

Внедрение решения Oracle обходится Alcoa на 20% дешевле, чем было запланировано; Alcoa отказывается от использования 43 устаревших бизнес-систем

Сведения об компании



Alcoa Inc.

Питтсбург, шт. Пенсильвания
www.alcoa.com

Отрасль:

Промышленное производство

Годовой доход:

Более 1 млрд. долл

Количество сотрудников:

Более 10 000 человек

Продукты и услуги Oracle

- Oracle Financials (Управление финансами)
- Discrete Manufacturing (Дискретное производство)
- Order Management (Управление заказами)
- iProcurement (Управление электронными закупками)
- Project Costing (Учет затрат по проектам)
- Advanced Supply Chain Planning (Расширенное планирование цепочек поставок)
- Process Manufacturing (Непрерывное производство)
- Training Administration (Управление обучением)
- Oracle Consulting Services (Консалтинговые услуги)

Цель — совершенствование и упрощение бизнес-процессов

Корпорация Alcoa — крупнейший мировой производитель первичного алюминия, изделий из алюминия и глинозема (оксида алюминия) — проявляет активный деловой интерес ко всем аспектам своей отрасли и смежных областей бизнеса. Продукция Alcoa используется в аэрокосмической, автомобильной, химической и упаковочной промышленности, в производстве строительных и конструкционных материалов, на рынках коммерческого транспорта и товаров промышленного назначения. Среди потребительских брендов Alcoa: пищевая фольга и пластиковая упаковка Reynolds Wrap, колесные диски Alcoa, хозяйственные оберточные материалы Vaco. Заводы Alcoa также выпускают виниловый сайдинг для облицовки зданий, крышки, прецизионные отливки и электрические распределительные системы для автомобильного транспорта. На 350 производственных предприятиях корпорации, расположенных в 39 странах мира, работает 127000 человек.

В своем стремлении стать "лучшей компанией в мире" Alcoa более двух лет назад приступила к поискам интегрированного сквозного решения по управлению бизнес-процессами. Цель состояла в повышении эталонного отраслевого показателя производительности путем сокращения операционных расходов, создания прочных экономических связей и эффективного взаимодействия между поставщиком и заказчиком, ускорения и упрощения интеграции приобретенных компаний, расширения системы бизнеса ABS (Alcoa Business System) как совокупности концепций и средств комплексного управления деятельностью корпорации, а также формирования инфраструктуры электронного бизнеса. Однако специфичные и узко ориентированные системы и бизнес-процессы Alcoa являлись барьером на пути решения поставленных задач.

Требуемое бизнес-решение появилось в 2000 г., когда Alcoa разработала глобальную корпоративную систему на базе пакета приложений Oracle E-Business Suite 11i для электронного бизнеса с поддержкой традиционных экономических показателей и процедур, ориентированную на управление пятью бизнес-процессами: цепочкой операций "заявка — оплата" ("req-to-pay"); финансами; цепочкой операций "заказ — поставка товара — получение денег" ("order-to-cash", ОТС); персоналом; а также хранением данных и подготовкой отчетов.

В 2001 и 2002 гг. активность Alcoa была направлена на развертывание этого общекорпоративного бизнес-решения, причем во главу угла ставились темпы внедрения новой системы. Процесс миграции на новый комплекс проходил с опережением запланированного графика и с меньшими бюджетными затратами. К четвертому кварталу 2002 г. Alcoa удалось охватить новым бизнес-решением в 4 раза больше своих предприятий, чем намечалось.

- Oracle Human Resources (Управление персоналом)
- Configurator (Электронный консультант)
- iRecruitment (Комплектование персоналом с использованием возможностей Интернета)
- Enterprise Asset Management (Управления активами предприятия)
- Warehouse Builder (Разработка и развертывание хранилищ данных)
- Discoverer (Создание запросов, анализ данных, вывод отчетов)
- Oracle University (Комплексная система авторизованного обучения Oracle)
- Tutor (Подготовка обучающихся материалов)

Ключевые преимущества

- Стоимость внедрения системы управления бизнес-процессом "заявка — оплата" ("requisition-to-pay") на 20% меньше запланированной цены
- Отказ от использования 43 устаревших систем управления финансами и бизнес-процессом "заявка — оплата"
- Сокращение подлежащих оплате расходов на обработку транзакций на 89%
- Расширение использования средств проведения онлайн-закупок на 295%
- Объем онлайн-закупок возрос с 15% от общего числа закупок до примерно 60%
- Резкое уменьшение продолжительности циклов бизнес-процесса "заявка — оплата"
- Ежемесячный перевод более 10000 бумажных платежных чеков в электронный вид
- Возможность интеграции приобретенной компании за 120 дней
- Ожидаемое сокращение материально-производственных запасов на 25%

Главные задачи проекта по развертыванию новой бизнес-системы

- Завершение процесса в максимально сжатые сроки
- Внедрение системы без какого-либо специализированного конфигурирования
- Развитие инфраструктуры для быстрой интеграции приобретенных компаний
- Более низкая стоимость бизнес-операций

Почему Oracle?

Бизнес-приложения, разработанные корпорацией Oracle, были выбраны в первую очередь благодаря стоимости решения, функциональным возможностям и общей надежности. Пакет Oracle E-Business Suite 11i представлял собой построенный на новейших программных технологиях, известный в отрасли и хорошо себя зарекомендовавший программный продукт. К тому же это была единственная на рынке полностью интегрированная корпоративная система планирования ресурсов предприятия (ERP) с поддержкой управления электронным бизнесом.

Платформа Oracle объединяет разрозненные и несовместимые операции в цепочках поставок, позволяя организовать прочные взаимосвязи между поставщиками и заказчиками. Функции управления электронным бизнесом, в свою очередь, помогут Alcoa преобразовать взаимосвязи "поставщик — заказчик" в глобальное стратегическое партнерство. Это будет достигнуто благодаря организации совместного доступа и использования в режиме реального времени важнейшей бизнес-информации, в том числе прогнозов потребительского спроса, данных о наличии материальных резервов и мощностей, а также производственных календарных планов.

Обязательства корпорации Oracle как поставщика решения выражались в непосредственной вовлеченности ее высшего исполнительного руководства в процесс развертывания бизнес-системы Alcoa; в сотрудничестве разработчиков, включая успешную совместную работу над приложением по управлению активами предприятия Oracle Enterprise Asset Management (eAM); в квалифицированной технической и консультационной поддержке на местах развертывания системы.

Акцент на темпах модернизации

В первую очередь Alcoa сосредоточилась на развертывании бизнес-решения по управлению финансами и схемой "заявка — оплата" ("req-to-pay") из-за существенного расхождения с соответствующими эталонными отраслевыми показателями и значительного экономического эффекта от ликвидации этого отставания. Alcoa внедрила новые системы управления финансами и цепочками "заявка — оплата" в своих региональных подразделениях с учетом местной инфраструктуры сервисного обслуживания. Такой подход позволил Alcoa распространять успешный опыт от одних регионов к другим, ускоряя, тем самым, процесс модернизации.

Alcoa Europe стала первым региональным отделением, где был развернут новый комплекс управления бизнесом. Произошло это в мае 2001 г., через 96 дней после завершения общей разработки проекта. Используя рассчитанный на 12 недель план-график развертывания, Alcoa Europe за период с мая по ноябрь внедрила новую систему на 47 местных предприятиях в 7 европейских странах. Команда Alcoa работала в тесном контакте со специалистами Oracle, что гарантировало соответствие новейших технологических бизнес-решения требованиям всех европейских законов и стандартов.

Опираясь на опыт европейского отделения и его 12-недельный план развертывания, североамериканское отделение Alcoa также ускорило внедрение систем управления финансами и бизнес-процессом "заявка — оплата", завершив этот процесс в январе 2003 г. охватом 200 местных предприятий и дополнительным расширением комплекса управления бизнесом системой оптимизации закупок.

Для решения поставленных задач потребовалась сводная команда специалистов в области финансов и информационных технологий численностью более 100 человек. В то время как Alcoa определяла и управляла стратегией развертывания, эксперты компаний Oracle Consulting и BearingPoint, в числе прочих, осуществляли консалтинговую поддержку стандартизованного процесса параллельного внедрения новой системы управления бизнесом на региональных предприятиях в условиях жестко ограниченных сроков. Команда по развертыванию работала в тесном контакте с персоналом этих предприятий.

В североамериканском отделении Alcoa выполнила свой весьма агрессивный план миграции на новую систему управления корпоративным бизнесом на 110%, внедрив решение на 217 местных предприятиях. Согласно этого плана, уже ко второму кварталу 2002 г. 96% подразделений Alcoa в Северной Америке должны были быть включены в централизованную корпоративную систему финансового обслуживания и пользоваться новыми приложениями управления финансами и цепочками "заявка — оплата". Развертывание нового бизнес-решения, на которое, кстати, было израсходовано лишь 80% от запланированной суммы затрат, вызвало большой энтузиазм и одобрение пользователей на предприятиях Alcoa. Позже, 1 ноября 2002 г., в день завершения 120-дневной процедуры приобретения Alcoa компании Ivex Packaging Corp. — срок совсем небольшой для такого рода сделок — были наглядно продемонстрированы возможности новой корпоративной системы управления бизнесом по ускорению темпов интеграции приобретенных коммерческих и производственных структур, и сокращению связанных с этим издержек.

Европейское отделение Alcoa не отставало от североамериканского и в 2002 г. даже усовершенствовало 12-недельный план-график развертывания нового бизнес-решения. К концу 2002 г. система была внедрена на более чем 85 предприятиях в 15 европейских странах. В австралийском отделении корпорации новые приложения по управлению финансами и цепочками "заявка — оплата" начали использовать во втором квартале 2003 г., а на южноамериканских предприятиях Alcoa — в период между третьим кварталом 2003 г. и первым кварталом 2004 г.

Совместное использование данных и процессов улучшает управление бизнесом

Интегрированная техническая среда Oracle обеспечивает средства для выполнения общих оптимизированных процессов, а также преобразования административных функций в общедоступные сервисы и позволяет, тем самым, отказаться от использования устаревших систем. Alcoa ликвидировала 43 старых бизнес-приложения, получив существенную экономию средств. Однако главное достоинство нового корпоративного бизнес-решения — в расширении общей платформы для организации совместного использования данных и процессов.

Общий доступ к данным и процессам, наряду с экономическими преимуществами от совершенствования финансовой деятельности и управления цепочками "заявка — оплата", расширяет возможности корпорации Alcoa в квалифицированном и эффективном управлении своим бизнесом. Например, Alcoa значительно уменьшила продолжительность операционного

цикла благодаря автоматизации процедур проверки получения товаров и выписки счетов на оплату. В результате количество автоматически сгенерированных подлежащих оплате счетов возросло с 43% до 70%, что, в свою очередь, привело к 89% сокращению издержек на проведение финансовых транзакций.

Кроме того, Alcoa провела централизацию своей финансовой деятельности и материально-технического снабжения, экономический эффект от которой составил около 20% от планируемого общего показателя сокращения расходов корпорации. Использование Web-приложения Alcoa Mall по управлению закупками возросло в прошлом году на 295% — с помощью Alcoa Mall уже обрабатывалось около 10% от общего числа транзакций. Этот показатель будет продолжать расти по мере дальнейшего развертывания систем оптимизации бизнес-процессов и применения Mall в качестве единой интегрированной корпоративной системы управления закупками. Поскольку приложение Mall оперирует только электронными данными, более 10000 платежей стали ежемесячно успешно переводиться из бумажных чеков в форму электронных платежей.

Alcoa устанавливает контроль над улучшенным использованием активов

Для создания системы нового поколения по управлению корпоративными активами Alcoa заключила с Oracle специальное партнерское соглашение, согласно которому четыре ведущих специалиста Oracle по техническому обслуживанию и ремонту оборудования в течение года разрабатывали программный модуль Enterprise Asset Management Solution (eAM).

Пакет приложений Oracle eAM позволит подразделениям Alcoa по техническому обслуживанию и ремонту более тесно увязывать свою бизнес-стратегию с потребностями производства. Требования по всем категориям активов — от инженерного проектирования и рекомендуемых плановых регламентных работ до эксплуатационных требований — будут централизованно отслеживаться и координироваться. Этот единый контроль корпоративных активов обеспечит Alcoa возможность максимально использовать активы, более эффективно планировать ресурсы и отказаться от применения устаревших систем управления бизнес-процессами.

До настоящего времени Alcoa уже внедрила Oracle eAM на семи своих производственных предприятиях. Полный переход на эту программную технологию, запланированный на 2004 г., охватит 250 заводов корпорации Alcoa.

Глобальный финансовый анализ и отчетность — 10 млн. долларов экономии в год

При внедрении Oracle E-Business Suite одной из наиболее важных целей компании Visa было совершенствование глобальной отчетности. Надежный глобальный анализ и отчетность стали возможны благодаря глобальным стандартам модуля Oracle Financials и общим элементам данных. Кроме того, Visa использует такие преимущества программного комплекса, как интегрированный технологический процесс, направление записей журнала модуля General Ledger (Главная книга) на утверждение и обработку на основе системы управления бизнес-процедурами, составление бюджета и отчетов с использованием модели самообслуживания. Кроме того, автоматизированная процедура следит за соответствием подлежащих оплате счетов и исходящих платежей и запрашивает проверку любых несоответствий через электронную почту. Компания Visa оценивает ежегодную экономию, полученную благодаря использованию Oracle Financials, в более чем 10 млн. долларов.

Повышение эффективности финансовых операций компании Visa, вместе с усовершенствованными возможностями составления отчетов, обеспечивает быстрый и удобный доступ к данным, позволяя компании Visa соответствовать меняющимся требованиям законодательства. Часто составляемые отчеты предоставляют значимую информацию руководителям и менеджерам, обеспечивая более строгий контроль и большую уверенность в точности информации.

Бизнес-схема

"заказ — поставка товара — получение денег" совершенствует процесс движения товаров и сокращает продолжительность цикла

Большинство бизнес-направлений корпорации Alcoa напрямую связаны с производством и обработкой алюминия — от добычи бокситов и их переработки до проектирования и изготовления промышленных и потребительских изделий из алюминия. Предприятия Alcoa, управляемые по принципу вертикальной организационной структуры, выпускают продукцию для широкого спектра хозяйственных отраслей — от материалов для аэрокосмической промышленности и строительного сайдинга до пищевой фольги и колесных дисков.

Решение по управлению бизнес-процессом "заказ — поставка товара — получение денег" ("order-to-cash") для корпорации с вертикальной организационной структурой своих производственных подразделений было реализовано на базе двух модулей — Oracle Process Manufacturing (Управление непрерывным производством) и Oracle Discrete Manufacturing (Управление дискретным производством), — входящими в комплекс Oracle E-Business Suite, а также с помощью ряда интегрированных с ПО Oracle программных средств сторонних разработчиков.

Большинство крупных предприятий Alcoa имеют собственные системы управления производством, однако они несовместимы с аналогичными системами даже в рамках одного бизнес-направления и требуют сложных подсистем сопряжения (и, как следствие, дополнительных эксплуатационных расходов) для соответствия общекорпоративным требованиям. Интегрированное решение от Oracle по управлению бизнес-процессом "заказ — поставка товара — получение денег", использующее функциональные возможности программных модулей управления производством, заказами, планированием, производственными издержками, качеством и отгрузкой товаров, призвано сократить расходы и уменьшить товарные запасы на складах, ускорить "выход" готовой продукции, повысить степень удовлетворенности заказчиков, снизить ресурсоемкость производства, а также способствовать отказу от использования устаревших систем. Кроме того, этот комплект приложений обеспечивает большую согласованность бизнес-процессов и способствует повышению качественного уровня деловых решений благодаря оперированию более точными и общими (а не специфичными для данного производства) данными.

В качестве примера: интегрированное с корпоративной бизнес-системой ABS (Alcoa Business System) приложение Oracle Advanced Planning (позволяет, в числе прочего, использовать единую модель данных при планировании работы различных типов производств) предоставит возможность глубокого и всестороннего исследования потребительского спроса при согласовании календарных планов производителя и поставщика, и обеспечит приведение потребных материально-технических резервов и текущих запасов готовой продукции в соответствие с заказами клиентов и циклами поставок. Взаимодействие и совместное использование необходимой информации в режиме реального времени всеми звеньями цепочки поставок поможет уменьшить

продолжительность циклов и повысить продуктивность работы, поскольку все участники процесса получают доступ к более актуальным и точным данным для принятия стратегически важных решений. Приложение Oracle Quality также будет способствовать уменьшению продолжительности операционных циклов благодаря усовершенствованным функциям анализа качества продукции и, как результат, сокращению объемов доработок и выхода брака.

К концу 2002 г. решение по управлению бизнес-процессом "заказ — поставка товара — получение денег" было внедрено на 25 предприятиях Alcoa пяти производственных сегментов: первичный алюминий; штампованные изделия; плоский прокат; изделия, полученные выдавливанием. Дальнейшее развертывание этой бизнес-системы продолжается в ускоренном темпе.

Оптимизация процессов управления персоналом

Разработка глобальной корпоративной системы управления персоналом Alcoa Global Human Resource Management System (HRMS) проводилась в Австралии в 2002 г. Предприятие в Австралии стало первым региональным подразделением Alcoa, где в первом квартале 2003 г. были развернуты новые системы управления персоналом (HR) и начислением заработной платы, использовавшие в качестве внешнего интерфейса специализированный Web-портал. В рамках этих бизнес-систем были оптимизированы также процессы комплектования кадров, аттестации и распределения персонала, обучения персонала и повышения его квалификации.

Внедрение всеобщей системы управления кадровыми ресурсами поможет, в числе прочего, в поиске квалифицированных ответов на глобальные вопросы, связанные с корпоративным бизнесом, в том числе: инвестиционная привлекательность компании (включая показатель ROI — прибыль на инвестированный капитал), объем финансовых инвестиций, взаимосвязь между качеством выпускаемой продукции и расходами на обучение персонала, и др. Например, если Alcoa рассматривает вопрос о приобретении сторонней компании, и решение этого вопроса требует специфических экспертных знаний, то с помощью глобальной корпоративной HR-системы можно оперативно найти соответствующих компетентных сотрудников и получить необходимую консультацию.

Кроме того, развертывание в масштабах корпорации глобальной системы управления кадрами позволит Alcoa сократить расходы на HR-услуги при гарантированно качественном обслуживании кандидатов и действующего персонала, соответствующим корпоративным требованиям и традициям. Это HR-решение будет также поддерживать специализированные сервисные центры Alcoa по подбору и подготовке кадров, включая соответствующие региональные подразделения. Среди прочих преимуществ технологии управления персоналом Alcoa: расширение возможностей разработки внутрикорпоративных систем оплаты труда, включая схемы поощрения; оперативное предоставление точной и актуальной информации по корпоративным трудовым ресурсам; усовершенствованное управление такими процессами, как найм персонала, начисление и выплаты различных пособий и компенсаций, учет прогулов, обучение персонала, различные тренинги и пр. И, наконец, активно используя глобальную систему управления кадрами, HR-менеджеры Alcoa смогут в полной мере проявить свой опыт и квалификацию, повысив, тем самым, эффективность своей работы.

Система хранения информации и генерации отчетов опирается на глобальный банк данных

Важнейшая стратегическая цель корпорации Alcoa — сформировать единую рабочую среду своего транснационального бизнеса: "один глобальный банк данных для всего мира". В настоящее время Alcoa активно претворяет эту цель в жизнь в четырех своих региональных отделениях — Северной Америке, Европе, Австралии и Южной Америке, — опираясь на корпоративную систему управления накоплением и хранением данных. Эта стратегия согласуется с региональной организационной структурой, рынками и заказчиками Alcoa, и подтверждает нынешнее отношение рынка к развитию сетевых сервисных служб и соответствующим инвестициям.

Ключевая функция, которая возлагается на хранилище данных и систему генерации отчетов, состоит в обеспечении общего доступа рассредоточенных по всему миру предприятий и подразделений Alcoa к единому центру хранения корпоративных информационных ресурсов, а также комплекту инструментальных средств для управления деятельностью многочисленных производственных сегментов корпорации. Успешная реализация этой задачи обусловлена внедрением комплексной интегрированной системы, охватывающей все бизнес-процессы Alcoa.

Бизнес-процессы региональных подразделений предусматривают процедуры ежедневного контроля транзакций и подготовки отчетов. В настоящее время это реализуется с помощью настроек в среде приложения Oracle Discoverer (построение запросов, генерация отчетов, анализ данных). Alcoa также принимает участие в разработке программного продукта Oracle Daily Business Intelligence (DBI — средства организации доступа и анализа бизнес-информации). Региональные хранилища корпоративной финансовой информации создаются сегодня в Северной Америке и Европе.

Совместная работа по обучению

Для развертывания и эксплуатации новой корпоративной системы управления бизнесом Alcoa подготовила около 6500 специалистов в различных областях промышленного производства, информационных технологий и финансов, в том числе команду по внедрению решения и конечных пользователей системы. В качестве средств подготовки и хранения обучающих материалов и технической документации использовалось интерактивное Web-приложение Oracle Tutor. В настоящее время база данных Tutor, которой активно пользуются многочисленные подразделения Alcoa по всему миру, содержит свыше 200 наименований обучающих курсов и документацию по более чем 500 технологическим процессам и бизнес-операциям. Кроме того, качественные и экономически выгодные услуги подготовки квалифицированных специалистов по продуктам Oracle (включая занятия под руководством опытных преподавателей в аудиториях учебных центров, а также онлайн-курсы) предоставляют также комплексная система авторизованного обучения Oracle University, консалтинговая компания TUSC (The Ultimate Software Consultants), ряд других организаций и сервисных служб.

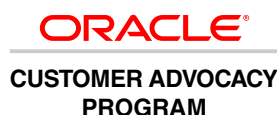
Расходы Alcoa на обучение персонала составили 0,6-3,8% от общих затрат на внедрение бизнес-решения — менее половины от среднего показателя по отрасли. Отзывы прошедших обучение сотрудников о качестве и уровне обучения были положительными.

Планы на будущее

Одна из важнейших задач для Alcoa сегодня — сохранить свои текущие финансовые показатели и обеспечить прибыль на собственный акционерный капитал в первой квинтили статистического распределения (в пределах нижних 20%) по биржевому индексу S&P Industrials для группы промышленных предприятий. (Другими словами, задача состоит в том, чтобы по показателю прибыли на акционерный капитал войти в группу компаний, составляющую 20% от 400 промышленных предприятий, обыкновенные акции которых охватывает индекс Standard and Poor Industrials Нью-Йоркской фондовой биржи.) Планы Alcoa относительно дальнейшего развертывания корпоративного бизнес-решения предусматривают: внедрение систем управления финансами и бизнес-процессом "заявка — оплата" ("req-to-pay") на оставшихся 100 предприятиях в Северной Америке и Австралии; внедрение системы управления бизнес-процессом "заказ — поставка товара — получение денег" ("order-to-cash") на первом заводе компании по производству композитных панелей Alcoa Europe Building and Construction Systems и отладка этой системы на других предприятиях; быстрое и энергичное внедрение приложения Oracle Receivables (учет дебиторской задолженности) на всех предприятиях Alcoa в США.

Стратегической целью Alcoa по-прежнему остается повсеместное внедрение интегрированного сквозного решения по управлению корпоративными бизнес-процессами, способного повысить эталонный отраслевой показатель производительности путем сокращения операционных расходов, организации эффективного взаимодействия между поставщиком и заказчиком во всех звеньях цепочки поставок, упрощения и ускорения процессов интеграции приобретенных компаний, совершенствования системы бизнеса ABS (Alcoa Business System) и формирования инфраструктуры электронного бизнеса.

По завершении процесса развертывания нового бизнес-решения корпорация Alcoa ожидает достичь 25%-го сокращения материально-технических запасов, повысить производительность на 15%, обеспечить 5%-ую экономию стоимости материалов, снизить на 15% продолжительность операционных циклов и добиться 20%-го улучшения качества обслуживания клиентов. По расходам на административное управление и информационные технологии Alcoa намерена остаться среди 20% компаний (в первой квинтили статистического распределения) с самыми низкими значениями этих показателей.



119435, Россия, Москва,
Саввинская наб., 15
тел: +7 (095) 258 4180
факс: +7 (095) 258 4190
email: oracle_ru@oracle.com
<http://www.oracle.com/ru>

04070, Украина, Киев,
ул. Фроловская, 911,
офисный центр "Swiss House"
тел: +380 (44) 490 9050
+380 (44) 490 9051
факс: +380 (44) 490 9052

480099, Казахстан, Алматы,
микрорайон Самал-2, Самал Тауэрс,
офис 97, блок А-2, 6-й этаж
тел: +7 (3272) 584748
+7 (3272) 584740
факс: +7 (3272) 584744