

Case Study

Wstęp

Temat: Transfer produktów, działań i obowiązków w ramach obszaru przełączania (ang. switching area) sieci inteligentnej (ang. IN, Intelligent Network) – od klienta do firmy Ericpol Telecom, do końca 2006 roku, bez bezpośredniego wpływu na klienta, aktualne projekty i harmonogram projektu

Sektor: Telekomunikacja

Usługa: Outsourcing/Product Hosting

Klient: Wiodący na świecie dostawca telekomunikacyjny

Lokalizacja: Włochy, Francja, Polska

Czas realizacji: Czerwiec 2006 - Grudzień 2006

Narzędzia i technologie: Proprietary structured programming language, Assembler, ClearCase

Opis przypadku

Część 1 – Korzyści klienta

- Skrócenie czasu wprowadzania na rynek nowych produktów dzięki przeniesieniu kluczowych zasobów do głównych działań badawczo-rozwojowych
- Zwiększenie rentowności z obecnej linii produkcyjnej, obniżenie kosztów produktu
- Wzrost jakości produktu dzięki nowej perspektywie widzenia produktu, procesów i technik zależnych; wprowadzenie długofalowego planu poprawy jakości i eliminacja dotychczasowych problemów
- Poprawa elastyczności zarządzania zasobami dzięki możliwości przypisywania krótkookresowych zadań do wykwalifikowanych pracowników firmy Ericpol
- Innowacyjność dzięki ulepszeniom procesów i produktów stosowanych przez firmę Ericpol

Część 2 – Wyzwanie

Na początku 2006 roku klient silnie zaangażował się w rozwój technologii następnej generacji. Docelowo technologia ta miała zostać wdrożona w firmie w ciągu najbliższych dwóch lat. W obliczu konieczności przesunięcia swoich najbardziej wykwalifikowanych inżynierów do tego projektu, klient zdecydował się na outsourcing całego cyklu użytkowania jednego ze swych dotychczasowych produktów. Rozpoczęto więc poszukiwania wiarygodnego partnera o kompetencjach i zdolnościach niezbędnych do zrealizowania tak wymagającego przedsięwzięcia. Na podstawie udokumentowanych udanych transferów projekt powierzono firmie Ericpol. Początkowymi wyzwaniami były identyfikacja, planowanie i alokacja wszystkich niezbędnych do transferu działań i zasobów. Projekt opracowano z wykorzystaniem własnych ogólnych założeń ramowych procesu transferu firmy Ericpol. Jako cel zdefiniowano bezproblemowe włączenie realizowanych zadań do obowiązków i kompetencji biura firmy Ericpol i stworzenie takiej organizacji liniowej, która mogłaby przejąć odpowiedzialność za cały obszar produktów – poprzez zapewnienie wymaganych kompetencji i wystarczających zasobów, określenie procesów i metod oraz stworzenie niezbędnego środowiska. Na realizację tych zadań wyznaczono czas 6 miesięcy.

Najważniejszym wyzwaniem, przed jakim stanęła firma Ericpol, było zapewnienie w krótkim terminie sprawnego transferu zastrzeżonej wiedzy przy jednoczesnym zachowaniu przejrzystości dla bieżących projektów dotyczących rozwoju i

harmonogramowania produktów. Ogromny nacisk położono na utrzymanie wysokiego poziomu jakości produktu, ponieważ systemy telekomunikacyjne muszą być w pełni operacyjne przez 99,999% ogólnego czasu funkcjonowania.

Część 3 - W odpowiedzi na wyzwanie

Na początku projektu największym wyzwaniem było określenie i zaplanowanie wszystkich niezbędnych działań. Istotne było określenie, jaką wiedzę należy przekazać, od kogo i kiedy. Niebagatelnym wymogiem było także utrzymanie ciągłości dostaw dla klienta końcowego. Po szczegółowej analizie przyjęto, że projekt obejmie transfer dwóch zleceń projektowania oprogramowania, a także transfer weryfikacji i utrzymania projektu, planowania rozwoju rynku i szybkiej zmiany produktu oraz przypisanie odpowiednich zasobów zarządzania i infrastruktury IT. Następnie przygotowano plan projektu ze szczególnym uwzględnieniem kamieni milowych i punktów kontrolnych oraz zweryfikowano i zatwierdzono wszystkie niezbędne dokumenty projektowe. Ustalono, że półroczny transfer obejmie 40 osób po stronie firmy Ericpol i 35 000 roboczogodzin. Takiemu wyzwaniu sprostać miała specjalnie stworzona organizacja projektu obejmująca klientów i specjalistów firmy Ericpol.

Poza przygotowaniem samego projektu w oparciu o istniejące już zasoby wiedzy stworzono strukturę obszaru produktu (ang. Product Area, PA) i dopasowano ją zarówno do potrzeb klienta, jak i firmy Ericpol. Po przeniesieniu całej odpowiedzialności podsystemu struktura ta obejmowała wszystkie działania niezbędne do sprawnego wytwarzania i funkcjonowania grupy produktów – podział obowiązków, sprawozdawczość, zarządzanie liniowe, finansowanie, kierownictwo techniczne itp.

Przy powyższych ogólnych założeniach ramowych projekt transferu został zaplanowany i wykonany w ścisłej współpracy z klientem. W pierwszej fazie projektu eksperci firmy Ericpol udali się do siedziby klienta na trzy miesiące, na specjalnie dedykowane kursy i szkolenia, tak aby właściwie przejąć odpowiedzialność za cały obszar produktu (PA). Zaledwie po kilku tygodniach inżynierowie firmy Ericpol wykonywali standardowe zadania samodzielnie, a pierwsza grupa specjalistów klienta mogła już być przeniesiona do projektów związanych z technologią następnej generacji. Jednocześnie druga grupa inżynierów firmy Ericpol zaczęła pracować zdalnie z Polski, dzięki czemu klient rozpoczął transfer kolejnej grupy własnych pracowników do innych zadań.

Dla zapewnienia, że projekty i proces transferu wiedzy przebiegają zgodnie z planem, istotne okazało się ustalenie i przestrzeganie zasad monitorowania postępów realizacji projektu. Odpowiednie stosowanie wytycznych zarządzania ryzykiem wyeliminowało zagrożenie w postaci nieplanowanych zdarzeń. Kluczowym elementem sukcesu transferu okazało się również odpowiednie przygotowanie informatyczne, umożliwiające stworzenie kompletnego i funkcjonalnego środowiska pracy, między innymi środowiska testowego, repliki systemu kontroli wersji oraz zestawu narzędzi rozwoju.

Jakość była jednym z najważniejszych kryteriów sukcesu transferu i od samego początku projektu podlegała stałym kontrolom przy użyciu odpowiednio zdefiniowanych kluczowych wskaźników wydajności (ang. Key Performance Indicators, KPI).

W listopadzie 2006 roku, czyli na dwa miesiące przed zakończeniem projektu transferu, firma Ericpol przejęła pełną odpowiedzialność za działania badawczo-rozwojowe, a odpowiedzialność za obszar produktu (PA) została przekazana. Do końca projektu transferu, pomyślnie zakończonego w grudniu, czterech doradców klienta dodatkowo wspierało i nadzorowało inżynierów firmy Ericpol w Polsce.

Sukces transferu potwierdziła pozytywna ocena od klienta otrzymana w etapie TG5 projektu transferu. Wszystkie terminy dostaw zostały dotrzymane, a jakość i wydajność pozostały na niezmiennym, wysokim poziomie.