

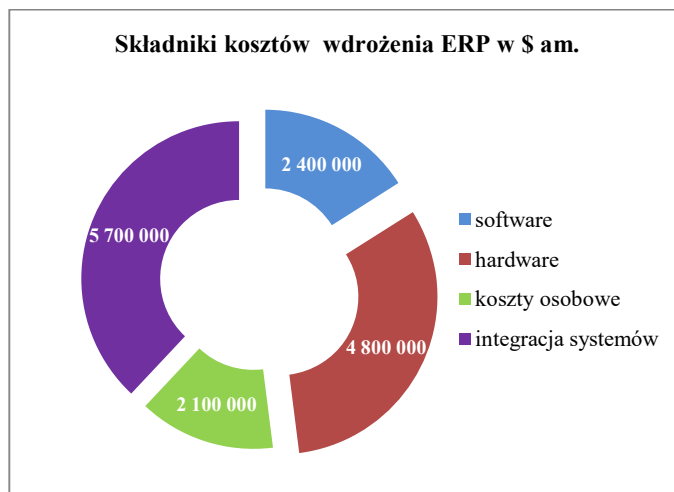
4.1.2 *Casus Cisco*

Dla obrazowego i plastycznego przedstawienia możliwości systemu komputerowego przytoczymy opisaną przez Davida Bunnella i Adam Brate'a⁷⁷ historię rozbudowy systemu komputerowego firmy Cisco⁷⁸ ze stajni Sequoia Capital^{79, 80, 81}. W czasie negocjacji firmy Cisco z firmą Boeing⁸² w sprawie dostawy routerów na sumę 10 000 000 dolarów okazało się, że Boeing życzy sobie aby Cisco wystąpiło do przetargu razem z firmą Crescendo⁸³, która budowała proste przełączniki bazujące na pracy układów elektronicznych. W tym samym czasie firma Ford Motor Company poinformowała Cisco, że zamierza przestawić się z routerów na modne w owym czasie przełączniki pakietów. W zaistniałej sytuacji Cisco postanowiło przejąć firmę Crescendo za sumę 97 000 000 dolarów. Przejęcie Crescendo⁸⁴ postawiło firmę Cisco a szczególnie jej dział informatyki w kłopotliwej sytuacji. Scalenie systemów komputerowych, spójnych procedur oraz systemów działania obu firm było bardzo poważnym zadaniem. Dynamicznie rozwijająca się firmę z tempem wzrostu na poziomie 80%⁸⁵ bardzo pilnie potrzebowała wielozadaniowego oprogramowania do zarządzania firmą ERP. ERP (ang. Enterprise Resource Planing) to gospodarowanie zasobami przedsiębiorstwa. Powołany dla rozwiązania problemu zespół menadżerów kierowanych przez głównego informatyka Cisco Petera Solvika⁸⁶ liczył około dwudziestu osób. Zespół dokonał gruntownej analizy rynku, przeprowadził badania w firmach księgowych oraz agencjach badań rynkowych. Wybrano pięciu kandydatów, którzy potencjalnie mieli od podstaw zbudować ERP dla Cisco. Po gruntownej analizie ofert kandydatów po tygodniu wybrano dwie firmy w tym firmę Oracle, która wygrała przetarg i w ciągu roku za sumę 15 000 000 dolarów zbudowała od podstaw system ERP dla Cisco, co przedstawia Tabela 2 oraz Ilustracja 9.

Tabela 2 Sumy kosztów nowego ERP dane na rok 1995

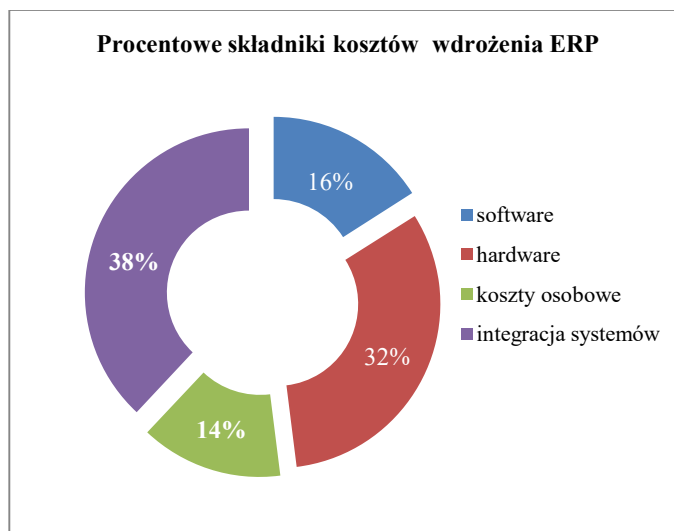
Rodzaj kosztów	Udział	%	\$ (dolar amerykański)
software		16	2 400 000
hardware		32	4 800 000
koszty osobowe		14	2 100 000
integracja systemów		38	5 700 000
RAZEM		100	15 000 000

Dwudziestoosobowa ekipa z Cisco wraz z konsultantami z Oracle rozrosła się pięciokrotnie do zespołu ponad stuosobowego. W realizacji projektu włączeni byli poza pracownikami Cisco i Oracle pracownicy firmy doradczej KPMG⁸⁷



Ilustracja 9 Rozkład kosztów organizacji systemu ERP na składniki sumy w dolarach amerykańskich

Procentowe udziały kosztów poszczególnych komponentów nowego ERP dla Cisco przedstawia Ilustracja 10



Ilustracja 10 Koszty wdrożenia systemu ERP w Cisco w rozbiciu na składniki w %
wg.⁸⁸

Początkowo jak opisuje to Bunnell^[77] nowe oprogramowanie niemal bez przerwy wysiadało. Ostatecznie w maju 1995 czyli z czteromiesięcznym poślizgiem doprowadzono do tego, że działało bez zarzutu. W owym czasie był to najnowocześniejszy system ERP na świecie. Sieć komputerowa firmy Cisco przygotowana przez Petera Solvika⁸⁹ do dnia dzisiejszego jest obiektem przykładowym dla wszystkich amerykańskich przedsiębiorstw. Służy również za wzór przedstawiany przez wykładowców dla słuchaczy najlepszych szkół businessu. Zespół kierowany przez wdrażający ERP w Cisco otrzymał za wdrożenie premię w wysokości 200 000 dolarów amerykańskich. Pomimo faktu, że zespół wdrażający system informatyczny podjął wysoko ryzykowną operację, opłaciło się to zarówno wdrażającym jak i firmie.

⁷⁷ David Bunnell, Adam Brate: „Making the Cisco connection: the story behind the real Internet superpower”, Jony Wiley and sons 2000, ISBN 0-471-35711-1,

⁷⁸ <http://www.sequoiacap.com/us/cisco-systems>,

⁷⁹ Greg McAdoo, Partner at Sequoia Capital, Lecture
<http://www.youtube.com/watch?gl=PL&v=fZ5F2KhMLiE>,

⁸⁰ Business Plans: <http://www.youtube.com/watch?v=gnmYSze9M2g>

⁸¹ <http://techcrunch.com/2008/10/10/sequoia-capitals-56-slide-powerpoint-presentation-of-doom/>,

⁸² http://newsroom.cisco.com/dlls/partners/news/2005/pr_prod_06-08.html,

⁸³ <http://www.writework.com/tag/token-ring-switches>,

⁸⁴ Cisco Systems Finalizes Agreement to Acquire Crescendo Communications,
http://newsroom.cisco.com/dlls/1993/corp_092493.html,

⁸⁵ Robert Wuebker at all: ”Cisco Systems: The Internetworking Company of the Future”,
http://www.ite.poly.edu/Cisco_case_3.html,

⁸⁶ <http://www.sigmapartners.com/solvik.php>,

⁸⁷ <http://www.kpmg.com/global/en/pages/default.aspx>,

⁸⁸ Nolan, Richard L., Cotteleer, Mark (1998): Cisco Systems, Inc.: Implementing ERP.
Harvard Business School Case, No. 9-699-022, Harvard Business School Publishing,
Boston, October 20, 1998,

⁸⁹ COVER STORY: The Man Who Hones Cisco's Cutting Edge, Business Week on line:
SEPTEMBER 13, 1999 ISSUE, patrz http://www.businessweek.com/1999/99_37/b3646008.htm,