


Univerza v Ljubljani  
**EKONOMSKA  
 FAKULTETA**

Študija primera: Cisco



60 LET

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
**EKONOMSKA  
 FAKULTETA**

**Cisco**

Načrtuje, proizvaja in prodaja omrežne in druge izdelke povezane s panogo ICT ter ponuja storitve povezane s temi proizvodi in njihovo uporabo.

Prihodki: 31.93 mrd \$  
 Dobiček: 6,47 mrd \$  
 Št. zaposlenih: 49.926

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
**EKONOMSKA  
 FAKULTETA**

**Cisco – stanje pred 2001**

ERP sistem v uporabi

- od leta 1990 (takrat vse standardizirano)

IT poroča neposredno CEO (Chambers)

75 % IT lociranih v ZDA

"IT ima lahko neomejena sredstva, dokler jih priskrbi katerakoli iz funkcij ali poslovnih skupin" (Chambers)

5% prihodkov (~ 1 milijarda \$) za IT

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**2001 - prelomnica**

Dramatična upočasnitev rasti prodaje

- propad .com podjetij

Teroristični napadi 11.9. → večje tveganje

Solvik (CIO) zapusti Cisco, Boston novi CIO

Vse več "neuspešnih" projektov

Vse več podvojenih projektov:

- 11 orodij za spremljanje statusa naročil
- 50+ orodij za anketiranje strank

EFMD EQUIS ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Problemi**

Različni viri

Različne definicije ("shipped")

Funkcijski silosi

Nobeni preverjanj konfliktov in podvajanj

Vsaka enota:

- razvijala specializirana orodja
- rudarila po podatkih na različne načine

Nadgradnja ERP

→ večina lokaliziranih nadgradenj zavrženih

→ odpor uporabnikov

EFMD EQUIS ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Ključni problem**

1990 standardizirana:

- oprema
- korporativna programska oprema

Ni standardizacije:

- razvoja novih aplikacij
- nadgradnje podatkovnih baz
- dodajanja definicij v obstoječe sisteme

EFMD EQUIS ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Ukrepi/spremembe**

1. ustavitev razvoja novih orodij, aplikacij, prilagojenih projektov
  - nove aplikacije izguba časa in denarja (brez urejene infrastrukture)
  - projekti podcenjevali izobraževanje in upravljanje sprememb
  - prilagojene aplikacije otežujejo nadgradnje sistema
  - pojavili so se majhni "underground" projekti
2. izbira projektov z najvišjo prioriteto za korporacijo
  - analiza ključnih strateških iniciativ → identifikacija ključnih projektov
  - 300 milijonov \$, stotine zaposlenih

EFMD EQUIS ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Ključni projekti**

- A. nadgradnja Oracle ERP sistema
  - odstranitev/sprememba prilagojene kode
  - prej osredotočeni na finance, proizvodnjo, skladiščenje
  - zdaj še prodajo, trženje, kadrovska služba,...
- B. rešitev za korporativno poročanje/poslovno inteligenco
  - 15 različnih orodij za poslovno inteligenco, različne definicije metrik
  - standardiziran dostop do ključnih metrik (prodaja, naročila, dostave,...)
  - zahtevane globalne spremembe v obnašanju

EFMD EQUIS ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Ključni projekti (2)**

- C. podatkovno bazo kupcev (e-customer)
  - velik delež prodaje prek pooblaščenih prodajalcev
  - odvisni od njihovih informacij
  - ni bila npr. možna segmentacija
    - a. čiščenje podatkov
      - direktor + 20 članov, 2 leti
    - b. izboljšali proces pridobivanja podatkov

EFMD EQUIS ACCREDITED

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---


**Kako zagotoviti financiranje?**


Funkcije morajo zagotoviti sredstva za korporativni IT → za Cisco popolnoma nov model!!  
 Odgovornost enakovredno nosijo:

- funkcije
- korporativna IT skupina

Oblikovanje treh skupin:

- 50 % za infrastrukturo (podatkovne centre, omrežja)
- 35 % za razvoj aplikacij
- 15 % neposrednih stroškov (PC, tel, VPN)
  - sredstva zagotavljajo skupine
  - upravlja IT

+ zagotoviti morajo kadre za podporo korporativnih projektov



---

---

---

---

---


---

---

---


---

---


**Organizacijske spremembe**

2002: BPOC – Business Process Operating Committee

- višji nivo centraliziranega načrtovanja
- cilj: CISCO = omrežena virtualna organizacija s hkratnim spodbujanjem timskega dela in sodelovanja
- osredotočenost na korporativno produktivnost
- "prijeml"
- sprejem ključnih operativnih politik
- usklajevanje sorodnih iniciativ
- izdelava korporativnih poslovnih procesov
- vsili odločitve in določi odgovornost



---

---

---

---

---


---

---

---


---

---


**Organizacijske spremembe (2)**

BPOC

- ne zagotavlja sredstev deljenje stroškov spodbuja sodelovanje
- daje predloge IT skupini
- sestavljen iz vodij funkcijskih skupin
- mantra: definiraj, zgradi, upravljalj
- uporaba Ciscovih izdelkov, kjer je to mogoče → sami svoje študije primera, najboljše prakse in feedback s trga



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**IT v 2003, 2004**

Reorganizacija IT skupine →  
preslikava večjih aktivnosti:

- od trga do prodaje
- od interesa do naročila
- od naročilnice do plačila
- od problema do rešitve
- od napovedi do izdelave
- od ideje do proizvoda
- od zaposlitve do upokojitve

Nadfunkcijska org. struktura  
Odstranitev regionalne orientiranosti

EFMD  
**EQUIS**  
ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

Ekonomski fakulteta

**Pomisleki, ki ostajajo**

Ostalo podjetje funkcijsko orientirano

- komuniciranje srednjemu vodstvu?

Težko komunicirati pomen korporativnih projektov

Frustracije

- zakaj "nizka prioriteta"?!?

Sprememba kulture

- od podjetništva k procesom in produktivnosti?
- močna infrastruktura → še boljša pozicija

EFMD  
**EQUIS**  
ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---