

# ERICSSON PROJEKT KERETRENDSZER ÉS PM MINŐSÍTÉSEK

JUSZT PÉTER ESPM, IPMA LEVEL C<sup>®</sup>  
Ericsson Magyarország

# ERICSSON MAGYARORSZÁGON



- › Jelenlét 1911 óta
- › Az elmúlt 100 évben Magyarország vezető innovációs cége
- › MMS világpremier 2002-ben
- › A meghatározó szerep a magyar távközlési piacon: GSM Pro, 3G, LTE
- › Folyamatos társadalmi szerepvállalás



# ERICSSON MAGYARORSZÁG

## SZÁMOKBAN

- › 2 telephely
- › 1700 alkalmazott
- › 1200 R&D munkatárs
- › 320 szakember regionális OCC területen
- › Átlagéletkor: 33 év
- › 97% felsőfokú végzettséggel
- › Kb 5% PhD minősítéssel

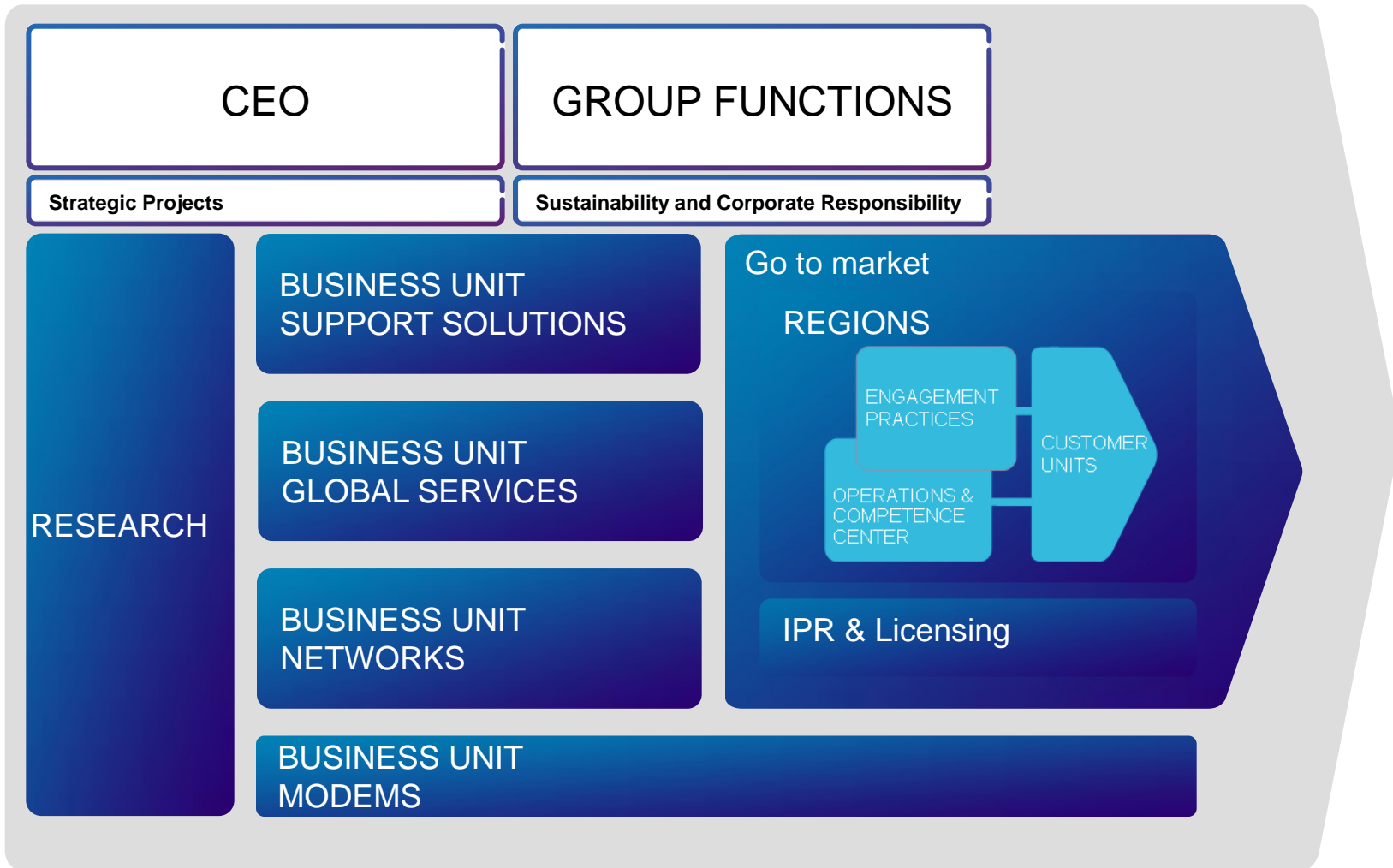


# ERICSSON ÉS A PROJEKTEK

- › Ericsson egy projektvezérelt cég
- › Alkalmazottainak 80%-a projektekben dolgozik
- › 3500 projektmenedzser és 150 Projektiroda vezető



# ERICSSON GLOBAL

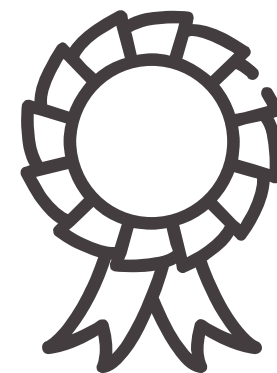


C  
U  
S  
T  
O  
M  
E  
R  
S

# PM TÁMOGATÁS



- › PM fejlesztési tervek: tréning
- › PM együttműködési oldalak
- › Projekt Díjak és Jutalmazó rendszer
- › Az új PM generáció kinevelése
- › PM eszközpark
- › Minősítések
- › KPI értékek a projektekhez



# ERICSSON PROJEKTMENEDZSMENT MODELL (PROPS-C)



# PROPS ALAPOK

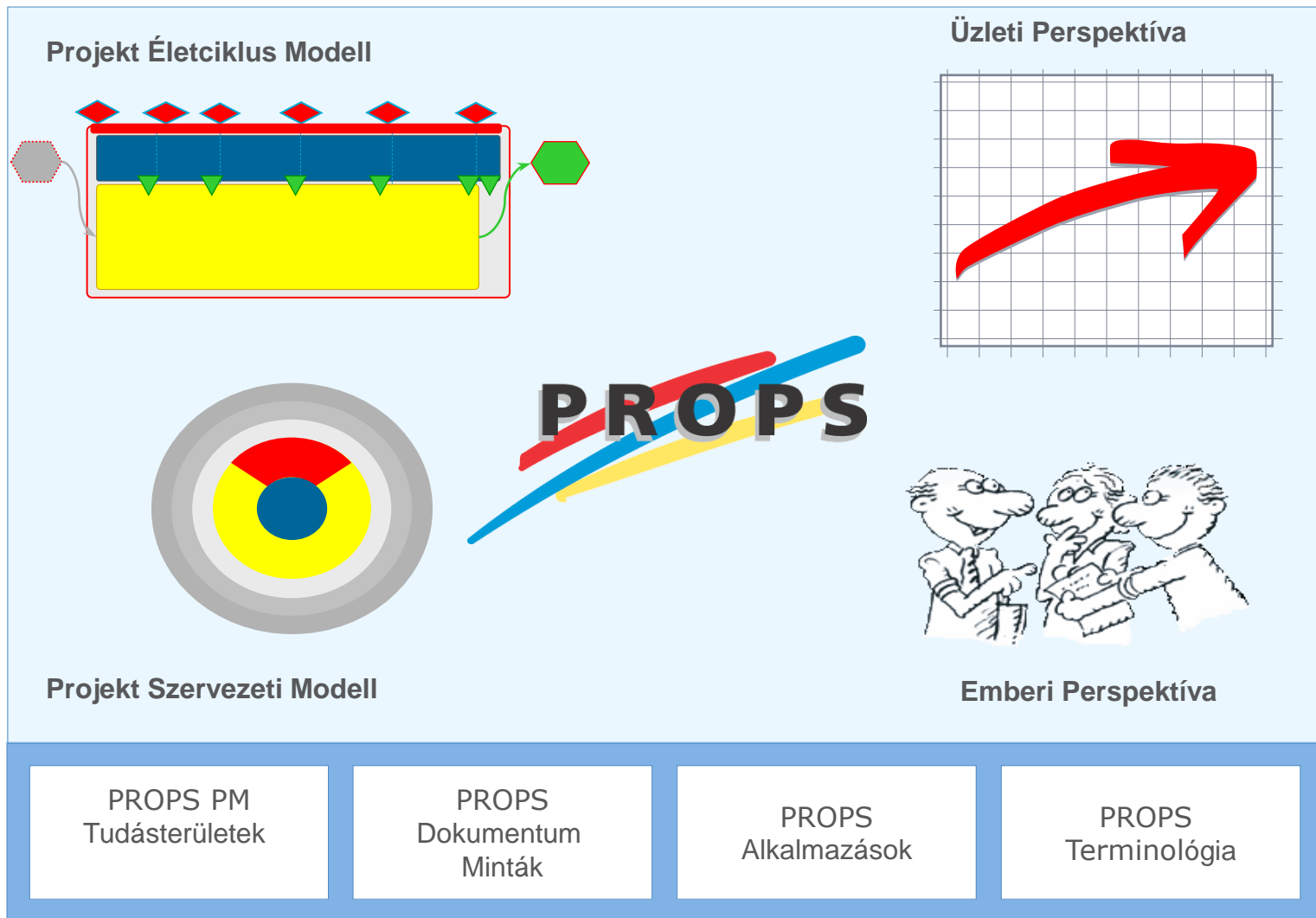


- › **PROPS** – PROject for Project Steering
- › Ericsson általános modellje a szervezeten belül minden fajta projektre használható
- › Három PROPS alkalmazás elérhető Ericssonon belül:
  - PROPS-C: Szolgáltatási projektek
  - iPROPS: Fejlesztési projektek
  - ePROPS: Belső projektek
- › Összehangolva a PMI “szabvánnyal”





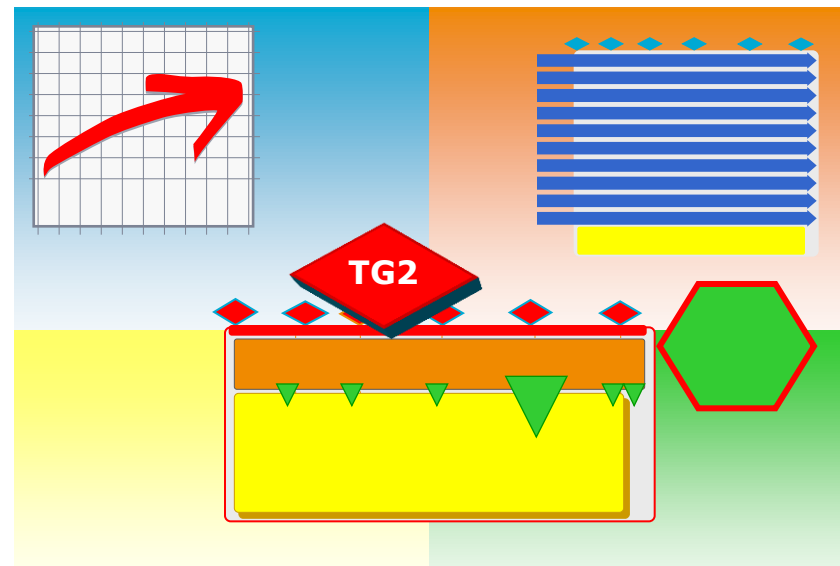
# PROPS KERETRENDSZER



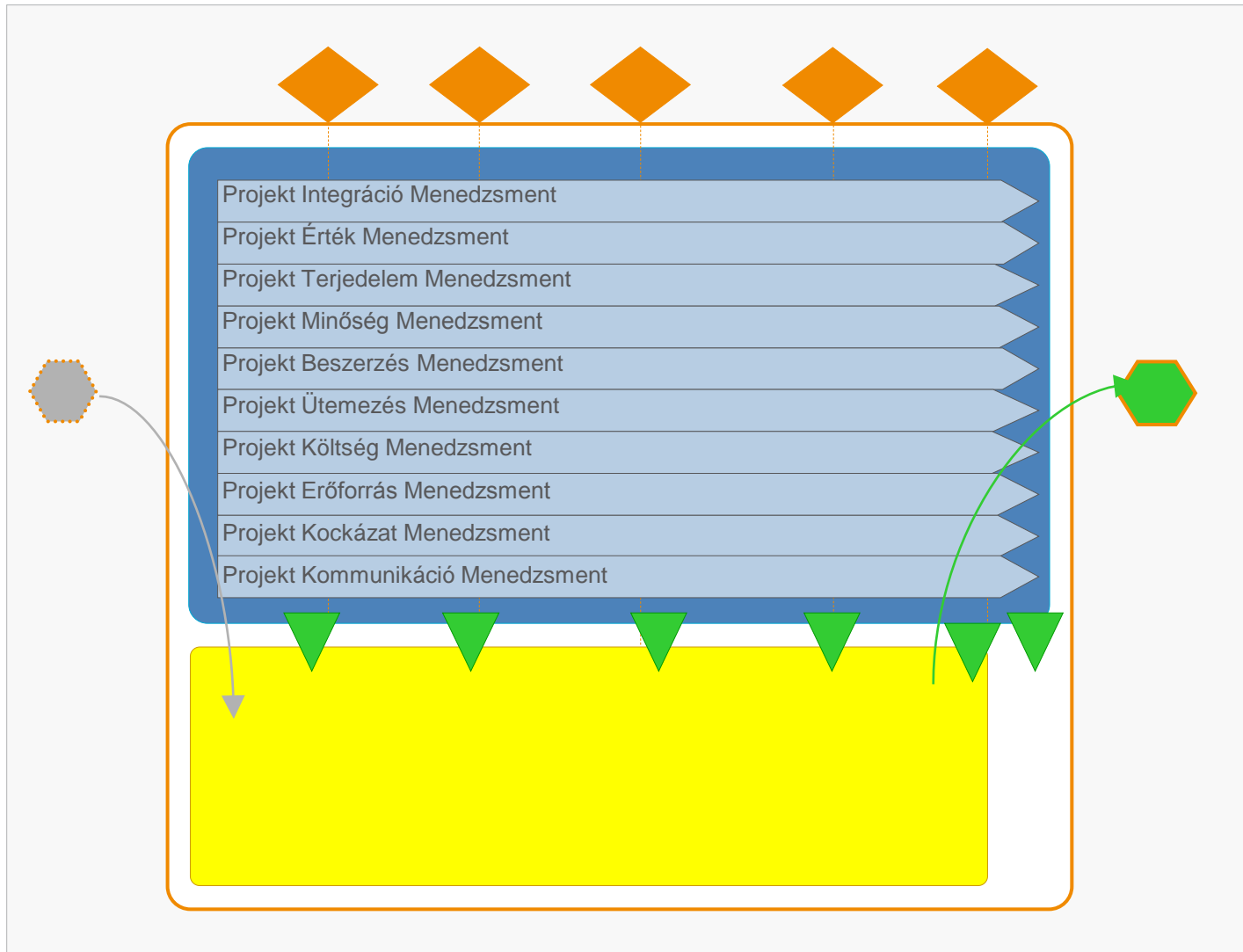
# PROPS – STRUKTÚRA ÉS ELVEK



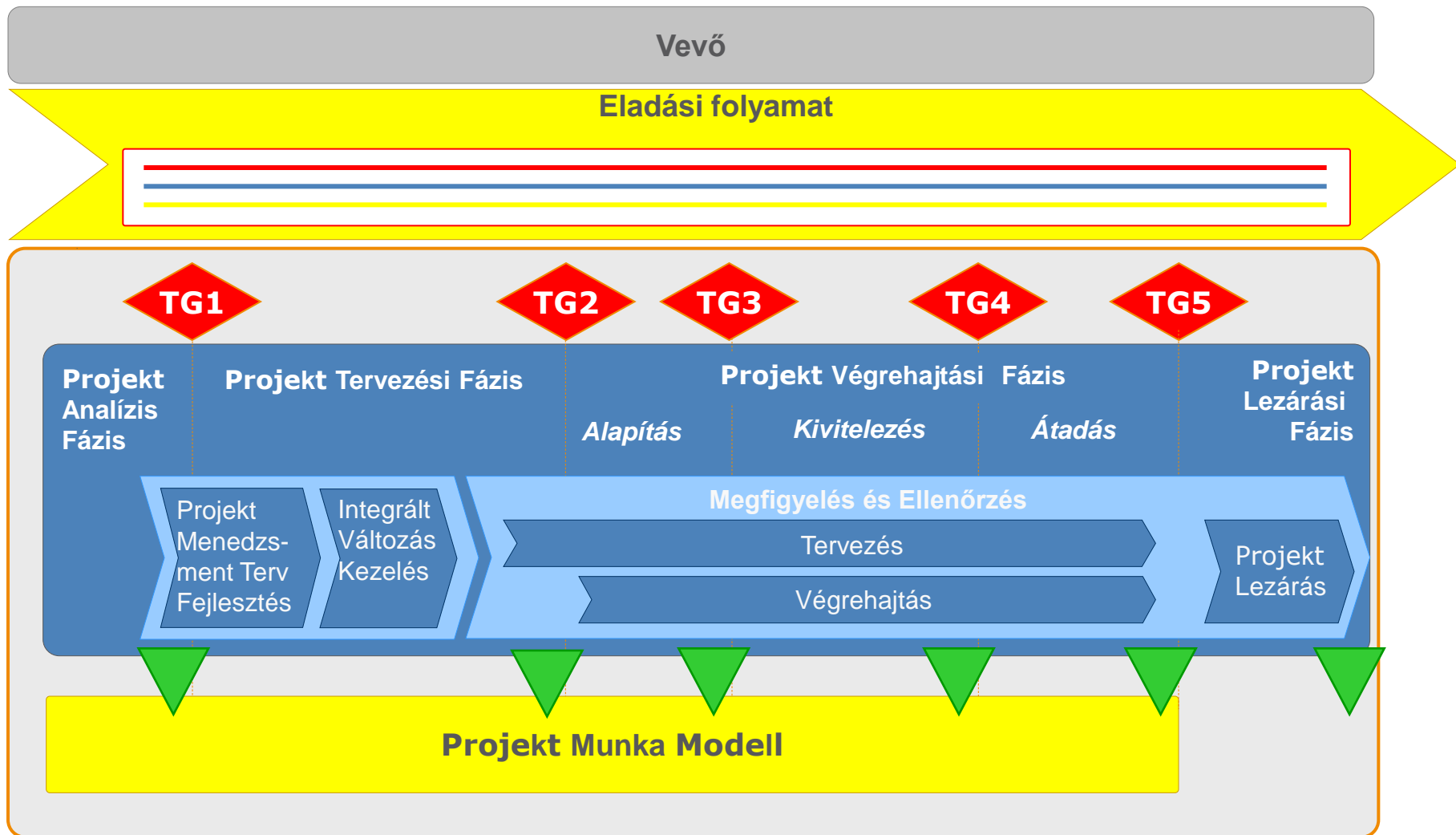
- › Definiált terminológia
- › Definiált és egységesen használt szimbólumokon és színeken alapuló ábrák
- › Általános szerepek, feladatok
- › Általános folyamatok
- › Nemzetközi PM szabványoknak megfelelő
- › Egységes információ struktúra



# PROPS TUDÁSTERÜLETEK



# PROPS-C



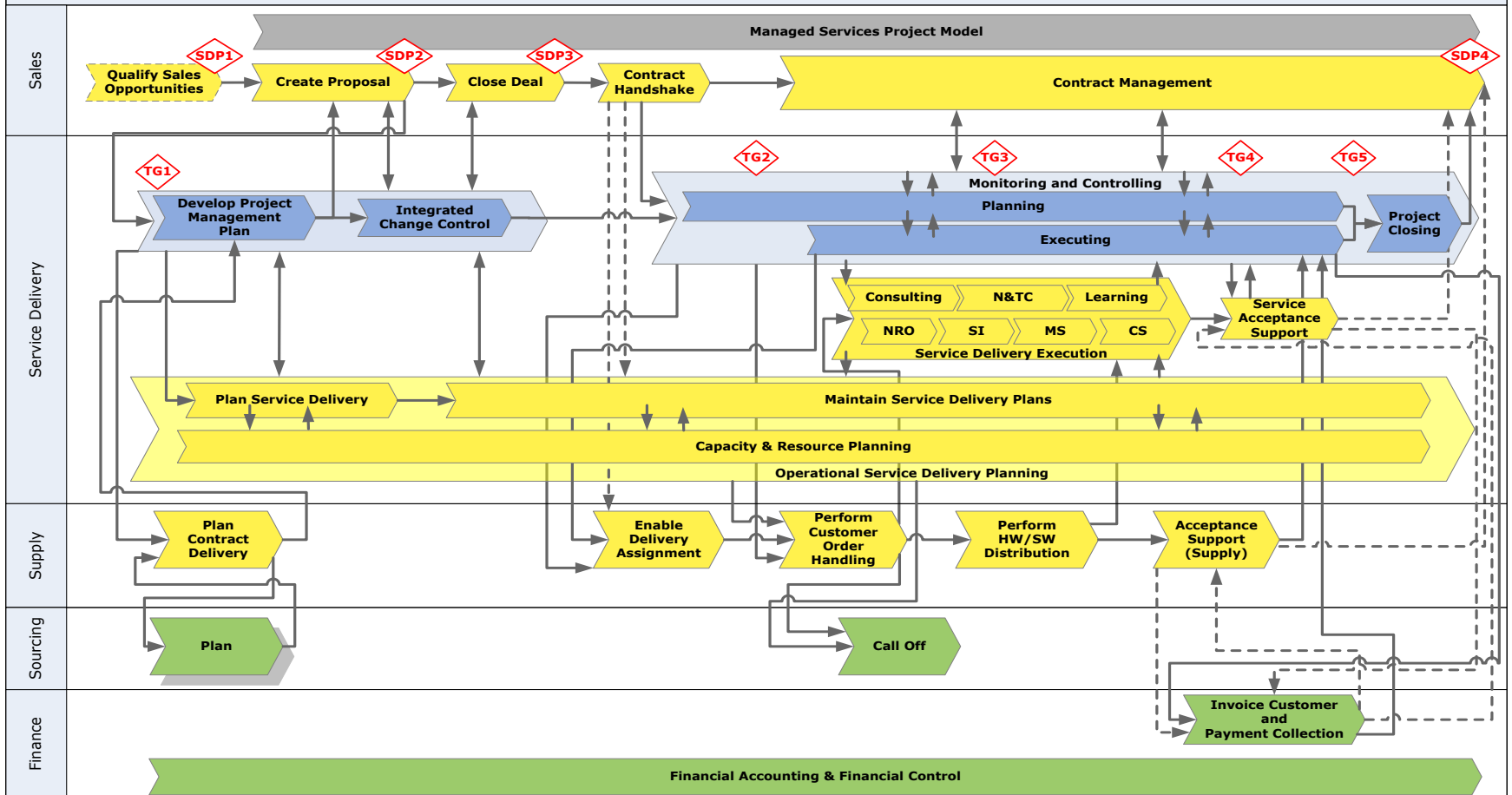
# ERICSSON ÜZLETI FOLYAMAT



## Customer Business Process View - Leads-to-Cash

(EBP)

<Purpose>



# CORE 3



A Core 3 koncepció egy üzleti fókuszú csapatról szól, amely egymást kiegészítő tudással felvértezve egy kereskedelmi lehetőséget fordít át egy sikeres üzletté



## Account Commercial Responsible

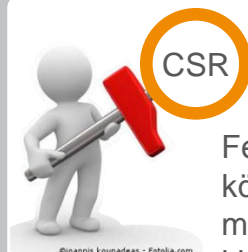


A Core 3 vezetője  
Kereskedelmi felelős

### Miért?

Miért akarja a vevő megvenni?  
Miért akarjuk eladni?

## Customer Solution Responsible



Felelős a legjobb  
költséghatékony  
megoldás  
kiválasztásáért

### Mit?

Mit adunk el? Mi az a megoldás,  
amely teljesen lefedi a vevő  
igényeit?

## Contract Fulfillment Responsible



Felelős a szerződés  
előírt költség és  
időtartam alatti  
végrehajtásáért

### Mikor és Hogy?

Mikor és hogy tudjuk leszállítani és  
implementálni? Kinek mi a  
feladata?

# PROJEKT KATEGÓRIÁK



- › A projektek kategorizálásának alapja:
  - › Komplexitás
  - › Kockázat
  - › Méret
  - › Környezet

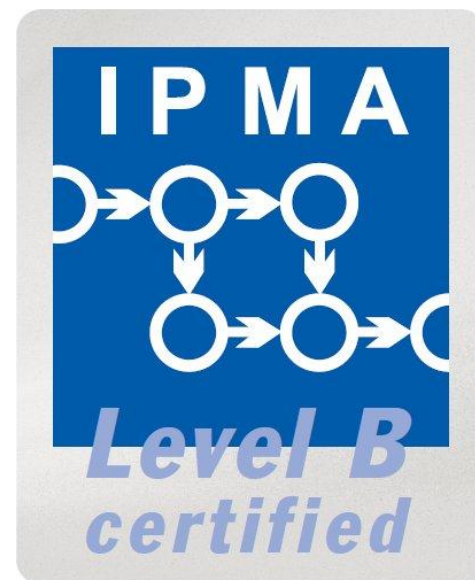


# KÜLSŐ ÉS BELSŐ PM MINŐSÍTÉSI RENDSZEREK





# KÜLSŐ MINŐSÍTÉSI LEHETŐSÉGEK



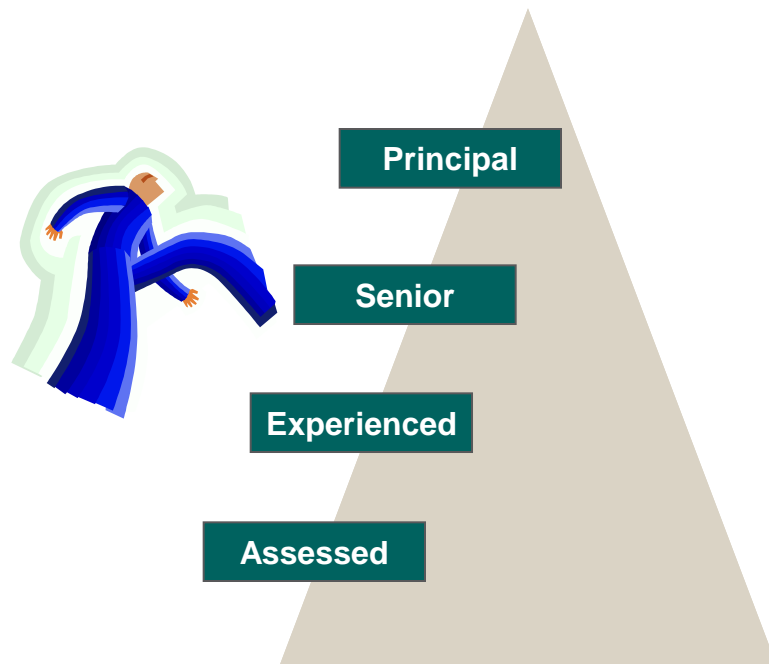
# BELSŐ MINŐSÍTÉSI LÉPCSŐK



Nyitott pozíciók

Kompetencia

Egyéni célok



Üzleti helyzet

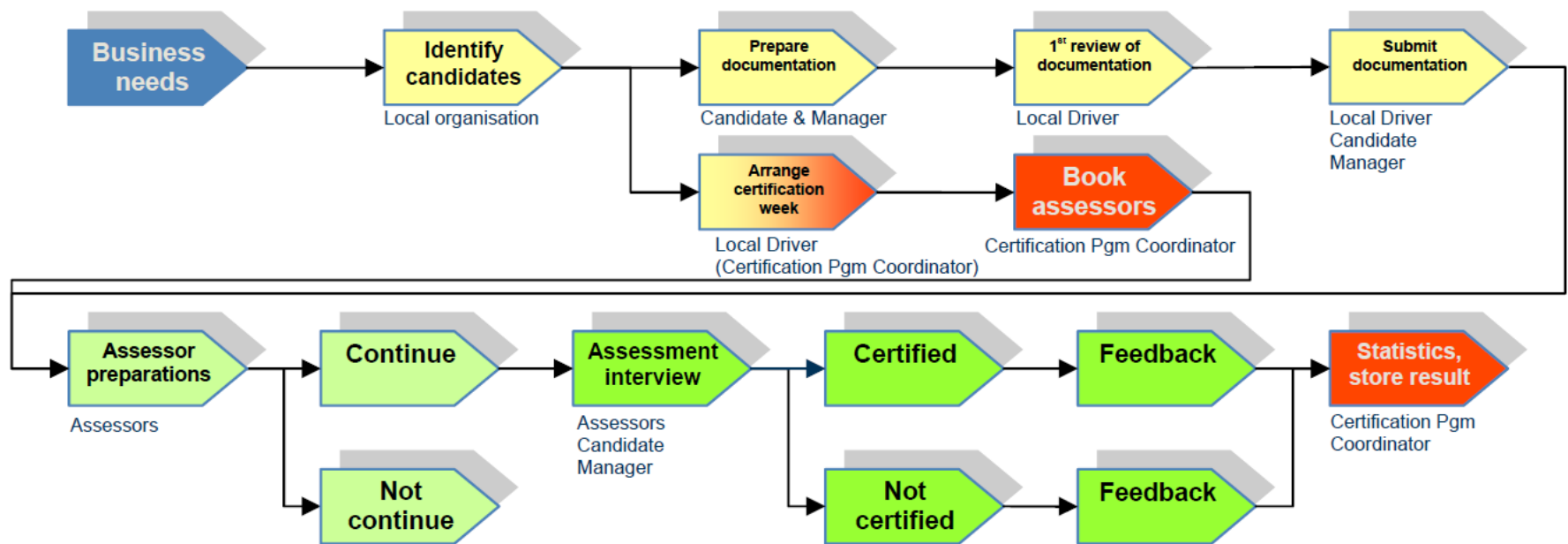
Múltbéli teljesítmény

Elvárások

# BELSŐ MINŐSÍTÉS FOLYAMATA



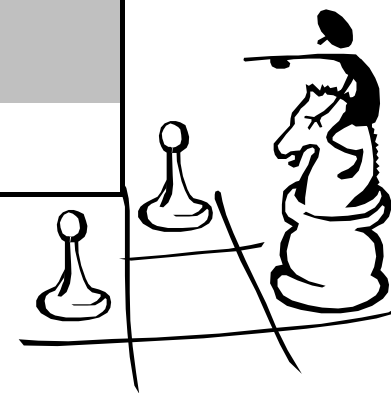
- › A minősítés egy bizottság előtt zajlik (angol nyelven)
- › Az anyagokat 5 héttel a személyes interjú előtt le kell adni



# BELSŐ MINŐSÍTÉS SZEMPONTJAI



Competence Profile	Career Guide: Ericsson Senior Project Manager (ESPM) PA Certifications: Senior	CPM Career Guide		Remarks
		Weight	Result (Y/N)	
<b>Criteria</b>				
<b>Human</b>				
Leadership	H01 - Identified as a leader	High	-1	
Leadership	H02 - Experience from acting as a mentor / coach	High	-1	
Leadership	H03 - Leadership	Mandatory	-1	
Empl. Persp.	H04 - Knowledge sharing	Medium	-1	
Communication	H05 - Interpersonal communication	Medium	-1	
<b>Professional</b>				
Proj. Mgmnt	P01 - External Certification	Mandatory	-1	
Proj. Mgmnt	P02a - Handling of project regarding budget, scope, time, risk and change management	Mandatory	-1	
Proj. Mgmnt	P02b - Handling of project regarding quality, procurement, human resources, communication e	High	-1	
Proj. Mgmnt	P03 - CPM Experience from at least five Customer Projects and all project phases.	Mandatory	-1	
Proj. Mgmnt	P04 - Must have managed at least one type C Customer Project from TG2-TG5	Mandatory	-1	
Proj. Mgmnt	P05 - Minimum 6-years experience as Project Manager with at least 5 years in CPM role	Mandatory	-1	
Proj. Mgmnt	P07 - Demonstrated ability to work in different customer cultures	High	-1	
Proj. Mgmnt	P08 - Experience from face-to-face customer dialogue	High	-1	
Proj. Mgmnt	P09 - Documented references	High	-1	
S&M knowledge	P11 - Sales & marketing knowledge	Medium	-1	
Proj. Mgmnt	P12 - Partner and Subcontractor Management	Medium	-1	
<b>Business</b>				
Business underst.	B01 - Have experience from different technical competence areas	High	-1	
Business underst.	B02 - Demonstrated ability to identify new business opportunities and additional sales.	High	-1	
Business underst.	B03 - Awareness of Ericsson's Service Portfolio	High	-1	
Financial underst.	B04 - Financial understanding	Medium	-1	
Ericsson knowl.	B05 - Ericsson knowledge	Medium	-1	
Use of IS/IT	B06 - Use of IS / IT	Medium	-1	
<b>Overall result</b>			<b>No Pass</b>	



# ÉLET A MINŐSÍTÉSEK UTÁN

## 1/2



- › Növekvő megbecsülés a főnökök részéről
- › Nagyobb tisztelet a kollégák felől



- › Rendszerezett, hatékonyabb munkavégzés
- › Mentori feladatok vállalása, tudásmegosztás

# ÉLET A MINŐSÍTÉSEK UTÁN

## 2/2



- › Konferenciákon való részvétel
- › Konferenciákon való előadás
- › Oktatáson való részvétel

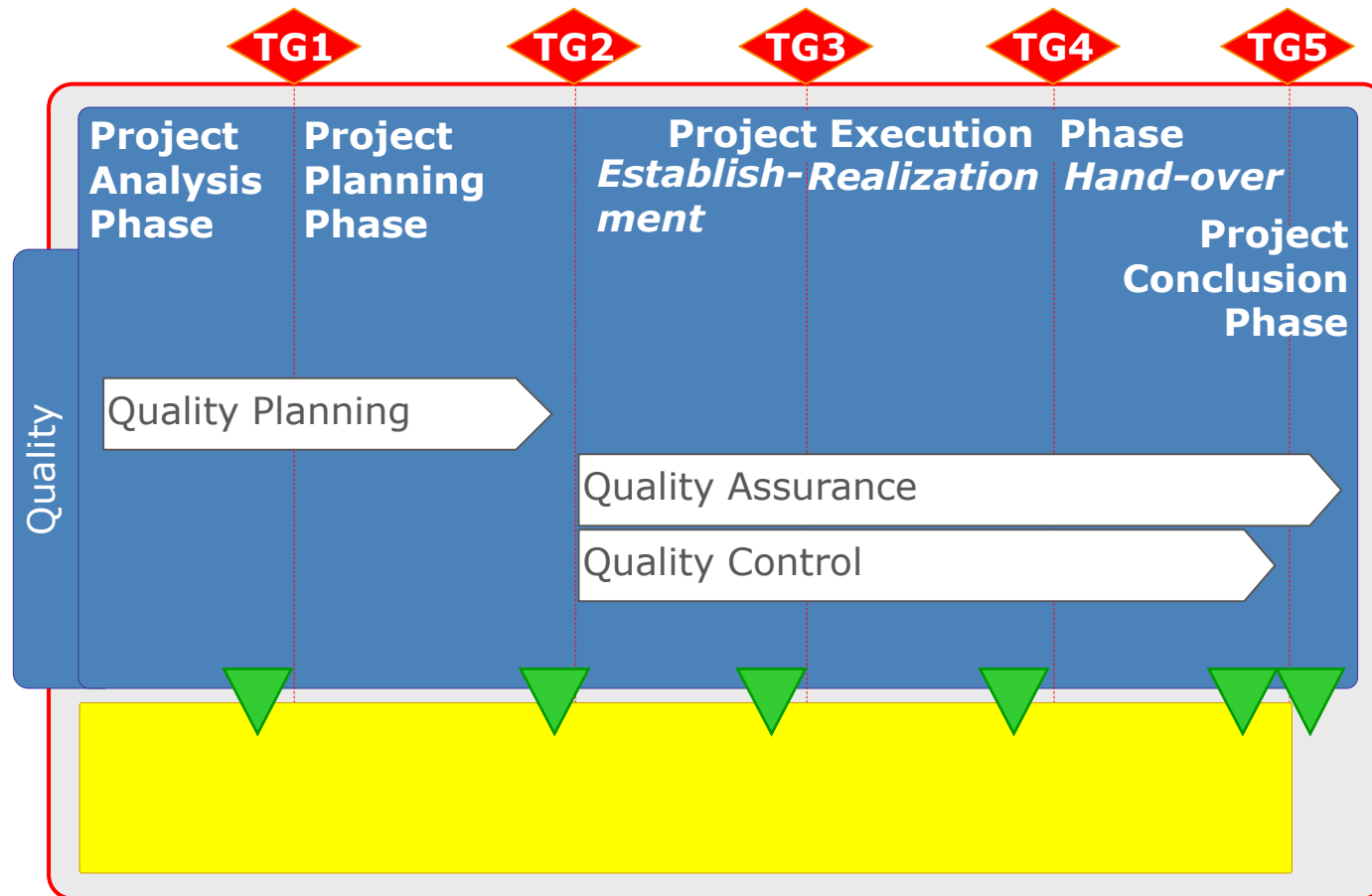


- › Publikáció megjelentetése
- › Szakirodalom olvasása

# PROJEKTEK MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSA MULTINACIONÁLIS KÖRNYEZETBEN

IVÁNYI ANTAL ESPM, IPMA LEVEL B<sup>®</sup>  
Ericsson Magyarország

# PROJEKT MINŐSÉG- MENEDZSMENT





# TELJES KÖRŰ KONTROLL



## Megfelelő személy

- Minősített Projektmenedzser

## Megfelelő folyamatokkal

- ISO, CMM

## Megfelelő terméket

- QUASIS

## Megfelelő IT támogatás

- Global Chronos (Clarity)
- EriDOC

## Megfelelő ellenőrzések mellett

- PROPS Audit

## Megfelelő riportokkal

- Havi ellenőrzés

Key Task	Planned Finish Date	Actual Date	Task	% of Work Planned	% of Work Actual
<input type="checkbox"/>	2/8/13	2/6/13	Tollgate 2 Review		
<input checked="" type="checkbox"/>	2/15/13	7/23/13	LAB OSS 12.3 Upgrade		
<input type="checkbox"/>	4/9/13	7/23/13	Live OSS 12.3 Upgrade	25.00	25.00
<input checked="" type="checkbox"/>	6/21/13	7/23/13	LAB OSS 13B Upgrade	100.00	100.00
<input type="checkbox"/>	6/22/13	7/23/13	FW Update on Live	100.00	100.00
<input checked="" type="checkbox"/>	7/8/13	7/23/13	RFP	100.00	100.00
<input checked="" type="checkbox"/>	7/12/13	7/15/13	Tollgate 3 Review	100.00	100.00
<input type="checkbox"/>	7/22/13	7/22/13	Tollgate 4 Review	100.00	100.00
<input type="checkbox"/>	8/15/13	7/23/13	Final Acceptance		
<input checked="" type="checkbox"/>	8/15/13	7/23/13	Live OSS 13B Upgrade	100.00	100.00
<input checked="" type="checkbox"/>	8/16/13	7/23/13	SAC/RRO	100.00	100.00
<input checked="" type="checkbox"/>	8/31/13	8/6/13	Tollgate 5 Review		
<input checked="" type="checkbox"/>	9/30/13		Milestone 6 Review		

Name/Title	Document Number	Rev
Assignment Specification		
Budget		
External report		
Financial report		
Internal report		
Monthly report		
ORB		
Project Specification		
Risk		
Timeplan		

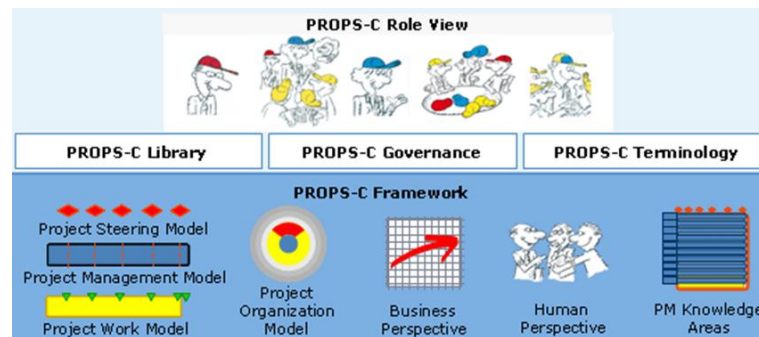
# GLOBAL CHRONOS (CLARITY)



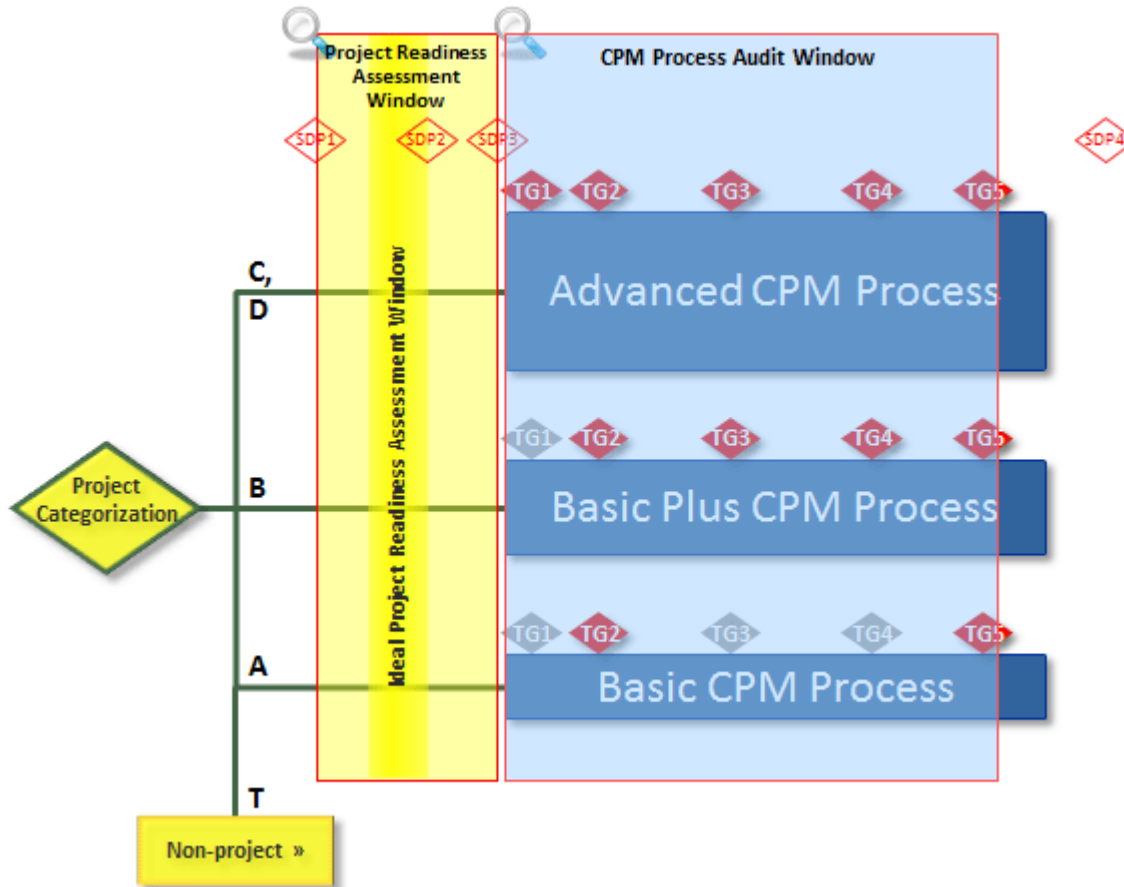
- › Bevezetése 2012-ben kezdődött (Pilot),
- › Általánosan 2013. közepétől elérhető,
- › Kötelezően használandó 2014-től,
- › Dokumentációs formanyomtatványokat tartalmazza,
- › A projekt teljes élelciklusát leköveti,
- › TG döntéseket, kockázatkezelést elektronikusan segíti,
- › Közvetlen kapcsolat a pénzügyi rendszerrel (SAP),
- › Automatikus riportkészítést támogatja.

Properties
▶ <b>General</b>
▶ Project To Date Financials
▶ Project Category
▶ Milestone 1
▶ Tollgate 1
▶ Milestone 2
▶ Tollgate 2
▶ Milestone 3
▶ Tollgate 3
▶ Milestone 4
▶ Tollgate 4
▶ Milestone 5
▶ Tollgate 5
▶ Milestone 6
▶ Key Project Documents
▶ Status Report
▶ SAP Financial Details List
▶ KPI Scorecard
Estimating

# PROJEKT AUDITOK RENDSZERE



# SZABÁLYOZOTT VIZSGÁLATOK



Folyamat szintű  
és tartalmi  
ellenőrzés is

Csak folyamat  
szintű ellenőrzés

# KÖZPONTI TÁMOGATÁS ÉS FELÜGYELET



Előre definiált, a teljes cégen belül egységes forma (XLS)

Audit Forms  
[Category C and D projects](#)  
[Category B projects](#)  
[Category A projects](#)

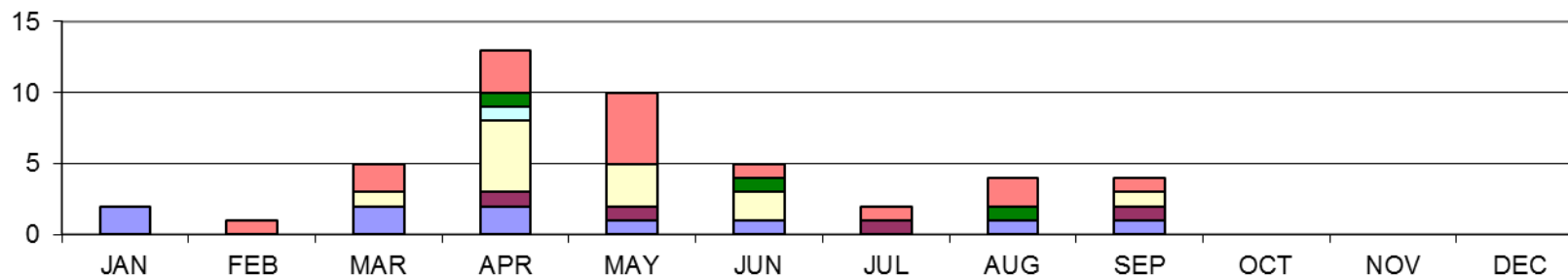
Minden osztályra egységesen érvényes határértékek:

- Minimálisan 70%
- Jó 80%
- Kiváló 90%

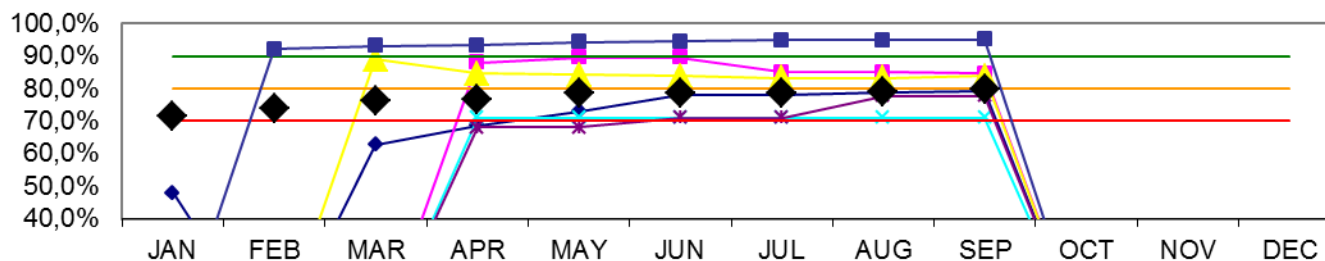
# HAVI MONITOROZÁS



2013 PROPS-C: NUMBER OF PROJECTS AUDITED (MTH ISOLATED)



2013 PROPS-C ADHERENCE (YTD)



# AUDITOK FELTÉTELEI



Időzítés a projekt hossza alapján:

- › 6 hónapnál rövidebb projekteknél a végén
- › 6-12 hónapos projekteknél a kivitelezés kezdete előtt és a végén
- › 12 hónapnál hosszabb projekteknél 6 havonta és a végén

Ki lehet az auditor:

- › PMO vezetője, projektmenedzserek csoportvezetője
- › Gyakorlattal rendelkező PSO adminisztrátor
- › Az auditált projektmenedzsernél magasabb minősítésű PM



# PROJEKT AUDIT A GYAKORLATBAN





# PROPS AUDIT



- › PROPS audit időtartama 60-90 perc
- › Résztvevő min 2 fő (Auditor és a PM)
- › Elektronikus jegyzőkönyv készül (XLS), az Auditor vezeti
- › Automatikus kérdőív a projekt kategória és aktuális fázis beállítás alapján
- › Minden válaszhoz a PM bizonyítékot kell mutasson
- › Minimális kérdést lehet átugorni (N/A)
- › Az eredményt az Excel makró adja meg, nem korrigálható

# ALAPADATOK MEGADÁSA



## Fejléc kitöltése

### Basic Plus CPM Process Audit - Level 1

Guidance and support: [CPM Basic Plus Process](#)

Project name:	_____	Auditor name:	_____
Project category:	<b>B</b>	L1 Audit date:	_____
Project prevalent domain:	<b>NRO</b>		
Current project phase:	<b>ESTABLISHMENT</b>		
Project manager:	_____	Total score:	<b>0</b> of <b>35</b> <b>0%</b>

>A / B / C / D

>NRO/CSI

>ESTABLISHMENT / REALIZATION / HANDOVER/  
CONCLUSION / CLOSED

# PROJEKT INDÍTÁS



Area	Process Adherence Evidence	Done	Comments
Sales Process Input	Assignment Specification for Project Planning approved and stored in EriDoc.	Y	Common AS for Planning and Execution
	Assignment Specification for Customer Project Management approved and stored in EriDoc.	Y	Common AS for Planning and Execution
	Contract Handshake Checklist approved (stored in EriDoc or in CRM360).	Y	Contract Handsake was done generally for NEMO
	Project Categorization Work Sheet approved and stored in EriDoc. <b>If project is in Global Chronos</b> , Category must be filled and approved in the tool.	Y	made in GC
Administration and IT System Set-up	Project FCP number on all project documents audited in this checklist.	N	
	Link to folder in Eridoc used as repository for project documentation audited in this checklist.	Y	
	ONE Entry Form stored in EriDoc.	Y	OEF was made for NEMO program, handled by the P
	<b>If project has to report CPL:</b> Initial CPL <b>Other projects:</b> Internal Status Report including financial information generated in Global Chronos, or stored in EriDoc	Y	made in GC
	Resource planning extract in TG2 slides.	Y	GC project, resource planning in MORE
	Initialized Hand-over to customer support, agreed with SDM and stored in EriDoc	Y	ETH-13:00827
	Project registered in Project Evaluation Tool.	Y	2 external responses

# PROJEKT SPECIFIKÁCIÓ



<b>Project Specification (incl. Quality)</b>	Quality chapter in the Project Specification.	Y	
	Project Specification approved by the sponsor and stored in EriDoc.	Y	at TG2 in GC
<b>Time Plan</b>	Baselined Time Plan at TG2, stored in EriDoc.	Y	
<b>Budget and CPL</b>	Financial overview with baseline included attached to all TGs presentations	Y	Budget in PS
	<b>If project has to report CPL:</b> Customer Project List stored in EriDoc.	N/A	
<b>Risk Analysis</b>	Risks and Issues must be identified/transferred and followed-up in Global Chronos. All other projects: The complete MiniRisk stored in EriDoc, baselined at TG2 with risk follow-ups.	Y	made in GC
<b>Scope and Acceptance</b>	Statement of Work (SoW) stored in EriDoc.	Y	Scope of Work in PS
	WBS stored in EriDoc.	N	
	Acceptance Plan and Acceptance Criteria agreed with Customer stored in EriDoc.	Y	Included in PS
<b>Procurement</b>	Human resource forecast stored in EriDoc.	Y	MORE screenshot in PS
	Procurement forecast stored in EriDoc.	Y	
	Procurement financial follow-up (analysis of ME2J or similar report summary) included in Internal Status Report.	Y	
<b>OHS Planning</b>	OHS chapter with OHS risk assessment result in the Project Specification	N	

# FOLYAMAT ÉS RIPIORTOK



<b>TG2 Preparation</b>	MS2 Review in Global Chronos is required. All other projects: Milestone 2 Review Report stored in EriDoc.	Y	made in GC
<b>TG2 Decision</b>	TG2 Assessment and Decision in Global Chronos are required. All other projects: TG2 documentation (including TG <b>assessment</b> and TG <b>decision</b> ) approved by the sponsor and stored in EriDoc.	Y	made in GC
<b>Status Reporting</b>	Status Reports must be generated in Global Chronos. All other projects: All Internal Status Reports including financial information (or CPL) stored in EriDoc according to Communications Plan.	Y	made in GC
	All Customer Status Report(s) stored in EriDoc according to Communications Plan.	Y	
<b>Minutes of Meeting</b>	All regular internal Minutes of Meeting stored in EriDoc (even e-mail) according to Communications Plan	N	
	<b>If project has to report CPL:</b> All Minutes of Meeting from governance review of the CPL, stored in EriDoc (even e-mail) according to Communications Plan	N/A	
	All external Minutes of Meeting stored in EriDoc (even e-mail) according to Communications Plan	Y	stored on Extranet

# PROJEKT ZÁRÁS




<b>Configuration Management</b>	Configuration Management Plan.	N	
	Change Requests must be created in Global Chronos. All other projects: All project Change Requests stored in EriDoc.	Y	CR handled manually due to GC migration
	Affected project plans updated and stored in EriDoc.	Y	
	Master Configuration Index stored in EriDoc.	N/A	
<b>Hand-over to Customer</b>	PAC/FAC stored in EriDoc.	Y	
<b>Final Hand-over to Support</b>	Final Hand-over to Support Checklist, signed off by the SDM or Customer Support, stored in EriDoc.	Y	
<b>TG5 Preparation</b>	MS5 Review in Global Chronos is required. All other projects: Milestone 5 Review Report stored in EriDoc.	Y	made in GC
<b>TG5 Decision</b>	TG assessment and decision in Global Chronos are required. All other projects: TG5 documentation (including TG <b>assessment</b> and TG <b>decision</b> ) approved by the sponsor and stored in EriDoc.	Y	made in GC
<b>Administration and IT System Close-down</b>	All final project documentation stored in EriDoc.	Y	
	Relevant information from the Customer Project Evaluation Report included in the Final Report.	Y	
<b>MS6</b>	Approved Final Report stored in EriDoc.	Y	MS6 in GC still pending due to some open CSR relate

# „EREDMÉNYHIRDETÉS”



## Basic Plus CPM Process Audit - Level 1

Guidance and support: [CPM Basic Plus Process](#)

Project name:	<input type="text"/>	Auditor name:	<u>Antal Iványi</u>
Project category:	<u>B</u>	L1 Audit date:	<u>31.okt.2013</u>
Project prevalent domain:	<u>CSI (non-core)</u>		
Current project phase:	<u>CLOSED</u>		
Project manager:	<input type="text"/>	Total score:	<b>34</b> of <b>39</b> <b>87%</b> 

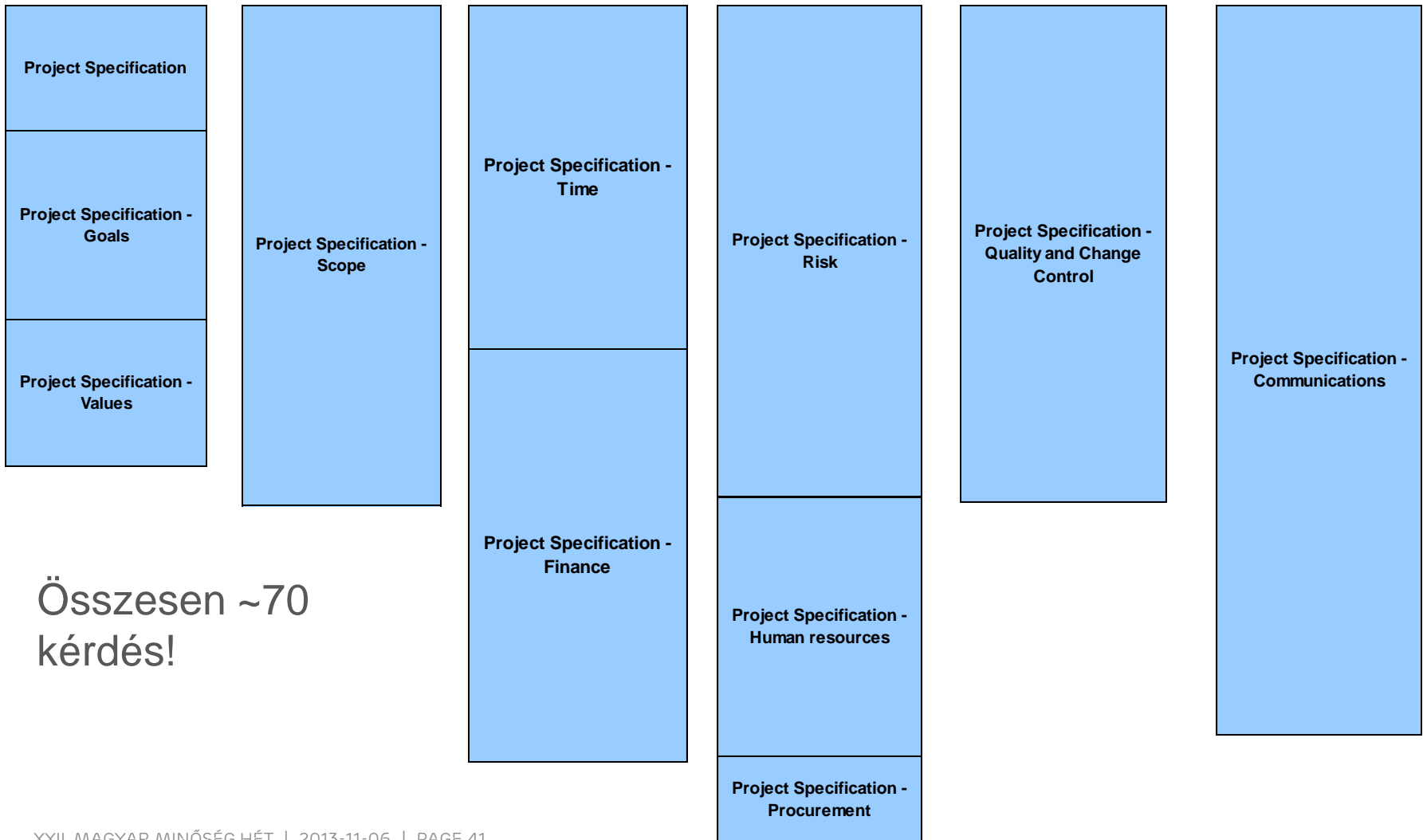
# TARTALMI ELLENŐRZÉS – PROJEKT INDÍTÁS



<b>Sales Process Input</b>	A copy of the PO, Signed Contract or approved Early Start was provided?	<b>Sales Process Input</b>	A complete copy of the Customer offer was delivered to the CPM?	<b>TG 2</b>	Performed no more than 1 month after project creation in ONE?
	Assignment specification clearly identifies the project deliverables and outcomes?		Is there a clear High Level Design of the solution including BoM/BoQ?		Was scope presented, clarified and agreed?
	Assignment Specification clearly identifies the budget constraints?		The latest SICOP is included in the Handshake?		Were Risks presented, clarified and agreed?
	Assignment Specification clearly identifies the time constraints?		Is there evidence that the customer understands and accepted the totality of the offer?		Was Time Plan presented, clarified and agreed?
	Assignment Specification clearly identifies the organization that the CPM will be reporting to internally?		Offer describes clearly the Deliverables and Outcomes of the project in terms of Hardware?		Were Budget, Margin, Billing Plan presented, clarified and agreed?
	Assignment Specification clearly identifies the organization that the CPM will be reporting to the customer?		Offer describes clearly the Deliverables and Outcomes of the project in terms of Software?		Were general delivery strategy, on product and resources, presented, clarified and agreed?
	Contract Handshake Checklist includes a clear Contract Summary?		Offer describes clearly the Deliverables and Outcomes of the project in terms of Services (SoW)?		Did Sponsor attend the meeting?
	Contract Handshake defines clearly the contractual terms and conditions?		Offer describes clearly the Responsibility Matrix between Ericsson and the Customer?		Did CFR attend the meeting?
	Contract Handshake includes Customer Price List?		Offer describes clearly the Acceptance Terms and procedures?		Did CSR attend the meeting?
	Contract Handshake includes the Minirisk Analysis?		Offer presents a clear Change Control procedure?		Did Technical Leader or Solution Architect attend the meeting?
	Minirisk Analysis mentioned in the previous items was updated at latest SDP?		Offer presents a clear milestone plan NOT LINKED TO PHYSICAL DATES?		Did Head of Operations (CU or KA) attend the meeting?
	Contract Handshake includes updated OPCM reports?				



# TARTALMI ELLENŐRZÉS – PROJEKT SPECIFIKÁCIÓ



Összesen ~70  
kérdés!

# TARTALMI ELLENŐRZÉS – PROJEKT ZÁRÁS



<b>Final Report</b>	Is there a Final Report?
	In conformance with PROPS-C? Author = CPM? Valid date?
	Planned versus achievements are documented?
	Are COM, regional KPIs and final evaluations presented?
	Is POP updated?
	Lessons learned documented and improvements addressed to the relevant organizations?
	Published as Global KO in CPM Community?

# KÖZPONTI KONTROLL



PROJECT DELIVERY EXCELLENCE														
PARAMETER														
PROPS-C Adherence ( R/C/S: 70 / 80 / 90 % )	79,8%	73,0%	86,8%	81,0%	71,8%	80,0%	76,9%	76,3%	79,1%	84,5%	83,8%	71,0%	77,7%	95,1%
First Time Right (Projects) ( R/C/S: 85 / 90 / 95 % )	97,9%	97,9%	92,1%	96,7%	97,0%	99,4%	96,9%	96,6%	94,1%	100,0%	98,7%	98,8%	98,9%	92,9%
Customer Project Evaluation ( R/C/S: 68 / 72 / 74 )	76,1%	75,7%	72,2%	75,6%	66,4%	94,9%	77,2%	71,3%	71,2%	82,3%	76,6%	89,5%	82,1%	85,1%
Add-On-Sales* ( R/C/S: 4 / 7 / 10 % )	10,0%	8,8%	7,8%	14,1%	8,2%	8,8%	10,4%	10,1%	8,0%	4,5%	11,2%	25,4%	8,1%	9,1%
Global Chronos - Adoption ( R/C/S: 80 / 85 / 90 % )	83,2%	81,3%	87,1%	76,2%	85,0%	93,3%	87,4%	80,3%	87,2%	91,2%	79,0%	82,2%	89,5%	NA
Global Chronos - Value Growth ( R/C/S: 70 / 80 / 90 % )	31,0%	<b>Measurement to start in October 2013</b>												NA
Global Chronos - Billing Precision ( R/C/S: 70 / 80 / 90 % )	62,0%	42,0%	79,0%	34,0%	40,0%	100,0%	37,0%	51,0%	12,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	NA
Enhanced Planned Cost Quality ( R/C/S: 90 / 93 / 96 % )	96,0%	96,4%	97,4%	92,0%	96,4%	92,4%	95,7%	98,3%	91,3%	93,4%	97,0%	98,6%	89,3%	95,7%
UM % Deviation ( R/C/S: -3 / -1,5 / 0 % )	-4,6%	-11,8%	-9,7%	-2,2%	8,6%	-276,7%	3,0%	-12,9%	1,9%	14,9%	2,1%	NA	NA	6,6%
%: Offers having ORB's** vs All Requiring It ( R/C/S: 50 / 75 / 90 % )	98,7%	100,0%	100,0%	92,3%	100,0%	100,0%	100,0%	88,9%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
%: Projs w/Final Reports vs All Finished Projs ( R/C/S: 80 / 87 / 95 % )	90,1%	71,4%	100,0%	100,0%	100,0%	NA	100,0%	100,0%	90,0%	61,5%	100,0%	81,3%	83,3%	87,5%
%: CPM's internally certified at their HRMS level ( R/C/S: 70 / 80 / 90 % )	31,6%	64,0%	27,0%	20,0%	7,0%	100,0%	36,0%	27,0%	100,0%	80,0%	10,0%	0,0%	100,0%	57,0%
<b>LEGEND:</b>	No data		Below Robust		Robust Zone		Commitment Zone		Stretched Zone					





**ERICSSON**