

"My Life is Failure!"

"Η επιτυχία μου βασίζεται στην αποτυχία των άλλων"

Jim Johnson, The Standish Group

Ο Jim Johnson, CEO της εταιρείας Standish Group, έχει αφιερώσει τη ζωή του στη μελέτη των έργων και έχει βασίσει την επιτυχία του στην αποτυχία των άλλων. Η Standish Group είναι ο μόνος φορέας παγκοσμίως που ερευνά το τι συμβαίνει με τα έργα, συλλέγοντας στοιχεία από το 1994. Σήμερα διαθέτει δείγμα από 50.000 Projects.

Του **Θεοφάνη Κ. Γιώτη** (PMP, MSc, Ph.D. Cand.), Theofanis.Giotis@ITEC.edu



Το παράδοξο του Cobb!

Ο Martin Cobb, Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Οικονομικών του Καναδά, δήλωσε το 1995: **"We know why projects fail, we know how to prevent their failure - so why do they still fail?"**. Γνωρίζουμε δηλαδή γιατί τα Projects αποτυγχάνουν. Επίσης γνωρίζουμε πως να αποτρέψουμε την αποτυχία. Όμως γιατί τα Projects εξακολουθούν να αποτυγχάνουν;" Αυτό έχει μείνει στην ιστορία σαν το **Cobb's Paradox!**

Project \$170.000.000 για το FBI!

Το FBI επένδυσε εκατομμύρια δολάρια σε εργασία, Project Management, δεξιότητες και τεχνολογία για να προετοιμασθεί ώστε να παραδίξει επιτυχημένα Projects. Όμως, το Μάρτιο του 2005, εγκατέλειψε το **"Virtual Case File (VCF) Project"** αφού το FBI είχε ξοδέψει \$170 εκατομμύρια των Αμερικανών φορολογουμένων. Αυτό ήταν ένα πολύ σημαντικό έργο που θα επέτρεπε στην υπηρεσία να μοιράζεται πληροφορίες με άλλες υπηρεσίες πληροφοριών. Το έργο το είχε αναλάβει η Science Applications International Corp. (SAIC).

Ένα μήνα πριν την οριστική παράδοση του έργου που αποτελούνταν από 700.000 γραμμές κώδικα, δεν υπήρχαν καθόλου **Software Problem Reports (SPRs)** και οι προγραμματιστές ασχολούνταν με τις αλλαγές στα χρώματα... Όταν ο **Zalmi Azmi, CTO του FBI**, ζήτησε να δει τον αριθμό των καταγεγραμμένων προβλημάτων, εμφανίστηκαν εκατοντάδες. Τα προβλήματα πολλαπλασιάζονταν καθώς οι μηχανικοί συνέχιζαν το testing. Μέσα σε λίγες ημέρες ο Azmi ενημέρωσε τον **Διευθυντή του FBI, Robert S. Mueller III** ότι το έργο είχε

σοβαρό πρόβλημα. Ένα χρόνο αργότερα το έργο είχε γίνει **"KILLED"**. Τα λάθη που είχαν γίνει στο έργο ήταν αμέτρητα (http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/08/17/AR2006081701485_pf.html).

Η Γερμανική Κυβέρνηση έχανε έσοδα \$194.000.000 το μήνα!

Η ιδέα ήταν απλή - η αποτυχία μεγαλιώδους. Το έργο το ξεκίνησε το Υπουργείο Μεταφορών της Γερμανικής Κυβέρνησης το Σεπτέμβριο του 2002 με σκοπό **να συλλέγονται ηλεκτρονικά και αυτόματα τα τέλη διοδίων για όλα τα φορτηγά μεγαλύτερα των 12 τόνων που θα διέσχιζαν τη Γερμανία**. Κάθε φορτηγό θα έφερε μια συσκευή που θα επικοινωνούσε με μια συσκευή δέκτη σε κάθε πιθανή είσοδο και έξοδο της χώρας ώστε να υπολογίζονται αυτόματα τα τέλη διοδίων, χωρίς να μεσολλαβούν "κουβούκλια" κατά μήκος των εθνικών οδών.

Αντίστοιχο σύστημα λειτουργούσε στην Αυστρία και την Ελβετία με τεχνολογία microwaves για την επικοινωνία μεταξύ των δύο συσκευών. Η ομάδα έργου στη Γερμανία επέλεξε το GPS σαν τεχνολογία. Η ημερομηνία παράδοσης του έργου ήταν στις 31/8/2003. Τελικά δόθηκε παράταση για τις 2/11/2003. **Το έργο έγινε "KILLED" το Φεβρουάριο του 2004 αφού η Γερμανική Κυβέρνηση είχε απώλειες \$194.000.000 (€156.000.000) το μήνα.**

Τα προβλήματα εντοπίστηκαν στο S/W των συσκευών που εγκαθιστούσαν στα φορτηγά. 20.000 από αυτές τις συσκευές ανακλήθηκαν γιατί δεν υπολόγιζαν σωστά τα τέλη διοδίων! Οι αιτίες αποτυχίας του Project εντοπίστηκαν στις γνω-

στές κατηγορίες. Ο ανάδοχος δέχτηκε χρονοδιάγραμμα που ήταν αδύνατο να υλοποιηθεί. Πιλοτική λειτουργία του έργου δεν έγινε ποτέ. Επίσης, μικρά τεχνικά προβλήματα οδήγησαν το έργο στον καιάδα. (PMNetwork, March 2004, PMI).

Το Κοινοβούλιο της Σκωτίας κόστισε τελικά 430.000.000 λίρες!

Η κατασκευή του Κοινοβουλίου της Σκωτίας είχε αρχικό budget 40.000.000 Λίρες Αγγλίας το 1997 με χρηματοδότη την Βρετανική Κυβέρνηση. Νέα εκτίμηση ανέβασε το κόστος στα 109.000.000 Λίρες. **Το τελικό κόστος το 2004 έφτασε στα 431.000.000 Λίρες με πάνω από 10.000 μικροπροβλήματα όλων των ειδών στο κτίριο**. Τα λάθη που έγιναν απεριόριστα. Το μεγαλύτερο από όλα ήταν ότι ξεκίνησαν οι εκσκαφές για την κατασκευή του Κοινοβουλίου χωρίς να έχουν οριστικοποιηθεί τα σχέδια. Ο contractor που έκανε τις εκσκαφές είχε υπογράψει σύμβαση "Ενσωμάτωσης Κόστους" (Cost Reimbursement) - τον χειρότερο τύπο σύμβασης που υπάρχει για τον αγοραστή και τον καλύτερο τύπο σύμβασης για τον πωλητή!

Η όπερα του Sydney

Η όπερα του Sydney στην Αυστραλία είναι ένα εθνικό σύμβολο και είναι από τις πιο γνωστές όπερες στον κόσμο. Είναι επίσης το σπίτι μιας από τις μεγαλύτερες αποτυχίες Project Management παγκοσμίως. Τυπικό παράδειγμα Project Management ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ. Εκπληκτικός σχεδιασμός που δεν είχε δοκιμασθεί πουθενά στον κόσμο. Άπειρες περιπτώσεις "ready-fire-arm". Τα θεμέλια του κτιρίου κατασκευάζονταν όταν δεν είχε ακόμη τελειώσει η σχεδίαση των πάνω ορόφων. Οι απαιτήσεις των

χρηστών του έργου αγνοήθηκαν πλήρως. Οι Project Leaders επικοινωνούσαν με αντιπροσώπους του sponsor μόνο περιστασιακά. Οι σχεδιαστές του έργου, Utzon και Arup, ήταν 3.000 Km μακριά από το σημείο κατασκευής και δεν μιλούσαν μεταξύ τους! Κλασικό παράδειγμα αποτυχίας του Project Management.

Ο δρόμος της αποτυχίας δεν είναι τελικά μοναχικός

Το FBI, η Γερμανική Κυβέρνηση, η Βρετανική Κυβέρνηση και η Όπερα του Sydney δεν είναι μόνοι τους. **Το 2006 θα ακυρωθούν παγκοσμίως περίπου 100.000 έργα (KILLED PROJECTS).** Για να παραδώσουμε όμως ένα έργο με επιτυχία θα πρέπει, εκτός των άλλων, να χρησιμοποιήσουμε τεχνικές Project Management στο έργο. Ο ορισμός της επιστήμης του Project Management σύμφωνα με το PMBOK του PMI είναι: **"Project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to Project activities to meet Project requirements"**. Άρα "σκοπός του Project Management είναι η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες ενός Project με σκοπό το Project να τελειώσει με επιτυχία".

Υπερβάσεις κόστους

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Standish Group, διαχρονικά οι υπερβάσεις κόστους στα έργα που τελικά παραδίδονται είναι σημαντικές. Το 1994 οι μέσες υπερβάσεις κόστους ήταν 180%. Το 2004 οι μέσες υπερβάσεις κόστους ήταν 56%.



Η διαδικασία υπολογισμού του κόστους των έργων λειτουργεί σωστά μόνο όταν οι stakeholders εμπλακούν στη διαδικασία για bottom-up εκτιμήσεις κόστους. Διαφορετικά, όταν οι εκτιμήσεις κόστους γίνονται αναλογικά (analogous ή top-down), οι αποκλίσεις στο κόστος των Projects είναι μεγάλες.

Υπερβάσεις χρόνου

Οι υπερβάσεις χρόνου στα έργα που παραδίδονται είναι πολύ μεγάλες. Το 1994 οι μέσες

υπερβάσεις των χρονοδιαγραμμάτων ήταν 160%. Το 2004 οι μέσες υπερβάσεις χρόνου ήταν 84%.



Πολλά έργα που παραδίδονται on-time με αυστηρά χρονοδιαγράμματα, έχουν σαν αποτέλεσμα τη δραματική αύξηση του κόστους. Τέτοιο παράδειγμα ήταν σχεδόν όλα τα Ολυμπιακά έργα που έγιναν στην Ελλάδα.

Μη παράδοση όλου του φυσικού αντικείμενου του έργου

Δυστυχώς δεν παραδίδεται όλο το φυσικό αντικείμενο που έχει συμφωνηθεί στην πληρότητα των έργων. Το 1994 παραδίδονταν μόνο το 60% του φυσικού αντικείμενου (features & functions). Το 2004 αυτό το ποσοστό ήταν στο 64%.



Επομένως το ένα τρίτο των συμφωνημένων χαρακτηριστικών ενός έργου, τελικά δεν παραδίδεται!

Η συνταγή της αποτυχίας

Οι σημαντικότεροι λόγοι που οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία των έργων:

- Ανεξέλεγκτη αλλαγή στο φυσικό αντικείμενο του έργου (scope creep)
- Φτωχές διαδικασίες Project Management
- Έλλειψη της υποστήριξης του management στο έργο και, τέλος,
- Μη εμπλοκή των χρηστών στις φάσεις του έργου.

Προβλήματα προς αντιμετώπιση

Με γνωστά όλα τα προβλήματα που υπάρχουν παγκοσμίως στο Project Management, δεν είναι τυχαίο ότι το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο πρό-

σφατα υιοθέτησε ψήφισμα με το οποίο συστήνει στο Συμβούλιο ότι στο νέο κανονισμό διαχείρισης των κοινοτικών πόρων θα πρέπει να προστεθεί «... **the need for a high level of project management skills and qualifications as an essential element in ensuring that projects are delivered on time and on budget**».

Η χαμηλή απορρόφηση των κοινοτικών πόρων και τα προβλήματα που παρουσιάζουν τα έργα που υλοποιούνται στην Ελλάδα, απαιτούν νέα θεώρηση στον τομέα της διαχείρισης των έργων. Ο δρόμος της επιστημονικής προσέγγισης στη διαχείριση των έργων φαίνεται ότι έχει ανοίξει στην Ελλάδα. Η ίδρυση του PMI-GREECE σκοπεύει να βοηθήσει στην καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του Δ' ΚΠΣ και στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των έργων, τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Υπηρεσίες εκπαίδευσης κατά PMI

Το PMI πιστοποιεί εταιρείες ως Registered Education Providers (R.E.P.s), όπως είναι η ITEC (<http://ITEC.edu>), που παρέχουν πιστοποιημένες υπηρεσίες εκπαίδευσης και consulting σε θέματα Project και Risk Management.



Η ITEC ως πιστοποιημένο εκπαιδευτικό κέντρο του PMI® (Registered Education Provider -R.E.P.), έχει εκπαιδέσει άνω των 550 ατόμων κατά PMBOK® και MSF.?

CV

Ο κ. **Θεοφάνης Γιώτης**, BA, MSc, PhD Cand., MCSE, MCT, είναι Συνιδρυτής, Διευθύνων Σύμβουλος, CTO, και Αντιπρόεδρος Δ.Σ. στις εταιρείες **ITEC Training A.E. & ITEC Solutions A.E.** και έχει 20ετή εμπειρία στη σχεδίαση, υλοποίηση και διαχείριση έργων ΤΠΕ ως PMP® (Theofanis.Giotis@ITEC.edu).



Επίσης είναι συνιδρυτής του **Greek PMI Chapter** και εκπρόσωπος της **Διοικούσας Επιτροπής του Greek PMI Chapter** (www.PMI-GREECE.org).

