

## Studium przypadku

### Wstęp

**Temat:** Outsourcing 100-osobowego projektu dotyczącego oprogramowania dla sieci 3G od dostawcy telekomunikacyjnego do zewnętrznej firmy (Ericpol)

**Sektor:** Telekomunikacja

**Usługa:** Outsourcing/Software Development

**Klient:** Wiodący na świecie dostawca usług telekomunikacyjnych

**Lokalizacja:** Irlandia, Szwecja, Polska

**Czas realizacji:** 2008 - 2009

**Narzędzia i technologie:** C++, Java, Perl, Python, RoseRT, UMTS

### Opis przypadku

#### Część 1 – Korzyści dla klienta

- Przydzielenie 100 inżynierów do innych zadań w ciągu 49 tygodni, w ramach zaplanowanego budżetu projektu
- Osiągnięcie progu rentowności na inwestycje początkowe w zaledwie 9 tygodni po zakończeniu transferu (49 tygodni po rozpoczęciu transferu)
- Znaczące skrócenie czasu wprowadzania na rynek przyszłych produktów poprzez przydzielenie swoich kluczowych zasobów do podstawowych prac R&D
- Brak wpływu na odbiorców końcowych – produkt pozostawał w 100% sprawny w trakcie i po przekazaniu
- Poprawa rentowności danej linii produktów, stała 30-50% redukcja kosztów widoczna po transferze. Dodatkowe obniżenie kosztów możliwe dzięki zastosowaniu modelu biznesowego typu *fixed price*, zamiast modelu typu *time and material* i/lub dzięki dalszemu przenoszeniu spraw związanych z rozwojem do ośrodków R&D firmy Ericpol na Białorusi i Ukrainie
- Osiągnięcie wysokiej elastyczności w zarządzaniu zasobami. Mając dostęp do puli wykwalifikowanych inżynierów, firma Ericpol gwarantuje płynne zwiększanie i obniżanie zdolności produkcyjnej w realizowanych projektach w zakresie 10-20%
- Zaangażowanie firmy Ericpol w ulepszenie wielu procesów i produktów. Nasi inżynierowie wprowadzili prawie 100 poprawek, zarówno w obszarach produktów, jak i procesów. Przykłady: niezawodność i skalowalność SW, widoczność błędów, zautomatyzowany test i konfiguracja, uproszczenie dostaw, lepszy przepływ informacji, backup kompetencji wśród członków zespołu, elastyczny przydział zasobów

#### Część 2 – Wyzwanie

Szybkie wprowadzanie na rynek mobilnych usług szerokopasmowych w 2008 roku i ewidentna potrzeba zwiększenia prędkości aplikacji służących do transmisji bezprzewodowej zmusiły producentów sprzętu do przenoszenia swoich zasobów o największych kompetencjach do zadań w najbardziej innowacyjnych obszarach. W tym celu największy producent sprzętu telekomunikacyjnego zdecydował o konieczności przekazania odpowiedzialności za rozwój kluczowych elementów obecnie wytwarzanego produktu kompetentnemu partnerowi, bez przekraczania istniejącego rocznego budżetu. Najważniejszym wymogiem nałożonym na potencjalnego dostawcę było zapewnienie sprawnego transferu obowiązków, bez wpływu na harmonogram dostaw oraz jakość produktu. Ponadto dostawca musiał wykazać zdolność do szybkiego przyswajania wiedzy i natychmiastowego zastosowania jej w postępującym procesie produkcji. Możliwość bezproblemowego dopasowania się do organizacji klienta i zapewnienia realnych oszczędności były decydującymi czynnikami. Ogromny nacisk położono na jakość,

ponieważ funkcjonowanie systemów telekomunikacyjnych podlega „regule pięciu dziewiątek”, co oznacza, że muszą one działać płynnie przez 99,999% czasu.

## Część 3 – W odpowiedzi na wyzwanie

- Największym wyzwaniem było podjęcie decyzji, jaka wiedza, od kogo i kiedy ma być przekazana, aby utrzymać ciągłość dostaw dla klienta końcowego.
- Założenia ramowe procesu transferu firmy Ericpol (Ericpol Transfer Process Framework) zapewniły odpowiedni poziom przekazanej wiedzy dostarczonej w terminie. Przejrzystość wyżej wymienionych założeń sprawiła, iż klient był pewny, że wiedza została przekazana na odpowiednim poziomie i w odpowiednim czasie.
- Transfer został zaplanowany i wykonany w ścisłej współpracy z klientem w następujących etapach:
  - szkolenie wstępne przeprowadzone w Polsce
  - przekazanie wiedzy podczas pracy w siedzibie klienta
  - przekazanie zadań i odpowiedzialności firmie Ericpol
- W przeciągu kilku tygodni inżynierowie firmy Ericpol byli w stanie wykonywać samodzielnie typowe zadania, a część zasobów klienta mogła zostać przeniesiona do wykonywania innych zadań.
- Ogólny czas nauki wynosił od 2 miesięcy w przypadku standardowych obiektów projektowych do 4 miesięcy w przypadku tych bardziej skomplikowanych, po czym dodatkowe zasoby klienta zostały przeniesione do wykonywania innych zadań.
- Polskie biuro było w stanie przejąć odpowiedzialność za rozwój oprogramowania po zaledwie 7 miesiącach lub 47 tys. roboczogodzin, licząc od początku transferu. Pozwoliło to na przeniesienie prawie 100 inżynierów klienta do innych zadań.
- Zaplecze IT było również integralną częścią sukcesu transferu – umożliwiło to inżynierom firmy Ericpol pracę zdalną w środowisku klienta za pośrednictwem lokalnych urządzeń końcowych (terminali). Zawsze dostępna i bezpieczna infrastruktura zminimalizowała czas potrzebny na konfigurację sprzętu i wysiłek włożony w przekazywanie pracy.
- Elastyczność wspomnianych założeń pozwoliła połączyć najlepsze doświadczenia z dwóch lokalizacji geograficznych z różnymi procesami i procedurami w jeden optymalny sposób pracy.
- Od pierwszego dnia, za pomocą opracowanych wspólnie kluczowych wskaźników wydajności (KPI), rozpoczęto monitorowanie jakości. Wskaźniki te, stale monitorowane na poziomie przedsiębiorstwa, odzwierciedlają rzeczywistą wartość współpracy, np. przestrzeganie terminów, odpowiedni poziom kosztów, przestrzeganie zawartości, innowacje, zatrzymywanie osób, wydajność, nadzorowanie jakości.
- Sukces transferu został potwierdzony pozytywną oceną otrzymaną na koniec pierwszego roku współpracy. Dotrzymano wszystkich terminów dostaw, zachowując przy tym wysoką jakość produktu. Zadowolony klient złożył dodatkowe zamówienie, angażujące w następnym roku 40 inżynierów.