

مقاله

۵ دلیل اصلی شکست مگاپروژه‌ها و راهکارهای اجتناب از آنها

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

پروژه‌ها ابزارهای مهمی برای نوآوری و تغییر هستند و در سازمان‌ها نقش پررنگی دارند. میزان استفاده از پروژه‌ها در صنایع و بخش‌های مختلف متفاوت است، اما به دلیل فشارهای رقابتی، قانونی، زیست‌محیطی و اجتماعی، روند اجرای آن‌ها روبه‌افزایش است. مطالعات نشان می‌دهند که در کشورهای توسعه‌یافته‌ای مانند آلمان، ایسلند و نروژ، پروژه‌ها حدود ۳۰ درصد از فعالیت‌های اقتصادی را تشکیل می‌دهند. نمونه‌هایی از این پروژه‌ها شامل توسعه محصولات جدید، فناوری‌های پیشرفته برای مدیریت کارفرمایان یا جوامع، برنامه‌ریزی رویدادها یا بهبود زیرساخت‌ها می‌شود. با این حال، اجرای پروژه‌ها دشوار است و هرچه بزرگ‌تر، طولانی‌تر و پیچیده‌تر شوند، احتمال شکست آن‌ها افزایش می‌یابد (برای آشنایی بیشتر با علل شکست سازمان‌ها در صنعت ساخت به مقاله [دلایل شکست سازمان‌ها در صنعت ساخت](#) مراجعه کنید). در این مقاله پنج دلیل کلیدی که باعث شکست مگاپروژه‌ها می‌شوند را بررسی کرده و راهکارهایی برای پیشگیری از آن‌ها ارائه می‌دهیم.

۱. انتخاب پروژه نامناسب

یکی از دلایل اصلی شکست پروژه‌ها، خود پروژه است. پروژه‌های نامناسب آن‌هایی هستند که با منطق کسب‌وکار همخوانی ندارند، خروجی‌هایی ارائه می‌کنند که تعداد کمی از افراد به آن‌ها نیاز دارند، ارزش واقعی کمی ایجاد می‌کنند یا رسیدن به مزایای آن‌ها بسیار دشوار است. به چنین پروژه‌هایی «فیل سفید» می‌گویند.

نمونه معروف آن، "Bridge to Nowhere" در آلاسکا است؛ پروژه‌ای که قرار بود با هزینه ۲۲۳ میلیون دلار شهری با ۸۰۰۰ نفر جمعیت را به جزیره‌ای با تنها ۵۰ نفر ساکن متصل کند. در نهایت این پروژه در سال ۲۰۰۷ متوقف و در سال ۲۰۱۵ به طور کامل لغو شد.

در دنیای تجارت، خرید ۱۱ میلیارد دلاری شرکت Autonomy توسط Hewlett-Packard (HP) در سال ۲۰۱۱ نمونه‌ای از یک پروژه نامناسب است. مدیرعامل وقت HP (Leo Apotheker) به دنبال خریدی بزرگ برای تثبیت جایگاه خود بود. اما این معامله از همان ابتدا بحث‌برانگیز بود، زیرا ارزش Autonomy را ۷۹ درصد بیشتر از قیمت بازار برآورد کرده بودند. با این‌که این خرید تأیید سهام‌داران را گرفت، اما جلب حمایت سایر ذی‌نفعان برای اجرای موفق آن دشوار بود. تنها یک سال بعد، HP مجبور شد ۸.۸ میلیارد دلار از این سرمایه‌گذاری را به‌عنوان ضرر ثبت کند و Apotheker نیز از سمت خود برکنار شد.

۲. محدودیت‌های غیرمنطقی پروژه

دلیل دیگر شکست پروژه‌ها، تعیین محدودیت‌های غیرمنطقی است؛ یعنی زمانی که بودجه، نیروی انسانی، زمان یا منابع موردنیاز برای پروژه کافی نباشد. اگر فاصله بین «آنچه لازم است» و «آنچه اختصاص داده می‌شود» خیلی زیاد باشد، حتی مدیریت قوی هم نمی‌تواند پروژه را نجات دهد.

نمونه بارز این مشکل، توسعه Boeing 737 Max بود. Boeing برای رقابت با Airbus A320 Neo، زمان توسعه این پروژه را به نصف کاهش داد و برای صرفه‌جویی در هزینه، برخی ویژگی‌های ایمنی را حذف کرد. این تصمیمات باعث دو سانحه هوایی شد که جان ۳۴۶ نفر را گرفت، بیش از ۲۰ میلیارد دلار خسارت مالی به شرکت وارد کرد و به‌شدت به اعتبار Boeing لطمه زد.

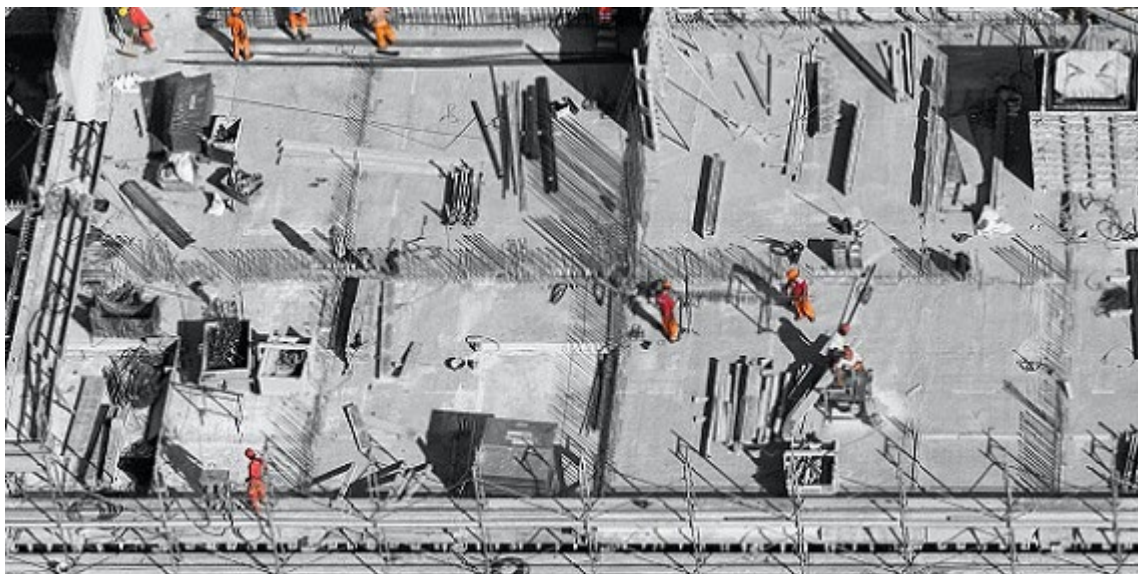
بسیاری از شرکت‌ها به دلیل فشارهای اقتصادی، تمایل دارند کارهای بیشتری را با منابع کمتری انجام دهند. اما این رویکرد باعث ایجاد محدودیت‌های غیرمنطقی شده و در نهایت منجر به شکست پروژه‌ها می‌شود.

۳. نبود رهبری موثر

اجرای پروژه‌ها دشوار است و نیاز به رهبری قوی دارد. اگر مدیران پروژه (که بر کارهای روزانه نظارت دارند) و حامیان پروژه (که از تیم و اهداف پروژه حمایت می‌کنند) ضعیف عمل کنند، احتمال شکست پروژه بسیار بالا خواهد بود.

نمونه‌ای از ضعف رهبری، راه‌اندازی اولیه وبسایت Healthcare.gov در آمریکا بود. این درگاه آنلاین که برای اجرای قانون Affordable Care Act توسط دولت باراک اوباما طراحی شده بود، در ۱ اکتبر ۲۰۱۳ راه‌اندازی شد، اما از همان ابتدا با مشکلات فنی گسترده‌ای روبه‌رو شد که باعث شد بسیاری از کاربران نتوانند ثبت‌نام کنند. رفع این مشکلات حدود دو ماه طول کشید. بررسی‌ها نشان داد که یکی از دلایل

اصلی این شکست اولیه، نبود رهبری روشن و یکپارچه در بخش فنی پروژه بود. درحالی که رئیس‌جمهور می‌تواند نقش یک رهبر سیاسی و الهام‌بخش را ایفا کند، مدیریت عملیاتی و تصمیم‌گیری‌های فنی باید به متخصصان مربوطه سپرده شود.



۴. پیچیدگی بیش از حد در پروژه

پروژه‌هایی که شامل چندین تیم، بخش، منطقه جغرافیایی و سازمان باشند، ذاتاً پیچیده هستند. اگر به این پیچیدگی، عوامل نامشخصی مانند تغییرات بازار، فناوری‌های جدید و تصمیمات دشوار ذی‌نفعان اضافه شود، مدیریت آن‌ها دشوارتر خواهد شد.

پروژه‌های سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی (Enterprise Resource Planning - ERP) نمونه‌ای از پروژه‌های پیچیده هستند. طبق برآورد Gartner، بین ۵۵ تا ۷۵ درصد از پروژه‌های ERP به اهداف خود نمی‌رسند. نمونه‌ای بارز از این شکست، اجرای سیستم SAP در شرکت Revlon بود که بیش از دو سال مشکلات فنی و عملیاتی داشت. این مشکلات باعث از دست رفتن میلیون‌ها دلار شد و در نهایت، منجر به شکایت سهام‌داران گردید.

۵. نادیده گرفتن اصول اولیه در مدیریت پروژه

مدیریت پروژه زمانی موفق می‌شود که میزان دقت و کنترل آن متناسب با اندازه و پیچیدگی پروژه باشد. مدیریت بیش از حد می‌تواند روند کار را کند و ناکارآمد کند، درحالی که مدیریت ناکافی ممکن است منجر به شکست‌های جدی شود.

نمونه‌ای از مدیریت ضعیف، به‌روزرسانی نرم‌افزار شرکت Knight Capital در سال ۲۰۱۲ بود که بدون انجام آزمایش‌های کافی اجرا شد و منجر به ضرر ۴۴۰ میلیون دلاری در کمتر از یک ساعت گردید. این شرکت که زمانی پیشرو در معاملات بود، به دلیل عدم رعایت کنترل کیفیت و مدیریت ناکارآمد ریسک، دچار شکست شد و در نهایت مجبور به فروش دارایی‌های خود گردید.



۶. چگونه از این مشکلات اجتناب کنیم؟

برای جلوگیری از این مشکلات، شرکت‌ها باید مدیران و متخصصان باتجربه‌ای را استخدام کنند که بتوانند چالش‌های کلان پروژه را درک و مدیریت کنند. همچنین می‌توانند راهکارهای زیر را اجرا کنند:

- موقعیت‌های اجرایی مانند تعیین مدیر ارشد پروژه (Chief Project Officer - CPO) می‌تواند نظارت بهتری بر کل اکوسیستم پروژه‌ها داشته باشد، مخصوصاً در صنایع رقابتی و نوآورانه که میزان کار پروژه‌ها طی چند سال گذشته افزایش چشمگیری داشته است اهمیت دارد.

- قبل از اختصاص منابع برای اجرای پروژه، یک فرایند ثابت برای بررسی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی اجرا و نظارت اتخاذ کنید. این نوع مدیریت پورتفولیوی پروژه یک زمینه در حال رشد با Best Practice‌های جهانی است. اتخاذ یک سیستم ارزیابی و اولویت‌بندی پروژه‌ها قبل از اجرای آن‌ها می‌تواند از هدر رفتن منابع جلوگیری کند.

- با انتصاب ذی‌نفعان و مدیران برای تسهیل تصمیم‌گیری در اوایل چرخه حیات پروژه، به یک چهارچوب حاکمیتی قوی متعهد شوید. این امر به‌ویژه برای سازمان‌های دولتی با پروژه‌های پیچیده و حساس اهمیت دارد. چنین رهبرانی می‌توانند بحث‌های آزاد را درباره موضوعات حیاتی هدایت کرده، تصمیمات کلیدی را ارزیابی کنند و از بروز درگیری‌هایی که ممکن است به توقف پروژه منجر شوند، جلوگیری نمایند.

- مدیران پروژه را زودتر درگیر کرده و توانمندسازی کنید. این استراتژی به‌ویژه برای سازمان‌های کوچک که ممکن است منابع کافی برای ایجاد نقش‌های اجرایی جدید یا مدیریت پورتفولیوی پروژه را نداشته باشند، مناسب است. مدیران باید از مرحله توسعه پرونده تجاری در فرایند حضور داشته باشند، آموزش ببینند و تشویق شوند تا به جای «اجرای دستورات»، نقش استراتژیک‌تری ایفا کرده و برنامه اجرا، منابع و بودجه را به‌صورت نقادانه بررسی کنند.

سازمان‌ها باید به طور فعال از این پنج دام بزرگ مدیریت پروژه اجتناب کنند. اجرای این استراتژی‌ها موفقیت را تضمین نمی‌کند، اما از شکست پروژه قبل از شروع آن جلوگیری خواهد کرد (برای آشنایی بیشتر با استراتژی‌های کلیدی کارفرما برای موفقیت در پروژه‌های صنعت ساخت به مقاله ۴ استراتژی کلیدی کارفرما برای موفقیت در پروژه‌های صنعت ساخت مراجعه کنید).

جمع‌بندی دلایل شکست مگا پروژه‌ها

پروژه‌های بزرگ به دلایل متعددی از جمله انتخاب پروژه نامناسب، محدودیت‌های غیرمنطقی پروژه، نبود رهبری موثر، پیچیدگی بیش از حد در پروژه و نادیده گرفتن اصول اولیه در مدیریت پروژه شکست می‌خورند. برای افزایش شانس موفقیت، سازمان‌ها باید پروژه‌های خود را بادقت ارزیابی کنند، منابع کافی تخصیص دهند، رهبران و مدیران توانمند را درگیر کنند و از فرایندهای استاندارد و کنترل‌های کیفی مناسب استفاده نمایند. اتخاذ این رویکردها تضمینی برای موفقیت نیست، اما می‌تواند احتمال شکست را به طور قابل توجهی کاهش دهد.

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. چرا بسیاری از پروژه‌های بزرگ شکست می‌خورند؟
۲. مهم‌ترین دلایل شکست مگا پروژه‌ها چیست؟
۳. چگونه می‌توان از انتخاب پروژه‌های نامناسب جلوگیری کرد؟
۴. ضعف در رهبری چگونه به شکست پروژه‌ها منجر می‌شود؟
۵. چه اقداماتی برای افزایش شانس موفقیت پروژه‌ها ضروری است؟

جایگاه این مبانی در آموزش‌های موسسه ACEMI

باتوجه به تاثیر غیرقابل انکار اصول مدیریت ساخت در جلوگیری از شکست پروژه‌های صنعت ساخت، در نقشه راه جامع مدیریت ساخت موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور، در سطح مهارت‌های سخت (کارشناسی-اجرایی) دوره‌ای تحت عنوان مدیریت ساخت در طول چرخه حیات پروژه (پروژه‌های ساختمانی، زیرساختی و صنعتی) با هدف ترویج دانش مدیریت ساخت در کشورمان، به شکلی کاربردی ارائه گردیده است. این موسسه همچنین برای اولین بار در کشور اقدام به برگزاری دوره‌ای تحت عنوان "مدیریت کسب و کار در صنعت ساخت (Construction Business Management)" با استفاده از استانداردها و درس آموخته‌های بین‌المللی نموده است. جهت آشنایی با نحوه برگزاری و زمان برگزاری دوره‌های آموزشی این موسسه، می‌توانید به تقویم آموزشی موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور مراجعه نمایید.

[1] Te Wu, Ram B.Misra, Why Big Projects Fail and How to Give Yours a Better Chance of Success.

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید

موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور

+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵



+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰



info@dralavipour.com

ACEMI



ACEMI_social

Alavipour_pm



ACEMI_channel

Alavipour_pm

