



PMI

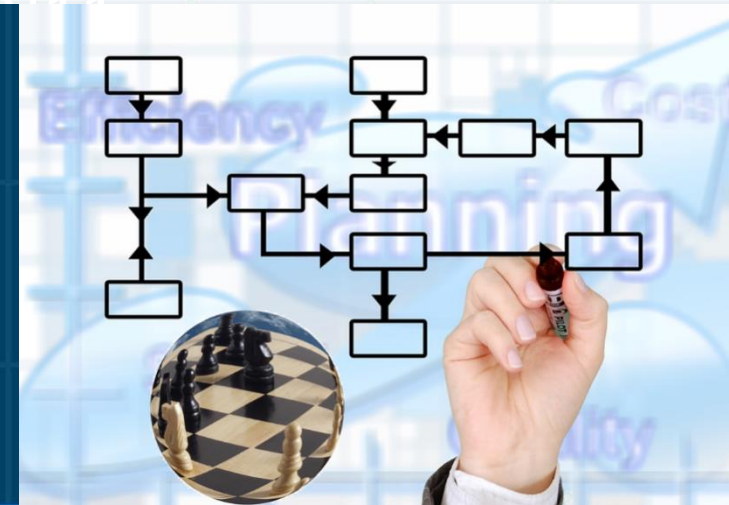
Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Milano, 22 giugno 2016

Strategia Aziendale e PMO

Modelli, strumenti e casi di successo



Il Global Program Management Office di NOKIA, motore di cambiamento

Massimo Amati (S.Director GPMO di NOKIA-ION), Franco Guglielmi (GPMO @ NOKIA-ION)

Disclaimer

La presentazione riporta valori di fatturato e di quote di mercato che sono volutamente indicativi.

Dati più precisi sono già stati ufficialmente pubblicati.

ION Business Group in Nokia

(nessun cambiamento significativo rispetto ad Alcatel-Lucent)

- Tecnologia: IP Routing e Optics
- Vendite annue: 6 B€
- Di cui 20% di Servizi al cliente
- Principali concorrenti: Optics (Huawei,Ciena), IP (Cisco,Juniper)
- Copertura globale del mercato mondiale
 - Optics, con forte presenza soprattutto in EMEA / CALA (#1), ma anche APAC (#1 non cinese), più debole in NAR
 - IP, #2 per Router Edge, #4 per Super Core in crescita, forte presenza in NAR/EMEA

Struttura del Business Group ION

- Organizzazione
 - 4 Regional Business Centers (AME, APAC, EMEA, China)
 - 6 Business Product Unit organizzate su base tecnologica (IP Routing & Packet Core, IP Routing HW, Optics, Nuage Networks, Video, Network Service Management)
 - Services Business Unit (DEPLOY, CARE, PRO-SERV)
- Project Management: 700 PM + 150 PMO ca. (negli RBC)
- GPMO in Services Business Unit, con ruolo di coordinamento e supporto (~10 expert PM, principalmente in Italia, ma anche in Belgio, Germania, India, Canada, US)

Indicazioni strategiche del Management di ION

- 3 aree strategiche identificate in area post-sales nel piano 2015
 - Project Management Excellence (compito di GPMO)
 - Attenzione al portafoglio Servizi (supporto di GPMO)
 - “Delighting Customers” con i servizi di supporto (Services BU nel suo complesso)
- Ne derivano 3 priorità condivise per il ruolo del GPMO nel 2015, confermate nel piano triennale 2016-18
 - Project Management Practice Improvement
 - Attenzione specifica al Project Management dei Servizi
 - Aggregazione dell’esperienza di campo world-wide e Reporting Globale

Ruolo del GPMO 1/3

- Project Management Practice Improvement, con focus su
 - Costi -> difesa del margine
 - Tempi -> efficienza
 - Customer Satisfaction -> strategia di mantenimento di mercato
- Il nostro approccio è del tipo “continuous improvement”
 - Analisi nel 2014 sulle maggiori ragioni di fallimento
 - Supporto nel 2015 a 50+ progetti con focus sulle ragioni dcs
 - Nuova analisi a fine 2015 e identificazione di nuovi punti di attenzione per il 2016
 - analisi a fine 2016 ...

Challenging Projects – 2015 vs. 2014

Findings Comparison

1. Evidences/project decreased from 3,5 in 2014

to 1,7 in 2015 – in line with Quality Survey

- IP – decrease from 1,8 in (14) to 1,1 in (15)
- Optics – decrease from 4,3 to 2

2. Pareto analysis – top 5 changing but still e2e

SoW heading the RCs

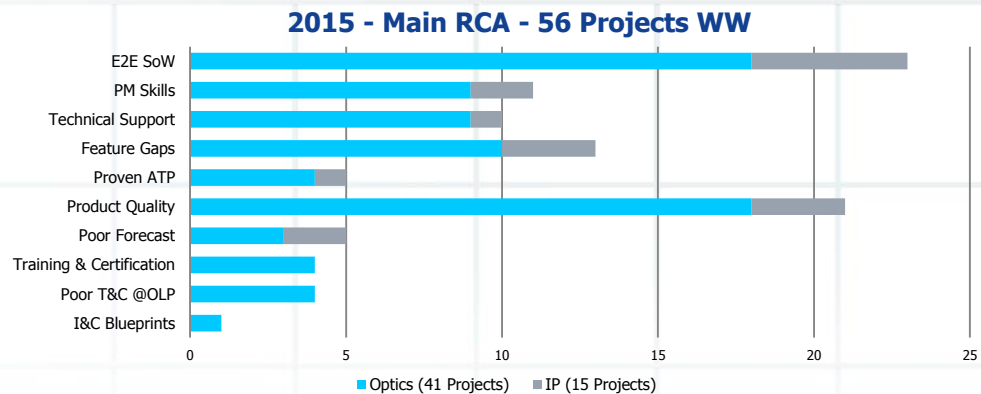
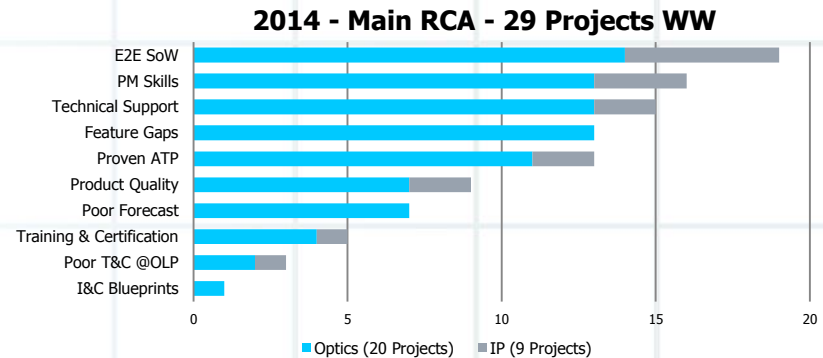
- Products Quality, feature Gaps comes after
- ATP and PM skills show good trends

3. e2e SoW – need more proactive engagement –

in line with EXECUTE and tricorn principle

4. Product Quality more visible – Bolden in

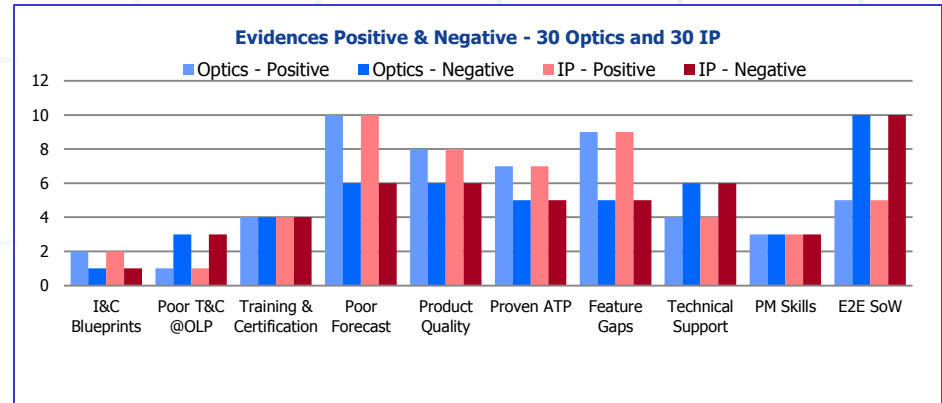
Optics due to need of bug fixing/upgrade to close FAC



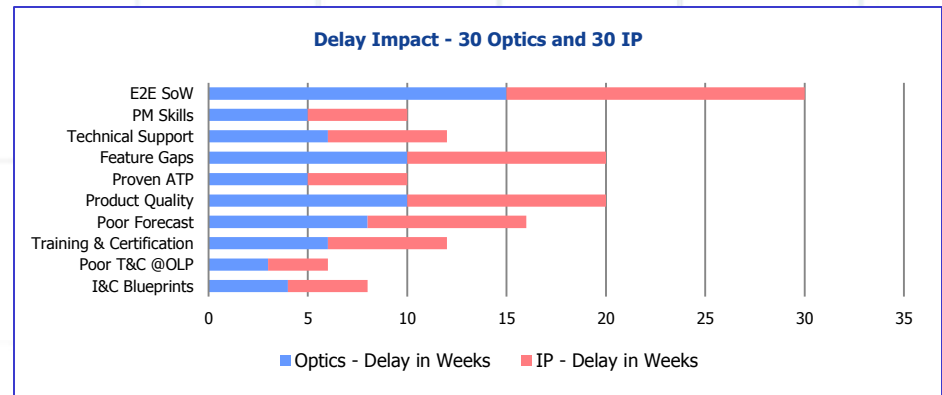
Methodology Improvement

Dummy example

1. **Classifying Evidences into Positive, Negative and Neutral** – an example reflecting the technology positive and negative evidences while excluding neutral



2. **Delay generated by the negative evidences** – in weeks mapped to each RC – its objective is to quantify what is generating the most of delays in Projects execution



Ruolo del GPMO 2/3

- Attenzione specifica al Project Management dei Servizi
(20% del volume di vendita, ma 40% di contributo al margine !!)
 - Project Management dei Servizi Professionali
 - Coaching ai project managers, metodologia charter
 - “Progettizzazione” dei Servizi di Gestione di Rete più innovativi/sofisticati (Technical Support Platinum)
 - Definizione di periodi di “dry-run” con metodologia prjm
 - Supporto metodologico al Product Life Cycle dello sviluppo di nuovi Servizi Professionali
 - Time to market è un fattore decisivo, lo scopo di questi Servizi è tipicamente lo sviluppo di pacchetti SW ad hoc

Ruolo del GPMO 3/3

- Aggregazione dell'esperienza di campo world-wide e Reporting Globale
 - Aggregazione dell'esperienza di campo in senso lato su due dimensioni ortogonali
 - per geografia (review con le Regioni)
 - per tecnologia (review con le Business Unit)
 - Creazione di una matrice del rischio globale in campo
 - Orientamento del Management sulle priorità di breve periodo
 - Iniezione del supporto diretto alle situazioni più critiche (Senior Project Management Coaching)

JIRA reporting

- Tutti gli aspetti rilevanti al rischio in campo generano un record (progetti cliente, deliverable di prodotto, processi globali)
 - I record vengono aperti in un Repositorio Web
 - Il record ha un ciclo di vita e un “*owner*” tipicamente nel GPMO
 - I record chiusi vengono archiviati, ad uso “*learned lesson*”
 - I livelli N-2/ N-3/ N-4 della organizzazione ricevono un report settimanale estratto dal Repositorio e possono *browsare* il Tool
 - Il processo garantisce una visione comune sulle problematiche di campo (*issues, risks, achievements*) riducendo il volume di *escalations*, focalizzando le priorità e il concentrando tutta l'organizzazione sul *problem solving*



Jira Report

Transizione in Nokia

- Ruolo trainante di Mobile Networks BU (15 B€+ vendite)
- Global Services e Delivery Excellence function in Mobile Networks
- Nuovo contesto governato da multipli PMO
- Per noi confermato il ruolo di GPMO all'interno di ION
- Nuovi compiti (aggiuntivi) nel processo di integrazione
 - *Gateway* – prima valutazione delle attività di integrazione richieste
 - *Engine* – coordinamento dell'implementazione delle attività di integrazione identificate come a valore aggiunto per ION
 - *Goalkeeper* – contenimento delle attività in minore priorità

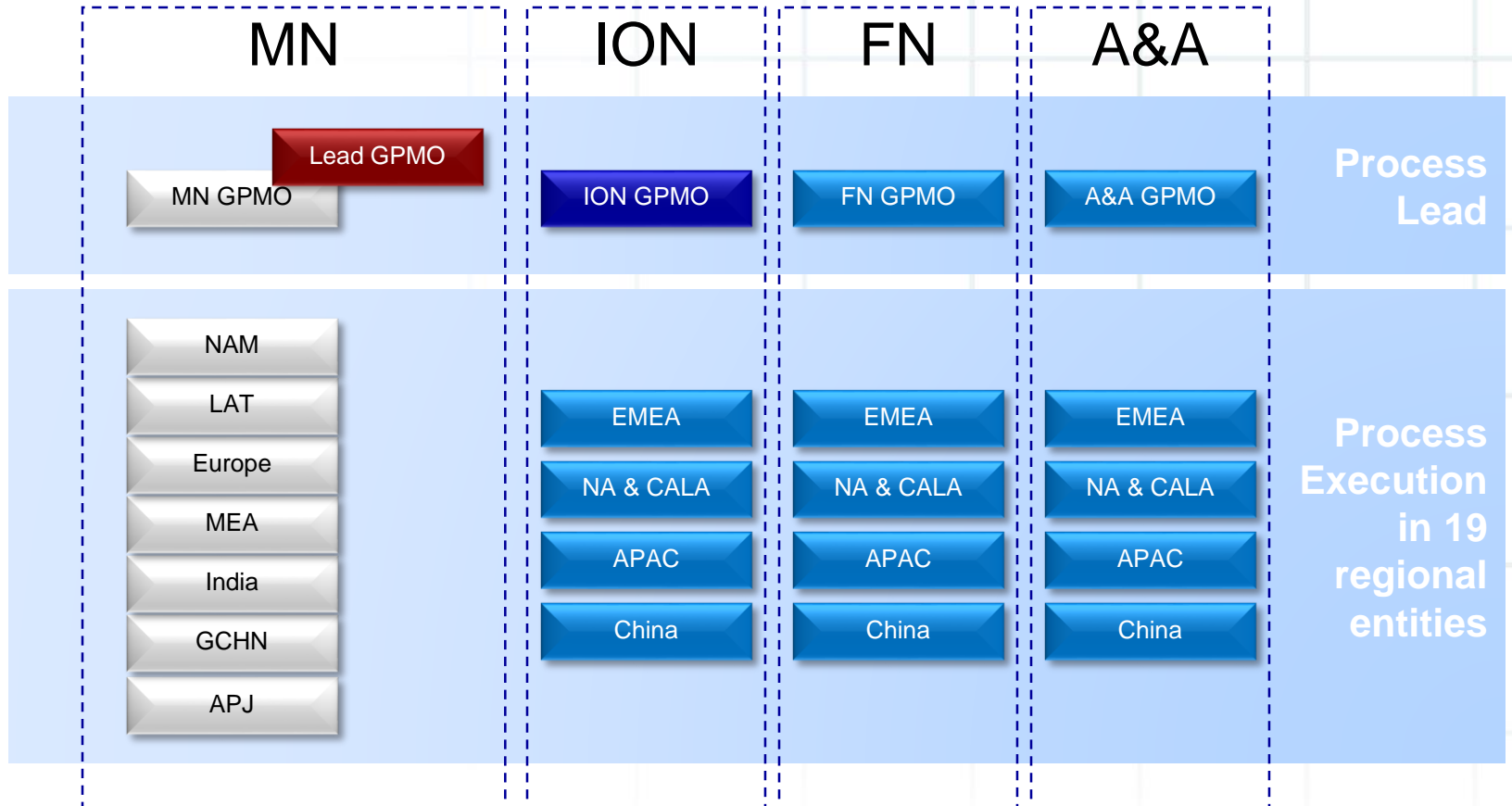
GPMO framework

- GPMO multipli (*) Unico manager
 - Lead GPMO in Mobile Networks(*)
 - GMPO in ogni Business Group (MN(*), ION, FN, A&A)
 - 19 PMO regionali
- Mandato (Mode of Operation)
 - Identificazione di un gruppo di processi comuni (“MCD”)
 - Implementazione nei rispettivi BG
 - Mantenimento dei processi specifici per tecnologia e delle priorità dei Business Group



Processi Comuni

PMO federation



Nuove metodologie Corporate

- Metodologie e Tools a supporto dei project managers
- Il GPMO
 - Consolida i requirements di business ION al team di sviluppo
 - Ne controlla la aderenza in fase di esecuzione
 - Pianifica i progetti pilota e la standardizzazione nelle Regioni
- Fronti aperti
 - Nuovo Project Life Cycle, 7 Quality Gates, Front End Suite
 - con forte focus alla fasi pre-vendita e planning
 - Necessità di versioni Snelle e ultra-Snelle
- E ovviamente un nuovo Enterprise ProjM Corporate tool

Lead-CDM (Customer Delivery Manager)

- Definizione dei Nuovi Ruoli di Project Management
 - Business leadership nei BG, ogni BG definisce il suo CDM per Cliente
 - Nei Clienti maggiori ove esista la necessità di un coordinamento di esecuzione dei progetti trasversale alle tecnologie, selezione di un “*primus inter-pares*” Lead CDM in grado di agire come unico punto di contatto verso il Cliente
- I ruoli CDM risiedono nelle Regional Business Centers (RBC)
- GPMO definisce scopo e job profile, supporta in ION la selezione dei CDM, supporta le richieste di “Lead” e garantisce armonia interregionale nella gestione organizzativa

ION G-PMO in Nokia, conclusioni

- In una struttura complessa di esecuzione del business in campo (multi tecnologia, multi regionale) servono strutture di PMO che garantiscano omogeneità alle “Prassi di Progetto” e si preoccupino del controllo della loro applicazione e del loro continuo miglioramento
- Un Global PMO può tentare di governare tutto questo nella misura in cui offre anche “supporto tattico” ai project managers sui rischi più complessi e aiuta le funzioni di prodotto a “interpretare” il campo
- Un G-PMO riconosciuto da tutta l’organizzazione che lo esprime può diventare uno strumento potente di interfaccia verso le Funzioni Altre nel momento in cui transizioni organizzative richiedono di “rinegoziare le Prassi” in un contesto ancora più ampio