



ОАО «Афанасий – пиво»

Продукция поставляется в Москву, Санкт-Петербург, другие города по всей России, в некоторые страны СНГ. Компания имеет представительства в Москве и Сочи, планируется открытие новых представительств. Пиво от «Афанасий-пиво» отличается высоким качеством и пользуется заслуженным признанием среди потребителей. Сегодня ОАО «Афанасий-пиво» производит 9 сортов пива. На предприятии работает свыше 1000 человек.

Предпосылки

Для эффективной работы в новых рыночных условиях были необходимы новые методы управления предприятием. Высший менеджмент компании понимал, что необходимо обратиться

ОАО «Афанасий-пиво» (Тверь) входит в число 20 крупнейших пивоваренных компаний России. В апреле 2001 года компания отметила свое 25-летие. Пиво под маркой «Афанасий» отличается великолепный вкус и отменное качество. В 2000 г. произведено свыше 5 миллионов декалитров пива. Стратегический план на ближайшие годы – увеличение производства до 10 млн. декалитров в год.



к мировому управленческому опыту. При знакомстве с практикой работы европейских пивоваренных компаний была получена информация о системе R/3 немецкой компании SAP AG, мирового лидера в области решений, предназначенных для управления производством.

Проблемы, которые предстояло решить

На предприятии существовало большое количество разнородных, не интегрированных между собой систем. Перенос данных из одной системы в другую требовал значительных временных затрат и не гарантировал сохранность и точность передачи информации. Существовавшее тогда программное обеспечение не обеспечивало интеграцию процессов сбыта. Существовали определенные проблемы в работе систем, обеспечивающих деятельность бухгалтерии. Системы того времени затрудняли интегрированный подход к клиенту. Разрозненность корпоративного информационного поля замедляла дальнейшее развитие компании. Процессы обработки информации на предприятии требовали

«Благодаря внедрению корпоративной информационной системы R/3 удалось добиться большей прозрачности и эффективности бизнеса компании, улучшить качество управления и добиться более правильных управленческих решений»

*М.В.Ларин,
Генеральный директор ОАО
«Афанасий-пиво»*

усовершенствования. Получение интегрированных отчетов было длительным процессом. Существовали некоторые трудности с контролем и выставлением условий по дебиторской задолженности. Как следствие, руководство не всегда могло получить оперативную информацию, необходимую для эффективного управления предприятием. Важно было обеспечить оперативный контроль за производственными запасами, возмож-

ность оперативного получения руководством данных о состоянии сбыта и уровне дебиторско-кредиторской задолженности.

Выбор системы

Для преодоления существовавших проблем и обеспечения стабильного развития предприятия было принято решение о приобретении интегрированной системы управления. Была выбрана система R/3.

На результаты выбора повлияла широчайшая функциональность системы R/3, ее открытость, интегрированность, существование локализованной версии. Разумеется, были отмечены многочисленные успешные внедрения системы в России. Немаловажную роль сыграло наличие консалтингового подразделения в компании SAP CIS, сотрудники которого имели большой



опыт успешных внедрений системы на российских предприятиях.

Цели, стоящие перед внедрением системы

Стратегической целью на данном этапе было получение мощного инструмента в области анализа данных для обоснованного принятия управленческих решений. Функциональные цели – обеспечение возможности контроля над строгим выполнением договорных условий отгрузки, оптимизация процесса предоставления скидок, контроль дебиторской задолженности, создание общей схемы движения материалов для всего предприятия, контроль над себестоимостью продукции с максимальным уровнем детализации.

Важным аспектом внедрения была реализация в новой системе возможности интегрированного подхода к взаимодействию с клиентами, изменение документооборота в соответствии с технологиями, принятыми в мире.



Ход внедрения

В феврале 1998 г. была проведена инсталляция версии 3.0, а в июне закончено обучение персонала. В сентябре произошёл переход на версию 4.0 и 11 ноября введен тестовый режим в сбыте, 11 января 1999 г. модуль сбыта перешел в продуктивную эксплуатацию. В апреле началась продуктивная эксплуатация модуля для управления материалами. Внедрение осуществлялось силами проектной группы компании, прошедшей обучение в Центре обучения компании SAP в Москве. Помощь в ходе внедрения осуществлялась

консультантами SAP CIS. В результате проведенной работы были внедрены следующие модули:

- SD (сбыт),
- MM (управление материалами),
- FI (финансовая бухгалтерия),
- CO (контроллинг).

При этом технологическое обновление шло параллельно с обновлением информационных технологий. Небольшой состав проектной группы требовал особой ответственности от каждого участника группы.

Достигнутые цели

Внедрение вышеперечисленных решений позволило значительно улучшить работу компании. Было сокращено время обработки заказов, что способствовало улучшению работы с клиентами. Был оптимизирован документооборот. Удалось снизить дебиторскую задолженность и удерживать ее в определенных границах за счет контроля над условиями продаж.

За счет эффективной работы системы закупки и списания сократились запасы на складах, что положительно сказалось на оборачиваемости средств.

Уменьшилось время, необходимое для сбора информации, что повысило качество управленческих процессов. В результате внедрения появилась возможность углубленного анализа себестоимости продукции. Руководство



компании сегодня получает информацию об объеме сбыта, уровне себестоимости продукции, запасах на складах и т.д. в режиме реального времени.

Программно-аппаратные средства:

- Количество пользователей – 50
- Аппаратные средства – Hewlett Packard L R 8500
- Операционная система – Windows NT
- СУБД – ORACLE

Планы

В планах ОАО «Афанасий-пиво» – дальнейшее расширение функциональности R/3: внедрение решений для технического обслуживания и ремонта оборудования, бюджетирования, поддержки сбыта.