

Studium przypadku

Wstęp

Temat: Zarządzanie krytycznymi etapami projektów klienta

Sektor: Telekomunikacja

Usługa: Outsourcing/Project Management

Klient: Największy dostawca sprzętu i usług telekomunikacyjnych na świecie

Lokalizacja: Sztokholm, Szwecja

Czas realizacji: 2009

Narzędzia i technologie: MHWeb, ClearQuest, TPT tool, ClearCase, metodyka PROPS

Opis przypadku

Część 1 – Korzyści klienta

- Uzyskanie natychmiastowej pomocy w realizacji projektu opóźnionego z powodu braków kadrowych – Project Manager był w stanie przejąć obowiązki podprojektu w przeciągu kilku tygodni.
- Koncentracja menadżerów klienta na długoterminowych projektach w ich podstawowej działalności
- Brak wpływu na budżet projektu, ponieważ powiększenie personelu klienta o polskiego Project Managera umożliwiło przesunięcie istniejących menadżerów do innych zadań

Część 2 – Wyzwanie

Na początku 2009 roku największy na świecie dostawca telekomunikacyjny był w trakcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa uwarunkowanej kryzysem gospodarczym. Decyzja przeprojektowania procesów biznesowych oraz zmian w praktyce oszczędzania, które w założeniu miały przynieść korzyści w długim okresie, okazały się negatywnie wpływać na bieżącą działalność projektową. W związku z tym dostawca telekomunikacyjny zwrócił się do firmy Ericpol z prośbą o wynajęcie doświadczonego Project Managera

- *Pilnie potrzebowaliśmy Project Managera, a ponieważ jako klient firmy Ericpol współpracowaliśmy z ich zespołami testowymi, zlecenie zaadresowaliśmy do firmy Ericpol – wspomina Laila Ihrefjord, RNC Feature Verification Manager.*

W związku z silnym wpływem wakatu na czynności weryfikacyjne dotyczące produktów cieszących się dużym zainteresowaniem na rynku, a także na trwające aktualnie badania, klient potrzebował natychmiastowego wsparcia. Dodatkowo pojawiały się różnego rodzaju przeszkody ze względu na zmiany restrukturyzacyjne zakłócające przepływ informacji wewnątrz organizacji klienta, jak również słabo udokumentowane procesy, a także międzynarodowe środowisko. Klient nie był w pełni świadomy wielkości rzeczywistych problemów i opóźnień w ważnej części projektu. Wobec tego wynajął menadżera podprojektów, który był w stanie szybko przejąć odpowiedzialność, efektywnie działać w zmieniającej się organizacji, reagować na dynamiczną sytuację, a także współpracować z licznymi podmiotami w wielokulturowym środowisku. O wyborze Project Managera z firmy Ericpol zdecydowała jego wcześniejsza współpraca z klientem, dzięki której został uznany za osobę kompetentną, posiadającą dużą wiedzę z zakresu testowania poprzedniego systemu.

Część 3 – W odpowiedzi na wyzwanie

Podstawowym wyzwaniem było znalezienie najskuteczniejszego sposobu na uruchomienie projektu pod dużą presją, z jednoczesnym uwzględnieniem zmian środowiska organizacyjnego. Ze względu na wykorzystanie zmieniających się i nieusystematyzowanych procesów, Project Manager musiał pozyskać wiedzę na ich temat od osób z różnych działów w organizacji klienta.

Po dwóch tygodniach Project Manager z firmy Ericpol przejął kontrolę nad projektem, przygotował realistyczne plany działania oraz przedstawił sytuację bezpośrednim przełożonym klienta. Aby poradzić sobie z presją czasu i zmniejszyć opóźnienia, Project Manager z firmy Ericpol pracował w godzinach nadliczbowych, także w weekendy. Takie podejście znacząco pomogło klientowi, gdyż wszelkie dodatkowe obowiązki, jak dyspozycyjność do wsparcia w weekendy, zostały przejęte przez Project Managera.

Zadanie obejmowało m.in. zarządzanie wieloma małymi, zróżnicowanymi działaniami weryfikacyjnymi, które wykonywane były w złożonym środowisku testowym. Zespół projektowy był średniej wielkości (15-20 osób), ale każdy podprojekt wymagał szczególnego podejścia. Project Manager brał udział w licznych grupach sterujących, spotkaniach projektowych oraz forach technicznych i dotyczących eskalacji zagrożenia. W sumie wykonywał średnio 15 interwencji tygodniowo.

Standardowe części zadania zostały wdrożone z wyższą jakością niż którykolwiek z poprzednich projektów klienta. Natomiast części niestandardowe i początkowo opóźnione działania zakończone zostały zgodnie z nowym realistycznym planem, opracowanym przez Project Managera, a następnie zaakceptowanym przez klienta.

Reasumując, współpraca przyniosła wiele sukcesów. Wszystkie terminy zostały dotrzymane, dostawy klienta nie uległy zmianie, poprawiło się również przestrzeganie procesów. Klient był w pełni zadowolony z wyników współpracy, a w rezultacie skierował do firmy Ericpol zapytania w kwestii możliwości wynajęcia kolejnych Project Managerów.