

Uticaj uvođenja ERP sistema na unutrašnju organizaciju finansijske funkcije u kompaniji

Milan Jovanović
Univerzitet u Beogradu, Fakultet
organizacionih nauka
Beograd, Srbija
milan.jovanovic@fon.bg.ac.rs
0009-0004-7740-6217

Ivan Todorović
Univerzitet u Beogradu, Fakultet
organizacionih nauka
Beograd, Srbija
ivan.todorovic@fon.bg.ac.rs
0000-0002-3792-582X

Ondrej Jaško
Univerzitet u Beogradu, Fakultet
organizacionih nauka
Beograd, Srbija
ondrej.jasko@fon.bg.ac.rs
0000-0003-4877-0592

Petar Stanimirović
Univerzitet u Beogradu, Fakultet
organizacionih nauka
Beograd, Srbija
petar.stanimirovic@fon.bg.ac.rs
0000-0002-6610-5820

Miha Marič
Univerza v Mariboru, Fakulteta za
organizacijske vede
Kranj, Slovenija
miha.maric@um.si
0009-0001-6689-7944

Apstrakt - Finansije predstavljaju jednu od ključnih funkcija u svakoj organizaciji. Bez obzira na model organizacione strukture, finansije se javljaju kao organizaciona celina koja pruža jednu od osnovnih funkcija podrške. Prilikom uvođenja ERP rešenja finansijski modul je uvek među prvim koji se kupuju i implementiraju, neretko i jedini u inicijalnoj fazi. Precizno i brzo finansijsko izveštavanje predstavlja jedan od osnovnih motiva za nabavku ERP sistema. Pored ovih benefita, digitalizacija finansijskih procesa dovodi i do niza drugih promena, koje utiču na sve ključne elemente organizacije. U ovom radu će biti prikazano na koji način uvođenje ERP rešenja utiče na organizacioni dizajn u domenu finansijske funkcije. Rezultati su generisani na osnovu analize promena u organizaciji finansijskih poslova u više kompanija koje su uvele ERP sistem. Rezultati mogu biti iskorišćeni od strane menadžera kompanija i eksperata angažovanih na implementaciji ERP rešenja, u cilju sticanja boljeg uvida u organizacione promene koje moraju da isprate ovaj postupak, kao i u potencijalne dodatne indirektno benefite, koji se reflektuju kroz unapređenje organizacije, a ne kroz direktno poboljšanje finansijskog kontrologa, analitike i izveštavanja.

Ključne reči – finansije, računovodstvo, organizacija, menadžment, ERP sistem, digitalizacija, optimizacija procesa.

I. UVOD: ERP SISTEMI

ERP sistemi predstavljaju sveobuhvatan softver dizajniran da integriše i upravlja svim poslovnim funkcijama organizacije [1], poput prodaje, proizvodnje, logistike, finansija, računovodstva i ljudskih resursa [2]. Ove funkcije su ranije bile pohranjene u autonomnim softverskim jedinicama [3], a implementacijom ERP sistema se nastoji da sve funkcije budu centralizovane u jedinstveni računarski sistem [1], odnosno jedinstvenu centralnu bazu podataka [4], kako bi se prikupljale informacije na jednom istom mestu i učinile dostupnim unutar cele organizacije [5]. Ova rešenja su od ključnog značaja za poslovanje u savremenom dobu [6].

ERP sistemi su standardizovana, integrisana softverska rešenja zasnovana na „najboljim praksama“ iz različitih industrija [7] koja pomažu u rešavanju problema fragmentacije organizacionih informacija, automatizujući i integrišući ključne poslovne procese, obezbeđujući informacije u realnom vremenu o tim procesima i omogućavajući međusektorsko deljenje zajedničkih podataka i praksi unutar preduzeća [8]. Jedan su od ključnih koraka

digitalne transformacije, koja podrazumeva upotrebu digitalnih tehnologija u svrhu kreiranja novih ili modifikovanja postojećih poslovnih modela i procesa i predstavljaju podršku transformaciji organizacione strukture, resursa, kao i internih i eksternih odnosa [9].

Feran i Salim [10] su istakli da je implementacija ERP sistema usko povezana sa povećanjem nivoa produktivnosti, smanjenjem troškova i povećanjem efikasnosti [2], a Barna i Igna [11] navode još neke glavne prednosti implementacije ERP sistema:

- potpunost i tačnost poslovnih podataka, generisanih u realnom vremenu;
- niski operativni troškovi;
- unapređenje u deljenju podataka korisnicima finansijskih informacija;
- automatizacija aktivnosti;
- smanjenje rizika zahvaljujući implementiranim finansijskim kontrolama.

II. ERP SISTEMI I FINANSIJSKA FUNKCIJA U ORGANIZACIJI

Razvoj informacionih sistema, naročito u domenu finansija i računovodstva, prepoznat je kao ključni pokretač operativne efikasnosti, a empirijski dokazi ukazuju na to da ERP sistemi igraju ključnu ulogu u optimizaciji poslovnih procesa, doprinoseći tačnosti, pouzdanosti i relevantnosti finansijskih podataka [6]. ERP sistemi zamenjuju odvojene računarske sisteme u oblastima finansija, ljudskih resursa, proizvodnje i skladištenja jedinstvenim softverskim programom sa modulima koji u velikoj meri podsećaju na prethodne sisteme. Nekada odvojeni softveri ovim postaju integrisani, što omogućava skoro trenutno deljenje informacija koje nastaju unosom podataka u različitim funkcijama [1].

Implementacija ERP sistema unapređuje finansijsko-računovodstvene procese značajnim smanjenjem kašnjenja u izveštavanju, kao i izradom preciznijih i verodostojnijih finansijskih izveštaja. Pored toga, obim podataka sa kojima kompanije moraju da se nose, imajući u vidu različite procese

koji se realizuju u magacinskom poslovanju, prodaji, proizvodnji itd., postaje lakše upravljiv uz ERP sisteme, jer prestaje potreba za višestrukim unosom podataka [3]. Jednom unet podatak u određenoj funkciji, na određenom radnom mestu, ostaje u sistemu i postaje potencijalno vidljiv svim ulogama koje imaju odobreno pravo pristupa konkretnoj informaciji. ERP sistemi omogućavaju automatizaciju velikog broja aktivnosti [12], čime se smanjuje vreme potrebno za finansijske procedure, poput izrade finansijskih izveštaja, jer se oni generišu na automatizovan način. Time se zaposlenima na finansijsko-računovodstvenim poslovima obezbeđuje efikasnije korišćenje raspoloživog vremena, budući da sada provode manje vremena na zatvaranju stavki i finansijskih knjiga, a donosioci odluka imaju više vremena da detaljno analiziraju te izveštaje [3]. Korišćenje ERP rešenja vodi ka smanjenju manualnog rada, obezbeđujući podršku u obradi svakodnevnih transakcija, podršku u internom donošenju odluka i ispunjavanju obaveza vezanih za administraciju [12].

ERP sistemi većine dobavljača omogućavaju implementaciju pojedinačnih modula, bez potrebe za kupovinom celog paketa, a mnoge organizacije inicijalno implementiraju upravo modul za finansije, dok od ostalih u potpunosti odustaju ili ih uvode u kasnijoj fazi implementacije ERP sistema [1]. Neke od glavnih prednosti ERP rešenja koje se tiču finansijske funkcije su [12]:

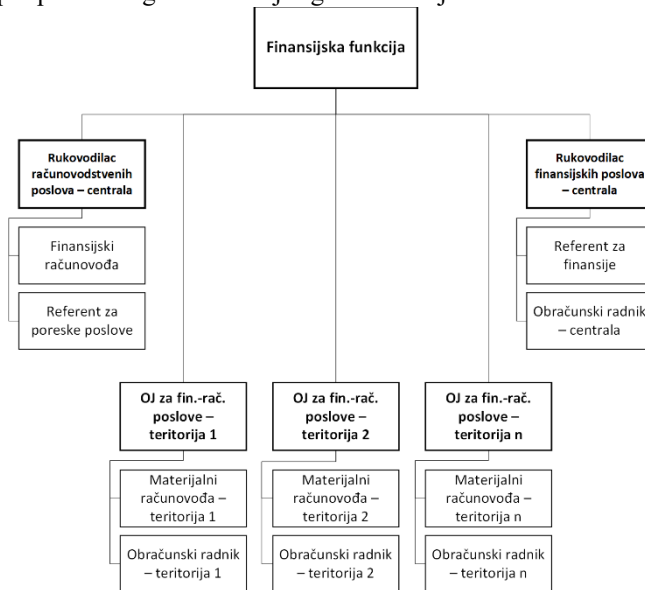
- brza obrada finansijsko-računovodstvenih informacija;
- čuvanje informacija u jedinstvenoj bazi podataka i kontrolisan pristup podacima;
- bolja kontrola i praćenje informacija obrađenih pomoću ovih sistema;
- efikasnije upravljanje resursima (finansijskim, materijalnim i ljudskim);
- tačnost i potpunost informacija;
- smanjenje troškova;
- ušteda vremena;
- ograničavanje ljudskih grešaka.

III. UTICAJ UVOĐENJA ERP SISTEMA NA ORGANIZACIONU STRUKTURU U DOMENU FINANSIJSKIH POSLOVA

Iznosena zapažanja temelje se na analizi nekolicine studija slučaja, razvijenih u okviru konsultantske prakse autora u oblasti organizacionog restrukturiranja i unapređenja procesa. Konsultantski projekti su obuhvatili velike kompanije sa sedištem u Srbiji, koje svoje operativne aktivnosti realizuju na geografski dislociranim lokacijama.

Organizacije koje svoju delatnost obavljaju na više različitih lokacija i imaju dislocirane proizvodne i administrativne jedinice često organizuju i finansijsku funkciju decentralizovano, u skladu sa geografskom distribucijom svojih kapaciteta. Na ovim lokacijama tradicionalno postoje posebne organizacione celine sa radnim mestima na kojima se obavljaju pretežno poslovi materijalnog (pogonskog) računovodstva i obračuna zarada za zaposlene koji se fizički nalaze na toj lokaciji.

Organizaciona struktura takvih kompanija obično ima oblik poput prikazanog na sledećoj organizacionoj šemi:



Slika 1. Ilustracija organizacione šeme finansijske funkcije sa teritorijalno rasprostranjenim organizacionim jedinicama.

U centrali kompanije se nalaze radna mesta čiji je zadatak objedinjavanje podataka i realizacija finansijsko-računovodstvenih operacija koje obuhvataju organizaciju u celini, dok se na svakoj od teritorija obavljaju zadaci karakteristični za tu teritoriju i prikupljaju pojedinačni podaci koji se prosleđuju centrali na objedinjavanje, obradu i analizu.

Zaposlenima na finansijsko-računovodstvenim poslovima u teritorijalno rasprostranjenim organizacionim jedinicama je obično organizaciono nadređen rukovodilac finansijsko-računovodstvenih poslova u centrali kompanije, iako ovako dislocirane organizacione jedinice otežavaju upravljanje iz centrale. Retke su situacije gde svaka finansijsko-računovodstvena organizaciona jedinica ima svog rukovodioca na toj teritoriji, iz razloga što tu postoji samo nekoliko tipova radnih mesta, sa po jednim ili jako malim brojem izvršilaca na njima, pa ne postoji potreba za poslovima rukovođenja i koordinacije. Sa druge strane, ovako dislocirane organizacione jedinice su nekada otežavale upravljanje rukovodiocima iz centrale, jer su oni mogli da vide samo produkte njihovog rada, ali ne i da organizaciju sam način rada, ukoliko nisu fizički prisutni na mestu rada.

Postojeća tehnologija i način na koji su organizovani finansijsko-računovodstveni procesi u određenim kompanijama uslovljavaju potrebu za zaposlenima koji obavljaju poslove materijalnog računovodstva, a koji se fizički nalaze u pogonu ili neposredno uz sam pogon. Osnovna uloga zaposlenih koji obavljaju poslove materijalnog računovodstva je tačna i pravovremena evidencija materijalnih tokova, predstavljajući tako osnovu za internu kontrolu i izveštavanje iz tog domena [13]. Najveći deo njihovih radnih zadataka predstavlja evidentiranje materijalnih tokova u skladištu i u toku proizvodnog procesa, ručnim knjiženjem papirne dokumentacije kroz lokalna softverska rešenja, dostupna na mestu rada. Ovakav način rada podrazumeva višestruku proveru dokumentacije, što

povećava rizik od dupliranih aktivnosti i/ili šifara, pojave grešaka i kašnjenja u izveštavanju.

Generalno, informacione i komunikacione tehnologije (IKT) transformišu ključne parametre organizacione komunikacije — frekvenciju, vremensku usklađenost i mesto komunikacije. Digitalizacijom, učestalost izveštavanja i sastanaka postaje manje resursno zahtevna, a razmena informacija značajno efikasnija u odnosu na komunikaciju licem u lice. IKT podržavaju i sinhronu i asinhronu komunikaciju, pri čemu omogućavaju da asinhrona razmena informacija dostigne gotovo isti nivo efikasnosti kao sinhrona, u situacijama kada zadatak ne zahteva simultano delovanje. Istovremeno, omogućena je komunikacija među dislociranim timovima, nezavisno od fizičke udaljenosti i vremenskih zona, što značajno doprinosi agilnosti organizacione koordinacije [14].

Tehnološki napredak izaziva promene u organizacionoj strukturi [15]. U tradicionalnim organizacionim strukturama, izvršioci finansijskih procesa su uglavnom organizaciono objedinjeni ispod hijerarhije finansijskog rukovodstva, u cilju ispunjenja zahteva za neprekidnošću i kontrolom procesa. U mnogim slučajevima, ERP sistemi ne mogu poboljšati produktivnost i efikasnost organizacije ukoliko ona ne prilagodi svoje poslovne procese pravilima ERP sistema [7]. Implementacija ERP sistema bi trebalo da dovede i do promene organizacionog dizajna, gde digitalizacija omogućava obezbeđivanje neprekidnosti i kontrole procesa i onda kada se posao obavlja od strane izvršilaca koji su izvan finansijske funkcije, na primer, u okviru funkcije nabavke ili logistike. Upotreba ERP rešenja omogućava ublažavanje dejstva Alenove krive [16], pre svega usled unapređenja u sferi komunikacije, odnosno delovanja na parametre frekvencije i vremenske usklađenosti [14].

U modelu poslovanja pre implementacije ERP sistema, funkcionalna podela između materijalnog i finansijskog knjigovodstva je bila jasno izražena — prvi su vodili količinske evidencije, dok su drugi upravljali finansijskim aspektima (računi, PDV, amortizacija, glavna knjiga). Koordinacija između ova dva segmenta je podrazumevala učestalu razmenu obimne papirne dokumentacije. Implementacijom ERP sistema, određene transakcije automatski generišu finansijske zapise u finansijskom modulu, čime se uspostavlja automatska i direktna veza između količinskih i finansijskih evidencija. Ovo omogućava ukidanje pozicije materijalnog računovođe ili njegovu integraciju sa drugim radnim mestima, kao što su magacioner-računopolagač ili finansijski knjigovođa. Deo operativnih zadataka, koje nije moguće automatizovati, preuzima magacioner uz dodatnu obuku i ovlašćenje za rad u ERP sistemu, koji olakšava realizaciju rutinskih poslovnih procesa [1]. Time magacioner postaje računopolagač sa proširenim nadležnostima i odgovornošću za tačnost unosa u sistem. Ovakvom reorganizacijom, magacioner-računopolagač postaje odgovoran za deo procesa materijalnog računovodstva, odnosno evidentiranje prijema robe na osnovu otpremnice i ažuriranje zaliha u realnom vremenu uz formiranje izveštaja o stanju zaliha. Nasuprot tome, poslovi koji ostaju u domenu centralnog računovodstva uključuju usklađivanje količinskog i finansijskog stanja,

knjiženje vrednosti i kontiranje zaliha, knjiženje viška i manjka i pripremu internih obračuna i izveštaja. Takvom organizacijom procesa i integracijom je omogućeno zaposlenom na računovodstvenim poslovima da koristi podatke koje je uneo magacioner za sprovođenje kontrole, zatvaranje faktura i konsolidaciju finansijskih izveštaja [13].

Procesi usmeravaju tok informacija kroz organizacioni sistem [17]. Sama digitalizacija poslovnih procesa dovodi do toga da kod još jednog segmenta finansijskih poslova prestane da postoji potreba za zaposlenima koji obavljaju te poslove na teritorijalno dislociranim mestima, a to su poslovi obračuna zarada. Jedan od osnovnih procesa obračuna zarada, beleženje prisustva na poslu, se sve više izvršava automatski, kroz sistem za čekiranje sa identifikacionim karticama koji je direktno povezan na ERP sistem. Samim tim, prestaje da postoji potreba za ručnim beleženjem prisustva na poslu, manuelnim unosom i redovnom iscrpljujućom kontrolom podataka koji se unose u sistem. Pored toga, poslovi poput overe različitih potvrda za kredite i administrativne zabrane se takođe mogu obavljati dislocirano, ukoliko se internom uredbom tako propiše, gde bi se zahtevi od strane zaposlenih slali elektronski ili poštom, umesto ličnom dostavom obračunskim radnicima na terenu.

Opisane promene značajno utiču na organizacionu strukturu preduzeća usled transformacije poslovnih procesa finansijske funkcije, naročito u segmentima koji su se prethodno realizovali lokalno. Automatizacijom većine aktivnosti, kao i preraspodelom zadataka na druga radna mesta, stvaraju se uslovi za reorganizaciju i racionalizaciju procesa, koja se odnosi na ukidanje radnog mesta koje obavlja poslove isključivo materijalnog računovodstva, budući da se ključne funkcije ovog radnog mesta više ne obavljaju manuelno. Istovremeno, implementacijom sistema za automatsko evidentiranje prisustva zaposlenih i uvođenjem elektronske dostave dokumenata u vezi sa obračunom zarada, eliminiše se potreba za zaposlenima koji obavljaju poslove obračuna zarada na pojedinačnim lokacijama. Kao posledica ukidanja ovih radnih mesta, prestaje potreba za postojanjem određenih organizacionih jedinica, čime se otvara prostor za redefinisane organizacione strukture kroz model centralizovanog obavljanja finansijsko-računovodstvenih poslova.

Dodatno, usled centralizacije i povećane tačnosti podataka kreiraju se podloge za naprednije analitike i izveštavanja. Ovo stvara potrebu za kvalifikovanim radnicima sa znanjima iz oblasti analize podataka i upotrebe različitih *business intelligence* (BI) alata, što je dodatna izmena u strukturi radnih mesta, kroz otvaranje novih pozicija analitičara koje ranije nisu postojale ili izmenu opisa poslova odgovarajućih radnih mesta. Takve promene se mogu javiti u samoj finansijsko-računovodstvenoj funkciji, ili u organizacionoj celini zaduženoj za poslove finansijskog kontrolinga.

Takođe, javljaju se i pozicije nadležne za koordinaciju i administraciju ERP sistema u domenu finansijsko-računovodstvenih poslova, dok kod većine radnih mesta dolazi do izmena u opisima poslova i zahtevanim kompetencijama izvršilaca angažovanim na njima, kako bi se obezbedila adekvatna primena novih softverskih rešenja.

IV. ZAKLJUČAK

Automatizacija procesa kroz primenu softverskih rešenja zahteva i odgovarajuće promene u organizaciji rada [18]. Implementacija ERP sistema u organizacijama sa složenom strukturom i dislociranim organizacionim jedinicama transformiše njen organizacioni dizajn, a naročito način na koji je organizovana finansijska funkcija u kompaniji. Saznanja koja su predstavljena u ovom radu, a naročito kroz primere iz pomenutih studija slučaja, pokazuju da uvođenje ERP sistema zahteva određene promene u strukturi, a koje se uglavnom odnose na:

1. *Ukidanje određenih strogo operativnih i visokospecijalizovanih pozicija, čiji je posao isključivo pohranjivanje sistema.* Automatizacijom velikog broja operacija kroz ERP sistem i alokacijom pojedinih aktivnosti materijalnog računovodstva na druga radna mesta u procesu, određena radna mesta ostaju bez realnog radnog zadatka u toku radnog dana. Automatizacija operacija dodatno utiče na smanjenje specijalizacije izvršilaca finansijsko-računovodstvenih poslova, a samim tim i broja različitih radnih mesta u ovoj funkciji. Takođe, značajno se povećava i produktivnost [11] rada na finansijsko-računovodstvenim poslovima, jer je sada moguće obraditi i proknjižiti značajno veći broj dokumenata nego pre implementacije ERP sistema, što navodi da je, pri istom obimu posla, potreban značajno manji broj zaposlenih za obavljanje finansijsko-računovodstvenih aktivnosti.
2. *Uvođenje pojedinih analitičkih pozicija na finansijsko-računovodstvenim poslovima, za kojima se javlja potreba usled novih mogućnosti i podloga za analitiku koje pruža ERP.* U novoj strukturi se projektuju radna mesta sa širim obuhvatom posla, a zaposleni na ovim radnim mestima imaju minimalni broj ručnih transakcija koje izvršavaju, dok sve više preuzimaju kontrolnu i korektivnu ulogu u procesu, ali nad većim brojem transakcija [3], kao i poslove napredne analitike i izveštavanja. Dodatno, na osnovu mnogobrojnih predefinisanih izveštaja koje je moguće da ERP kreira, zaposleni na ovim radnim mestima su u mogućnosti da tumače podatke i definišu različita scenarija, za čiju izradu je nekada bilo potrebno neuporedivo više vremena.
3. *Uvođenje specijalizovanih pozicija, koje imaju ulogu koordinatora ERP sistema i čine sponu između dobavljača i korisnika sistema.* Njihova uloga jeste da na najbolji mogući način učestvuju u implementaciji i prilagođavanju konkretnih modula ERP sistema specifičnostima procesa u kompaniji, prenose korisničke zahteve dobavljačima rešenja i predstavljaju internog stručnjaka za sistem, kome

mogu da se obrate korisnici ukoliko imaju neki problem ili zahtev.

4. *Promene u potrebnim kompetencijama izvršilaca na finansijsko-računovodstvenim poslovima.* Svi zaposleni koji će obavljati finansijsko-računovodstvene poslove se moraju obučiti za rad u ERP sistemu [6], jer se obrada bilo kog finansijskog dokumenta mora realizovati kroz isti. Međutim, imajući u vidu da se automatizacijom aktivnosti izgubila potreba za najjednostavnijim operativnim finansijsko-računovodstvenim poslovima, ali se javila potreba za drugim poslovima, koji podrazumevaju dublje poznavanje finansija, računovodstva i finansijsko-računovodstvenih aspekata poslovanja. To znači da se pored obuke za rad u ERP sistemu, zaposleni moraju konstantno nadograđivati i u pogledu domenskog znanja, kako bi ispratili i iskoristili sve mogućnosti koje implementacija ERP sistema pruža.
5. *Organizaciona i teritorijalna centralizacija poslova i radnih mesta.* Decentralizovani poslovi materijalnog računovodstva, obračuna zarada i sl. se ukidaju ili redefinišu, dok se aktivnosti koje je potrebno realizovati konsoliduju u centralnim timovima, čime se stvara osnov za efikasnije upravljanje resursima i kontrolu procesa.

Ovo istraživanje sprovedeno je na uzorku ograničenog broja kompanija iz Srbije, što može uticati na opštu primenu dobijenih zaključaka. Potrebno je sprovesti dodatna istraživanja koja bi obuhvatila međunarodna iskustva, kako bi se omogućilo poređenje rezultata u različitim ekonomskim, organizacionim, društvenim i kulturnim kontekstima. Takođe, preporučuje se detaljnije ispitivanje promena u velikim kompanijama, malim i srednjim preduzećima, kao i u različitim državama, kako u razvijenim, tako i u nerazvijenim ekonomijama, budući da se karakteristike radnih mesta i organizacionih struktura mogu značajno razlikovati u zavisnosti od veličine preduzeća, stepena ekonomskog razvoja i opšte informatičke pismenosti.

LITERATURA

- [1] F. Tuli and S. Kaluvakuri, "Implementation of ERP Systems in Organizational Settings: Enhancing Operational Efficiency and Productivity", *Asian Business Review*, 2022, str. 89-96.
- [2] O. Abdulfattah, "The social impacts of ERP implementation on employees and work environments in higher education institutions", *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 2020, str. 78-85.
- [3] G. Spyridon, D. Charamis, and E. Tabouratzis, "Accounting Benefits of ERP Systems across the Different Manufacturing Industries of SMEs", *Theoretical Economics Letters* 8, 2018, str. 1232-1246.
- [4] N. Dechow and J. Mouritsen, "Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration", *Accounting, Organizations and Society* 30, 2005, str. 691-733.
- [5] B. Johansson and M. Bystrom "The role of organizational culture in ERP implementation - The case of replacing an old ERP in a retail organization", *Procedia Computer Science* 239, 2024, str.1911-1918.

- [6] H. Tran and N. Nguyen, "Impact of ERP System Implementation on Accounting Information Quality in Vietnamese SMEs", *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 2024, str. 1-9.
- [7] M. Jovanović, S. Komazec and L. Miloš, "Design Parameters Adjustment To Implementation Period: A Case Study From Serbia", *Zbornik radova 19. konferencije "Symorg 2024: Unlocking the Hidden Potentials of Organization Through Merging of Humans and Digitals"*, University of Belgrade – Faculty of Organizational Sciences, Zlatibor, 2024, str. 373-377.
- [8] L. Bailey, L. Seymour and J. Van Belle, "Impact of ERP implementation on the quality of work life of users: A sub-Saharan African study", *The African Journal of Information Systems*, 2017, str. 192-212.
- [9] I. Todorović, M. Jovanović, J. Krivokapić, D. Milković, V. Lučanin and J. Tanasković, "Digital Transition of the Maintenance Process: Case of Rail Transport Company", *Conference Proceedings from 43rd International Conference on Organizational Science Development*, University of Maribor, Maribor, 2024, str. 987-998.
- [10] C. Ferran and R. Salim, "Enterprise Resource Planning for Global Economies: Managerial Issues and Challenges", *New York: Information Science Reference*, 2008.
- [11] L. Barna, and R. Igna, "The influence of the implementation of ERP systems on the performance of an organization", *International Conference on Business Excellence*, Sciendo, 2021, str. 268-279.
- [12] B. Ionescu, L. Barna, "Digitalization in the Accounting and Auditing Profession through ERP Systems", *Audit Financiar*, 2021, str. 769-778.
- [13] L. Reddi, "Transforming Management Accounting: Analyzing The Impacts Of Integrated SAP Implementation", *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 2023, str. 1786-1793.
- [14] O. Jaško, M. Čudanov, M. Jevtić, i J. Krivokapić, "Organizacioni dizajn – pristupi, metode i modeli", *Beograd: Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu*, 2017.
- [15] I. Todorović, M. Čudanov and S. Komazec, "Interrelationships of Changes in Organizational Structure and Technology", In Ferjan, M., Kljajić Borštnar, M., Marič, M., Pucihar, A., Bernik, M. (Ed.) *Quality, Innovation, Future: Proceedings of the 31st International Conference on Organizational Science Development*, Moderna organizacija, Kranj, Slovenia, 2012, str. 1264-1271.
- [16] T. Allen, "Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization", *Cambridge: MIT Press*, 1984.
- [17] I. Todorović, S. Komazec i O. Jaško, "Model podataka za informacijski sistem koji optimizuje angažovanje kadrova na održavanju tehničkih sistema", *Zbornik radova 27. konferencije "YU INFO 2021"*, Društvo za informacione sisteme i računarske mreže, Kopaonik, 2021.
- [18] I. Todorović, S. Komazec and M. Marič, "Organizational Preconditions for Turning Maintenance Planning into Smart Automated Process", *Proceedings of the XVII International Symposium of Organizational Sciences: Business and Artificial Intelligence*, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia, 2020, str. 437-444.

The Impact of ERP System Implementation on the Internal Organization of the Financial Function within a Company

Milan Jovanović, Ivan Todorović, Ondrej Jaško, Petar Stanimirović and Miha Marič

ABSTRACT

Finance represents one of the key functions in every organization. Regardless of the organizational structure model, finance emerges as an organizational unit providing one of the core support functions. During the implementation of an ERP solution, the financial module is almost always among the first to be purchased and deployed, and often the only one implemented in the initial phase. Accurate and rapid financial reporting is one of the main drivers for acquiring an ERP system. In addition to these benefits, the digitalization of financial processes leads to a range of other changes that impact all key elements of the organization. This paper will present how the introduction of an ERP solution affects organizational design within the domain of the financial function. The results are generated based on an analysis of changes in the organization of financial operations in several companies that have implemented ERP systems. These findings can be utilized by company managers and experts engaged in ERP implementation projects to gain a better understanding of the organizational changes that must accompany the process, as well as the potential additional indirect benefits that are reflected through organizational improvements, rather than solely through direct enhancements in financial controlling, analytics, and reporting.