostavlja u literaturi. Naprotiv, kada postoji poverenje i podrška vlasnika, finansijski direktor može aktivno učestvovati u donošenju odluka i značajno doprineti profesionalizaciji finansijskog upravljanja, unapređenju kontrole poslovanja i kvalitetu stratezijskih odluka.

Dok prethodni autori naglašavaju značaj organizacionih i vlasničkih karakteristika, Cleary i dr. (2022) fokusiraju se na tehnološku dimenziju razvoja finansijske funkcije u MSP. Njihovo istraživanje pokazuje da primena informacionih tehnologija i savremenih analitičkih alata unapređuje dostupnost, brzinu i kvalitet finansijskih informacija, što može pozitivno uticati na kvalitet upravljačkog računovodstva i poslovno odlučivanje. U takvom okruženju finansijski direktor sve više preuzima ulogu analitičara i interpretatora podataka, čime se dodatno jača njegova stratezijska pozicija u organizaciji.

Konačno, novija istraživanja ukazuju da profesionalizacija finansijskog upravljanja u MSP ne mora nužno biti vezana za postojanje internog finansijskog direktora. Krzysztof (2026) pokazuje da angažovanje eksternih, tzv. „hourly“ ili „fractional“ CFO-a može značajno doprineti unapređenju finansijske funkcije kroz uvođenje formalnih procedura planiranja, kontrole i izveštavanja. Takav pristup omogućava prelazak sa intuitivnog na analitički zasnovano odlučivanje, unapređuje finansijsku

disciplinu i kvalitet investicionih odluka, pri čemu CFO postaje važan faktor profesionalizacije poslovanja i održivog razvoja malih i srednjih preduzeća.

Bez ikakve dileme noviji radovi iz ove oblasti ističu potpuno nove uloge finansijskih direktora, npr. kao stratezijskih partnera, inovatora, podrške procesima digitalne transformacije, itd. Mnogo je radova koji pokazuju koliko raste značaj i uloga finansijskih direktora i koliko pravilnim upravljanjem, posebno u domenu planiranja i organizovanja finansijskih i računovodstvenih poslova se može doneti koristi svojim organizacija. Treba imati u vidu da u opštem i stratezijskom menadžmentu propusti u procesu planiranja i organizovanja adekvatne organizacione strukture i odabira adekvatnih ljudi nose velike probleme i propuste. Greške mogu biti pogubne ne samo za rast i razvoj, već i opstanak same organizacije.

METODOLIGIJA

Istraživanje ima eksplorativni karakter i zasniva se na primeni kvalitativnog pristupa. Podaci su prikupljeni na osnovu opservacije organizacionih rešenja u oblasti finansija i računovodstva, kao i razgovora sa vlasnicima i top menadžerima posmatranih privrednih društava. Cilj istraživanja bio je da se stekne uvid u način organizovanja finansijske funkcije i sagleda položaj i uloga finansijskih direktora u domaćim malim i srednjim preduzećima.

Uzorak se sastoji od 32 privredna društva pretežno iz kategorije malih i srednjih preduzeća koja posluju u Republici Srbiji, na teritoriji Beograda, Vojvodine i centralne Srbije. Po vlasničkoj strukturi reč je o društvima sa ograničenom odgovornošću, pri čemu 19 ima jednog, a 13 ima dva ili više vlasnika. Od ukupnog uzorka, 20 privrednih društava je iz sektora proizvodnje a 12 obavlja uslužne delatnosti, mada ova karakteristika i nije od većeg značaja za rezultate istraživanja. Posebno ističemo da u uzorak nisu uključena mikro privredna društva, budući da ona po pravilu, ne poseduju dovoljno razvijenu funkcionalnu organizacionu strukturu u okviru koje bi se mogli identifikovati elementi finansijske funkcije. Fokus istraživanja stoga je usmeren na organizacije koje imaju formiran određeni organizacioni deo (službu, odeljenje ili sektor) zadužen za poslove finansija i računovodstva.

U cilju prikupljanja podataka relevantnih za istraživanje, vlasnicima i top menadžerima postavljena su četiri osnovna pitanja. Njihov sadržaj prikazan je u nastavku:

1. Kako je pozicionirana finansijska funkcija u okviru organizacione strukture i da li postoji formalni organizacioni deo. Ukoliko postoji, dodatno pitanje odnosilo se na broj zaposlenih u tom organizacionom delu?

Od ukupno 32 privredna društva u 25 firmi postoji formalni organizacioni deo finansija ili računovodstva, pri čemu je on uglavnom strukturiran kao posebna funkcija. Takvo organizaciono rešenje je primereno funkcionalnom modelu organizacionog strukturiranja, što je očekivano za sektor malih, a posebno srednjih preduzeća. Broj zaposlenih varira u zavisnosti od veličine organizacije i kreće se od dva do deset. U preostalih sedam kompanija vlasnik, koji je ujedno i generalni direktor istovremeno obavlja i funkciju

finansijskog direktora. Posebno se može izdvojiti i činjenica da u slučaju dve kompanije funkciju finansijskog direktora obavlja supruga vlasnika!

2. Da li su objedinjene funkcije i poslovi finansija i računovodstva?

U 21 od 25 privrednih društava u kojima postoji formalni organizacioni deo u okviru organizacione strukture, poslovi finansija i računovodstva su objedinjeni. U preostalih 11 kompanija funkcija računovodstva je autorsovana (*outsource*) angažovanjem specijalizovanih računovodstvenih firmi izvan organizacije ugovorom na mesečnom nivou. Kao osnovni razlog za ovakav pristup istaknuti su troškovi, tj. vlasnici su apostrofirali da je to mnogo isplativije rešenje u poređenju sa zapošljavanjem stalno zaposlenog osoblja.

3. Ko obavlja funkciju finansijskog direktora u smislu obrazovanja i prethodnog radnog i poslovnog iskustva?

Odgovor na ovo pitanje je dobijen od 21 od ukupno 32 anketirane kompanije. Naime, preostalih 11 kompanija koje autorsuju poslove računovodstva nisu uključene u ovaj deo analize. U privrednim društvima gde postoji formalni organizacioni deo i gde su objedinjene funkcije finansija i računovodstva, u 14 slučajeva funkciju finansijskog direktora (odnosno šefa finansija ili računovodstva, u zavisnosti od organizacionog rešenja) obavlja osoba koja prevashodno ima znanja i iskustvo iz oblasti računovodstva.

4. Koje su osnovne odgovornosti finansijskih direktora?

Ovo pitanje je koncipirano kao kontrolno, u cilju validacije polaznih istraživačkih pretpostavki. Odgovori su bili veoma različiti, često dijametralno suprotni i pokrivali su širok spektar ne samo finansijskih već i računovodstvenih poslova. Uglavnom struktura odgovora kod 21 privrednog subjekta koji je imao formalni organizacioni deo finansije i računovodstvo bila je usmerena ka poslovima plaćanja i servisiranja finansijskih obaveza (plaćanja računa), naplata potraživanja, evidentiranju finansijskih transakcija, sastavljanju finansijskih izveštaja i slično. Značajno mesto su imali poslovi obezbeđivanja sredstava, posebno kredita ili drugih povoljnih izvora finansiranja, npr. od strane države. Interesantno je da su poslovni plaćanja i naplate bili posebno značajni kod vlasnika preostalih 11 privrednih društava. Tek neznatno su pominjani poslovi finansijskog planiranja, budžetiranja, donošenja investicionih odluka i drugi iz lepeze obaveznih poslova finansijskih direktora.

REZULTATI I DISKUSIJA

Iako veoma jednostavno, ovo kratko istraživanje je ukazalo na nekoliko bitnih rezultata. Pre svega vlasnici 32 malih i srednjih preduzeća prepoznaju veliki značaj funkcija finansija i računovodstva, s većim naglaskom na računovodstvo. Većina njih vidi finansije i računovodstvo kao jednu objedinjenu poslovnu funkciju i nije spremna da angažuje dve osobe na menadžerskim mestima – finansijskog direktora i šefa računovodstva. Uglavnom, to je objedinjena funkcija a vrlo često na mesto

finansijskog direktora se postavlja osoba sa prevashodno računovodstvenim iskustvom i orijentacijom.

Motiv za spajanje ovih funkcija ogleda se u fokusu vlasnika na kontrolu i smanjenje troškova, zbog čega se i ne zapošljavaju dve osobe na menadžerskim pozicijama. Posledično, u jednom broju privrednih subjekata usluge računovodstva se često autorsuju.. Konačno, jedna grupa vlasnika veruju da je sastavni deo njihove uloge kao generalnih direktora da ujedno obavljaju i funkcije i poslove finansijskih direktora.

Dobijeni nalazi korespondiraju sa rezultatima iz literature koja se bavi finansijskim upravljanjem u MSP. Određeni autori upravo ukazuju na činjenicu da ograničena primena savremenih finansijskih i upravljačkih alata u ovim preduzećima nije nužno posledica nedostatka računovodstvenih informacija, već pre svega ograničene finansijske svesti vlasnika ili menadžera. Ovakvo zapažanje može biti relevantno i za tumačenje rezultata ovog istraživanja, budući da je kod dela ispitanika uočena tendencija poistovećivanja finansijske funkcije sa računovodstvenim poslovima, kao i oslanjanje na lično iskustvo vlasnika u donošenju finansijskih odluka. Identifikovana praksa ne mora predstavljati problem u ranim fazama razvoja preduzeća, ali sa rastom obima i složenosti poslovanja može ograničiti razvoj finansijske funkcije i njene strateške uloge (Marriott i Marriott, 2000). Prethodna istraživanja takođe pokazuju da mala preduzeća često ne raspolažu dovoljno razvijenim internim finansijskim kapacitetima, zbog čega značajan deo finansijskih i savetodavnih aktivnosti poveravaju eksternim računovođama. Njihova uloga pritom prevazilazi tradicionalne računovodstvene poslove i uključuje različite oblike poslovnog i finansijskog savetovanja, što može delimično objasniti učestalu praksu autorsovanja (Berry i dr., 2006).

Vrlo problematičan rezultat je vezan za ne tako retku praksu da na čelu finansijske funkcije se postavljaju i nalaze osobe sa prevashodno računovodstvenim iskustvom. Samo po sebi to nije problematično, ali kroz „trik“ pitanje pokazalo se da su i sami vlasnici potvrdili da je primarni zadatak u funkcionisanju organizacionih delova finansije i računovodstvo usmeren ka pretežno računovodstvenim, a ne finansijskim poslovima. Jedina aktivnost iz ogromne lepeze aktivnosti finansijskih direktora koje je svima podjednako važna i koja se našla u vrhu prioriteta je obezbeđivanje povoljnih finansijskih sredstava, tj. kredita.

Nalaz gde vlasnik, odnosno generalni direktor ujedno obavlja i poslove finansijskog direktora ima smisla u sektoru mikro privrednih subjekata, ali nema dovoljno opravdanja za mala i posebno srednja preduzeća. Takvo rešenje predstavlja svojevrsan oblik „nasledene“ prakse iz prethodnih faza razvoja. Rast obima poslova i širina odgovornosti utiču da ovakvo organizaciono rešenje nije efikasno tokom vremena i da značajno ograničava menadžerski potencijal samih vlasnika (ujedno i generalnih direktora). Takvo dupliranje funkcija za same vlasnika znači veći teret obaveza, širu odgovornosti, pri čemu se postavlja pitanje posedovanja adekvatnih kompetencija, što rezultira nižom efikasnošću i efektivnošću menadžerskih procesa.

Rezultati ovog kratkog istraživanja su u direktnoj suprotnosti sa aktuelnim trendovima u savremenoj literaturi i praksi (Favaro, 2021; Han i dr., 2015). Naime,

evidentno je da se širi nivo odgovornosti i uloge finansijskih direktora. Oni su sve više uključeni u liderske aktivnosti koje generalnom direktoru pomažu u ostvarivanju vizije i najvažnijih organizacionih ciljeva. Nasuprot tome, fokus aktivnosti finansijskih direktora u anketiranim privrednim društvima je uglavnom na operativnim a ne stratezijskim pitanjima. Ovakva praksa ima dalekosežne posledice po pitanja budućeg rasta, razvoja, pa čak i opstanka posmatranih privrednih društava.

Isključiva orijentacija ka kontroli troškova i uštede kroz objedinjavanje funkcija računovodstva i finansija može doneti određene rezultate u kratkom roku. Međutim takva praksa može ostaviti značajne posledice u srednjem i dugom roku. Takva rešenja nisu konzistentna ni sa aktuelnim trendovima u svetskim okvirima. Prevashodna orijentacija ka računovodstvenim poslovima kod posmatranih kompanije čini ih neaktivističkim i reaktivističkim organizacijama koje su orijentisane pretežno ka sadašnjosti ili prošlosti. U savremenim uslovima brzih, iznenadnih i dinamičnih promena neophodan je stratezijski pristup menadžmentu. Potrebna je brzina, fleksibilnost i kompetentnost koja se može postići isključivo u interakciji tima stručnjaka iz oblasti menadžmenta, finansija, računovodstva, ali i drugih funkcija. Sužavanjem menadžmenta i orijentacijom na smanjenje troškova, organizacije ograničavaju sposobnost brzog reagovanja i prilagođavanja promenama.

ZAKLJUČAK

Na osnovu opservacije sprovedene na uzorku od 32 domaća mala i srednja preduzeća može se zaključiti da samo manji broj organizacija ima adekvatno strukturiranu funkciju finansija i računovodstva. U većini posmatranih preduzeća uočeni su određeni upravljački nedostaci, pre svega u pogledu planiranja i organizovanja poslova finansija i računovodstva. Primat je uglavnom na poslovima računovodstva, a finansije se uglavnom svode na poslove obezbeđivanja, tj. nalaženja adekvatnih finansijskih sredstava.

Dobijeni rezultati ukazuju da su uočene prakse u velikoj meri razumljive u kontekstu malih i srednjih preduzeća, u kojima su dominantni ciljevi usmereni na opstanak i očuvanje likvidnosti, što prirodno vodi ka fokusu na kontrolu troškova i racionalizaciju poslovanja. Ipak, kao značajno ograničenje izdvaja se nedovoljno prepoznavanje uloge i kompetencija finansijskih direktora u okviru analiziranih preduzeća.

S druge strane, savremeni teorijski pristupi naglašavaju sve izraženiju stratešku dimenziju ove funkcije, posebno u malim i srednjim preduzećima, gde se finansijski direktor sve više posmatra kao aktivan učesnik u procesima upravljanja i razvoja. U tom smislu, nalazi ovog istraživanja ukazuju na određeno odstupanje od dominantnih teorijskih stanovišta, što dodatno naglašava potrebu za snažnijim afirmisanjem strateške uloge finansijskih direktora u praksi MSP.

LITERATURA

Berry, A. J., Sweeting, R., & Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 13(1), 33-47.

- Cho, Y. G. & Kim, E.** (2020). *The Effect of CFO's Strategic Role on Innovation Performance: Developing a Theoretical Research Model*. *Journal of Strategic Management*, 23(3), 73–116. <https://doi.org/10.17786/jsm.2020.23.3.004>
- Cho, Y. G. & Kim, E.** (2022). The Structural Relationship between CFO's Strategic Role, TMT Relationship Quality and Innovation Activities. *Deahen Journal of Business*, 35(2), 283–314.
- Cleary, P., Quinn, M., Rikhardsson, P. & Batt, C.** (2022). Exploring the links between IT tools, management accounting practices and SME performance: perceptions of CFOs in Ireland. *Accounting, Finance and Governance Review*, 28.
- Erić, D.** (2001). Beyond bean counting: The CFO's expanding role. *Strategy & Leadership*, 29(5), 4–8. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006063>
- Erić, D., Beraha, I., Đuričin, S., Kecman, N. & Jakšić, B.** (2012). *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, str. 44–57. Beograd: Institut ekonomskih nauka / Privredna komora Srbije.
- Erić, D. i Stošić, I.** (2013). *Korporativno restrukturiranje*. Beograd: Čigoja štampa.
- Favaro, P.** (2001). Beyond bean counting: The CFO's expanding role. *Strategy & Leadership*, 29(5), 4–8. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006063>
- Gil, D. N., Maas, V. S. & Hartmann, F.** (2009). How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, 18(4), 667–695. <https://doi.org/10.1080/09638180802627795>
- Gurd, B. & Thomas, J.** (2012). Family business management: Contribution of the CFO. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(3), 286–304.
- Han, J., Zhang, J. & Han, J.** (2015). CFO as Strategic Partner of the CEO: Relational Demography and Firm Financial Performance. *Journal of Business and Management*, 21(1), 59–76.
- Hiebl, M. R.** (2013). Bean counter or strategist? Differences in the role of the CFO in family and non-family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 147–161.
- Hiebl, M. R., Neubauer, H. & Duller, C.** (2013). The chief financial officer's role in medium-sized firms: Exploratory evidence from Germany. *Journal of International Business & Economics*, 13(2), 83–92.
- Huang, J., Liao, Y., Lin, B. & Loh, L.** (2022). Supporter or Supervisor? The Role of Chief Financial Officers in Corporate Innovation. *Sustainability*, 14(15), 9762. <https://doi.org/10.3390/su14159762>
- Is, R., Kv, S. & Hungund, S.** (2025). MSME/SME financial literacy: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(4), 14378–14405.
- Krzysztof, M.** (2026). Sources of the role of Hourly CFOs in the professionalization of financial management in small and medium-sized enterprises in Poland. *WSB Journal of Business and Finance*, 60(1), 50–59.
- Lazarević, M. M., Erić, D. & Kamenković, S.** (2018). The impact of business environment on the performance of the SME sector in Serbia. *Poslovna ekonomija*, 12(1), 33–53.

- Marriott, N., & Marriott, P.** (2000). Professional Accountants and the Development of a Management Accounting Service for the Small Firm: Barriers and Possibilities. *Journal of Management Accounting Research*, 11(4), 475–492.
- Nicholson, N. & Cannon, D.** (2000). Two views from the bridge: how CFOs and SME leaders perceive top team dynamics. *European Management Journal*, 18(4), 367–376.
- Sandner, Ph., Lange, A. & Schulden, Ph.** (2020). The Role of the CFO of an Industrial Company: An Analysis of the Impact of Blockchain Technology. *Future Internet*, 12, 128. <https://doi.org/10.3390/fi12080128>
- Zorn, D. M.** (2004). Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm. *American Sociological Review*, 69, 345–364.

THE ROLE OF FINANCIAL DIRECTORS IN GENERAL AND STRATEGIC MANAGEMENT

Dejan ERIĆ
Marija LAZAREVIĆ-MORAVČEVIĆ

Abstract

In this paper, the role of financial directors in general and strategic management is investigated. The motivation for writing this work arose from encountering the practice in many domestic companies where very different atypical organizational solutions and the division of labor between the functions of finance and accounting were observed. The object of observation in the work is a group of 32 companies, mostly from the sector of small and medium enterprises. On the basis of observations and conversations with top managers, phenomena were observed that within the unified organizational part called finance and accounting (or vice versa) it is managed by a person without sufficient competence for that job or with very limited authority and responsibility that do not correspond to modern understandings of the function of the financial director. Very often people with primarily accounting experience perform the role of financial directors. An interview with more than thirty top managers and owners of small and medium-sized enterprises revealed that one of the main reasons for this approach lies in the orientation towards reducing total costs. Unfortunately, observed managerial and organizational decisions of this type in practice show a number of weaknesses that lead to doubt whether such solutions really contribute to savings or, conversely, lead to a decrease in the overall efficiency and effectiveness of both general and strategic management.

Keywords: *management, financial management, strategic management, financial director*

JEL: *G30, M10, M21, M41*