



## Microsoft Dynamics Studija slučaja implementacije ERP sistema Microsoft Dynamics NAV



### ERP sistem prati razvoj velike medijske kuće

#### Pregled rešenja

**Lokacija:** Beograd, Srbija

**Delatnost:** Mediji, Internet i izdavaštvo

#### Profil korisnika

B92 je medijska kuća koja u svom sastavu ima radio stanicu, dva TV kanala, Internet portal, izdavačku delatnost i neprofitnu organizaciju koja se bavi humanitarnim radom

#### Poslovna situacija

Nagli rast kompanije, veliki broj povezanih delatnosti, kao i kompleksnost organizacije rada, doprineli su usložnjavanju strukture prihoda i troškova

#### Rešenje

Uvođenjem Microsoft Dynamics NAV ERP sistema poslovni podaci su konsolidovani i postavljena je osnova za kvalitetno poslovno izveštavanje

#### Prednosti poslovanja

- Ključni izveštaji se dobijaju brže i lakše
- Pojednostavljena je organizacija rada
- Olakšano je strateško odlučivanje
- Postoji prostor za dalji razvoj i unapređenje ERP sistema

„Redovni dvonedeljni obračun plata je nekad trajao 15 dana u kontinuitetu, a sada se završava za 3 dana, dok su važni izveštaji, koji su se ranije dobijali sa zakašnjenjem od dva meseca, sada na raspolaganju za 5 do 10 dana.“

Gordana Stošić, direktor interne kontrole, B92

B92 je jedna od najvećih medijskih kuća u Srbiji, sa preko 500 zaposlenih koji se raspoređuju po funkcijama unutar nekoliko segmenata kompanije. Usled naglog rasta i složene organizacije rada, raspodela prihoda i troškova je prevazišla mogućnosti informacionog sistema koji su koristili, pa je doneta odluka o uvođenju ERP sistema. Nakon neuspeha prvobitno odabranog rešenja implementiran je Microsoft Dynamics NAV, koji je za kratko vreme doneo brojne pozitivne rezultate i olakšao poslovanje i organizaciju unutar kompanije B92. Ključni izveštaji se sada dobijaju nekoliko puta brže, a menadžment kompanije je u poziciji da brže i lakše donosi operativne, ali i strateške odluke na osnovu aktuelnih podataka o poslovanju.



„Microsoft Dynamics NAV je odabran kao softver koji ima mogućnost razvoja u pravcu koji je potreban našoj kompaniji, a Adacta kao partner koji je dao najbolje rešenje nakon analize procesa u B92.“

Gordana Stošić, direktor interne kontrole, B92

## Prikaz preduzeća

B92 je osnovan 1989. godine u Beogradu kao omladinska radio stanica. Vremenom je narastao u kompaniju koja obuhvata radio i televizijsku stanicu sa nacionalnim pokrivanjem, prvi domaći specijalizovani news kanal, najposećeniji Web portal u regionu, servis za internet provajding, kao i književno izdavaštvo, muzičku produkciju i kulturni centar REX. U okvir kompanije B92 ulazi i neprofitna humanitarna organizacija Fond B92, a celokupni sistem zaokružuje preduzeće B92 Trust, koje predstavlja interese većinskih akcionara. U prvih šest godina postojanja TV B92 je stanica sa najbržim rastom u Srbiji, dok je Radio B92 jedna od dve najslušanije komercijalne stanice u Srbiji. Sa oko 300 stalno i 200 honorarno zaposlenih, kao i visokim rejtingom svih svojih programa, B92 predstavlja značajnu snagu na medijskoj sceni Srbije.

## Poslovni izazov

Nagli rast cele kompanije, veliki broj međusobno povezanih delatnosti, kao i kompleksnost organizacije jedne medijske kuće, doprineli su usložnjavanju strukture prihoda i troškova u kompaniji B92. Osnovni segmenti, koji zauzimaju najveći deo poslovanja kompanije, su TV, radio i Web produkcija, uslužne delatnosti koje se prepliću u mnogim aspektima, a čiji je krajnji proizvod sadržaj koji se emituje ili postavlja na Web lokaciju, bilo da je u pitanju pojedinačna vest ili kompletna emisija. Činjenica da u kompaniji radi značajan broj stalno i honorarno zaposlenih, koji obavljaju različite poslove za sve segmente kompanije, značajno je zakomplikovala sistem obračuna i isplate zarada, koji učestvuju sa oko 25 procenata u ukupnim troškovima kompanije. Složena organizacija, karakteristična za sve medijske kuće, zahtevala je sistem koji bi mogao da obuhvati sve aspekte i da na pravi način generiše izveštaje koji su potrebni za operativno, ali i strateško odlučivanje.

Do 2004. godine potrebe su delimično zadovoljavane DOS aplikacijama, koje su regulisale najosnovnije računovodstvene operacije i obezbeđivale samo najosnovniji nivo izveštavanja, po profitnim centrima, bez raspodele po pojedinačnim programima. U potrazi za rešenjem koje bi moglo da isprati rastuće izazove, stručni i menadžment tim B92 je uzeo u razmatranje ERP rešenja kompanija Microsoft, PeopleSoft i Oracle. Posle analize ponuđenih rešenja i njihove ponude za medijske kuće odlučeno je da se implementira rešenje kompanije PeopleSoft, u saradnji sa konsultantskom kućom Deloitte, ali kako ni posle četiri meseca intenzivnog rada na definisanju procedura i standarda projekat nije odmakao dalje od početne faze, implementacija je prekinuta i potraga za adekvatnim rešenjem je ponovo započela.

„Tragali smo za softverom koji je u stanju da preciznije izvrši raspodelu troškova i prihoda po pojedinačnim programima tj. našim proizvodima, i da uzme u obzir i podatke kao što su rejting poeni emisije i tako odredi profitabilnost programa“, kaže Gordana Stošić, direktor interne kontrole u B92. Nakon ponovne analize izabran je Microsoft Dynamics NAV (tada Microsoft Business Solution Navision), između ostalog i zato što Pop TV iz Slovenije, stanica koja duže vreme sarađuje sa B92, već koristi Dynamics NAV. „Microsoft Navision je odabran kao softver koji ima mogućnost razvoja u pravcu koji je potreban našoj kompaniji, a Adacta kao partner koji je dao najbolje rešenje nakon analize procesa u B92“, kaže Gordana, koja je na poziciji menadžera projekta implementacije ERP rešenja u kompaniji B92 od novembra 2006.

## Rešenje

Proces implementacije Microsoft Dynamics NAV-a započeo je jula 2006. i za oko tri meseca je završeno snimanje stanja i analiza i definisanje radnih procesa. Kratak zastoj je nastao u novembru, kada je došlo do

## „Mogućnost Dynamics NAV-a je da se za jednu transakciju veže do osam dimenzija. U većini kompanija koriste se dve do tri, dok B92 koristi čak sedam dimenzija na svakoj transakciji.“

Bogdan Obradović, generalni direktor, Adacta

promene menadžera projekta (na strani B92), ali je posao uspešno nastavljen i sistem je zvanično pušten u rad 1. januara 2007. Zbog nedoslednosti istorijskih podataka iz 2006. koji su uneti u sistem, primena pune snage implementiranog ERP sistema počinje u martu 2007. godine, po kompletiranju završnih godišnjih računa. Tokom implementacije rađeno je paralelno u dva sistema: starom, koji je koristio namenski pisane aplikacije povezane sa Microsoft SQL Serverom, i novom, čija je baza Microsoft Dynamics NAV. Takođe, paralelno se radilo na migraciji podataka iz 2006. godine, što je bio zahtev upravnog odbora, i simulaciji ranije definisanih procesa u NAV-u kako bi ti podaci zauzeli pravilnu poziciju u novom sistemu i mogli da se iskoriste za generisanje validnih izveštaja.

„Najvažniji i najteži zahtev je bio postaviti strukturu, kodiranje i upotrebu dimenzija, koji zajedno vode do dobijanja krajnjeg rezultata, a to je praćenje troškova po pojedinačnim elementima“ kaže Gordana Stošić.

„Mogućnost Dynamics NAV-a je da se za jednu transakciju veže do osam dimenzija. U većini kompanija koriste se dve do tri, dok B92 koristi čak sedam dimenzija na svakoj transakciji“, kaže Bogdan Obradović, generalni direktor kompanije Adacta, zadužene za implementaciju Dynamics NAV ERP sistema u kompaniji B92. „Ovaj projekat implementacije možda nije najveći koji je Adacta do sada radila, ali je svakako najsloženiji. Na nivou kompletnog rešenja, dorade osnovnih modula dostižu i do 2/3 ukupnog sistema“, dodaje Obradović. Glavni, i najteži zadatak je bio formirati bazu tako da se svi podaci iz nje mogu upotrebiti za izveštavanje po svim nivoima, dok je drugi značajni zahtev bila precizna alokacija resursa i troškova. Relacije poslovnih procesa, koje su zadale najviše glavobolja razvojnim timovima kompanije Adacta i koje ujedno najbolje opisuju kompleksnost kompanije B92, se mogu opisati na sledeći način: iz radnih lista, koje definišu zaduženja

svakog pojedinačnog zaposlenog, trebalo je izvesti broj realnih radnih sati koji oni ostvaruju, i taj deo podataka odlazi u modul produkcije. Drugi deo odlazi u sistem za obračun plata, gde se određuju naplativi sati, na osnovu kojih se određuje profitabilnost svake pojedinačne emisije, vesti, knjige, ali i visina primanja pojedinačnih zaposlenih. Ova kompleksna organizacija se može pokazati i kroz sledeći primer: vest, koju stvara novinarsko-snimateljska ekipa, se distribuira na televiziju, radio i Web stranicu. Dakle, jedan trošak se raspodeljuje na tri segmenta, a njegovu vrednost generišu timovi od nekoliko osoba, od kojih samo pojedini imaju fiksne uloge (npr. novinari), dok tehničko osoblje može imati višestruke uloge (snimatelj-tonac-vozač).

Infrastruktura koja podržava Dynamics NAV je bazirana na Windows Serveru 2003, a podaci su smešteni na SQL Serveru 2005. Na klijentskim računarima se uglavnom izvršava Windows XP, a potpuna integracija poslovnih procesa u NAV je omogućila manju upotrebu dodatnih aplikacija. Četiri add-on rešenja su razvijena specijalno za ovu implementaciju. Najvažniji među njima je analitička glavna knjiga, dodatak koji je Adacta prethodno razvila za Triglav Osiguranje. On je razvijen najpre kako bi se razdvojili podaci bitni za analizu i generisanje izveštaja od podataka iz glavne knjige koje zakonodavac zahteva kao obavezne, i koji su kritični za legalnost poslovanja cele kompanije.

### Prednosti poslovanja

„Kao glavnu prednost novog sistema izdvojila bih to što su sad svi podaci na jednom mestu, čime je znatno olakšan rad računovodstvu i finansijama. Pojedini troškovni centri sada mogu sami da prate realizacije pojedinačnih poslova, što ranije nije bilo moguće, već su morali da traže izveštaje od finansijskog odeljenja. Uvedeni su izveštaji za sve nivoe menadžmenta, kao i novi sistemi i nivoi kontrole i odobravanja, što ujedno predstavlja deo document management sistema koji

„Iako izveštaji o poslovanju koje smo dobili zahvaljujući NAV-u nisu bili presudni za konačnu odluku o otvaranju news kanala, svakako su joj doprineli i na osnovu njih je napravljen biznis plan za novi kanal.“

Gordana Stošić, direktor interne kontrole, B92

koristimo. I na kraju, izbačene su sve pomoćne knjige - sve se radi kroz Dynamics NAV“, objašnjava Gordana Stošić i dodaje: „Sistem je trenutno na oko 50 procenata iskorišćenosti ukupnih mogućnosti, i verujemo da će dalje organizacione promene u kompaniji doprineti još većem iskorišćenju njegovih prednosti. Do sada smo imali nesuglasice sa raznim strukturama unutar kompanije, ali su na kraju oni videli neke prednosti za njih lično i sada im više nije toliko teško da ulože dodatni rad za unos podataka, kako bi sistem što kvalitetnije funkcionisao.“

Objedinjena je kadrovska evidencija, čime se lakše sagledavaju mogućnosti kompanije, a mnogi uobičajeni procesi su sada znatno ubrzani. „Redovni dvonedeljni obračun plata je nekad trajao 15 dana u kontinuitetu, a sada se završava za 3 dana, dok su važni izveštaji, koji su se ranije dobijali sa zakašnjenjem od dva meseca, sada na raspolaganju za 5 do 10 dana. Zadovoljna sam zato što je završni izveštaj prošao glatko, i sa minimalnim učešćem implementatora, i zato što se sad svi izveštaji dobijaju na jednostavniji i brži način“, kaže Gordana. Izveštaji se generišu na nivou kompanije, na nivou pojedinačnih preduzeća, i na nivou profitnog centra, dok su dodatne dimenzije programi i donatori, koji su presudni za funkcionisanje neprofitnog dela kompanije. Glavni izveštaji za 2007. godinu, namenjeni upravnom odboru, uglavnom prikazuju praćenje planova i ostvarenja planova, mogućnosti za dalji razvoj kompanije, kao i prostor za buduće investicije.

Planovi za dalje unapređenje sistema vode ka nabavci dodatnog, specijalizovanog softvera za upravljanje medijskim sadržajima, i njegovom povezivanju sa NAV-om. Ova ideja je važna i za pravilno funkcionisanje novog televizijskog kanala, čiji će primarni sadržaj biti vesti. „Otvaranje specijalizovanog news kanala je ideja koja postoji u B92 već godinama unazad, ali je realizacija krenula tek nedavno. Iako izveštaji o poslovanju koje

smo dobili zahvaljujući NAV-u nisu bili presudni za konačnu odluku o otvaranju news kanala, svakako su joj doprineli i na osnovu njih je napravljen biznis plan za novi kanal“, objašnjava Gordana Stošić, direktor interne kontrole u kompaniji B92, u kojoj je zaposlena proteklih devet godina.

## Dodatne informacije

Za više informacija o Microsoftovim proizvodima i uslugama pozovite 0700 300 300 ili posetite Web lokaciju: [www.microsoft.com/scg](http://www.microsoft.com/scg)

Za više informacija o B92 pozovite +381 (11) 3012 000 ili posetite Web lokaciju: [www.b92.net](http://www.b92.net)

Za više informacija o proizvodima i uslugama koje nudi preduzeće Adacta pozovite +381 (11) 3033 107 ili posetite Web lokaciju: [www.adacta.rs](http://www.adacta.rs)

## Microsoft Dynamics

Velika proizvodna preduzeća moraju da budu konkurentna u okruženju koje sve više ima globalni karakter. Uspeh zavisi od postizanja sve veće efikasnosti u velikom preduzeću i istovremenom razvijanju spretnosti u reagovanju na poslovne prilike na lokalnom i globalnom tržištu. Ovi izazovi se najbolje prevazilaze pomoću tehnologije korporacije Microsoft i njenih partnera.

Rešenja zasnovana na Microsoftovom softveru nude preko potrebnu vrednost proizvođačima koji se nalaze pod sve većim pritiskom ostvarivanja većih prihoda od uložениh osnovnih sredstava. Naglasak na efikasnosti proteže se preko svih važnih funkcionalnih oblasti – od bržeg iznošenja proizvoda na tržište do unapređivanja lanca nabavke, optimizovanja rada na proizvodnji i sticanja novih prihoda.

Za više informacija o programu Microsoft Dynamics posetite sledeću Web lokaciju: [www.microsoft.com/scg/dynamics](http://www.microsoft.com/scg/dynamics)

### Proizvodi i tehnologije

- Proizvodi
  - Microsoft Dynamics NAV
  - Microsoft SQL Server 2005
  - Windows Server 2003 R2
  - Windows XP Professional

### Partner

- Adacta