

Miksi projektit epäonnistuvat?

13.11.2012 Reino Myllymäki



Reino Myllymäki, DI

Keskeiset saavutukset ja erityisosaaminen

- tietohallinnon organisointi ja strategiatyö
- tietojärjestelmäprojektien arviointi

Työkokemus

- Leading Mentor & perustajaosakas, CxO Mentor Oy 2010-
- Business Director, Wedo Consulting Oy 2008-2010
- CIO, IT-palveluyhtiön tj, tietohallintop. YIT 1996-2008
- Kehityssinööri, YIT Oyj, 1991-1995

Luottamus- ja sivutehtävät

- Puheenjohtaja, IT Forum 2010-
- Päätoimittaja, Tietohallinnon Joht. Käsikirja 2009-
- Perustajajäsen, ICT Leaders 2009-
- Tietoviikko-lehden valinta 100 tivi-vaikuttajan joukkoon 2008-

CxO Mentor Oy

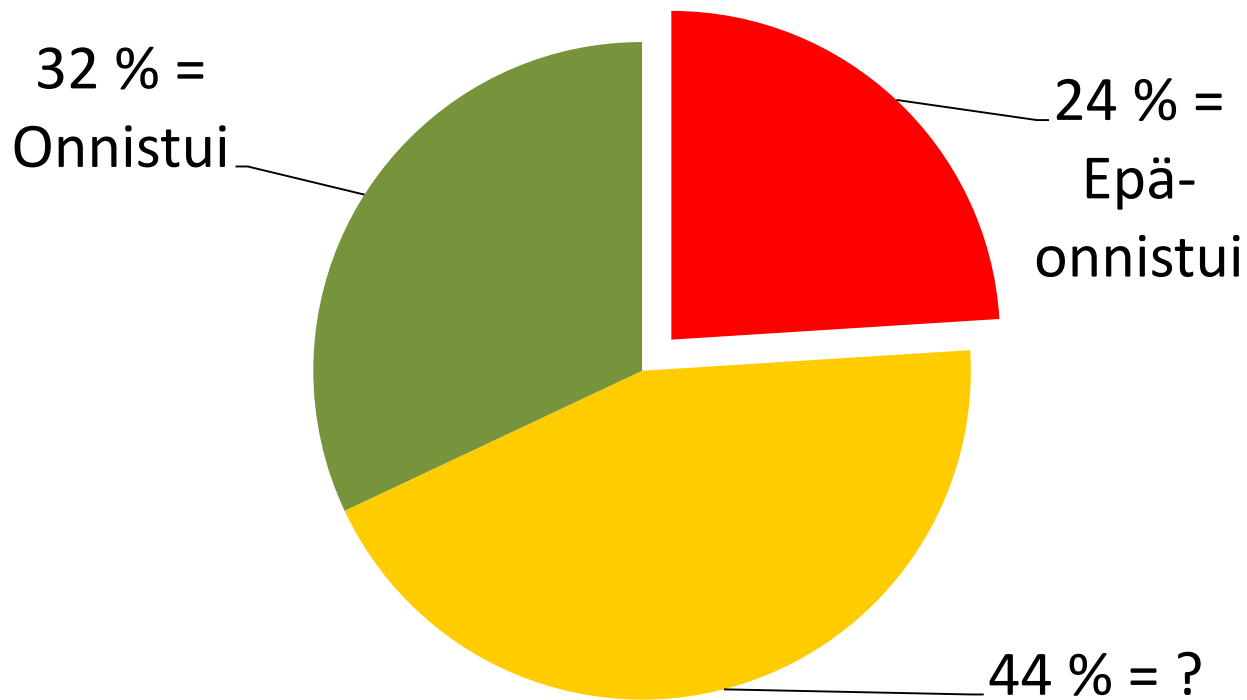
Johtamisen parantamiseen ammattimentoroinnin keinoin keskittynyt riippumaton suomalainen liikkeenjohdon konsulttitalo. Asiakaskunta: CEO, CFO, CDO, CIO, CCO, CHRO, CPO....

Tausta

- Keväällä 2009 aloimme kerätä tarinoita epäonnistuneista tietojärjestelmäprojekteista. Kerääminen ja analysointi jatkuu.
- Tarinoiden perusteella Toni Hinkka kirjoitti Tietohallinnon johtamisen käsikirjaan artikkelin ***"Tietojärjestelmäprojektin sudenkuopat"***.
- Syksyllä 2009 päätimme kirjoittaa aiheesta kirjan. Kirja ***Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? Tositarinoita tuhon teiltä ja onnistumisen siemeniä*** valmistui syksyllä 2010.
- Kymmeniä esityksiä eri foorumeilla, kolme **Onnistunut projekti** -tapahtumaa 2010-2012
- Uusi artikkeli ***Neuvoja tietojärjestelmäprojektia valmistelevalle*** keväällä 2011 ja VR-kohun siivittämänä kirja ***Onnistunut tietojärjestelmäprojekti. Osa 1: Neuvoja tietojärjestelmää hankkivalle*** syksyllä 2011.
- Kongressipaperi ***Why IS Projects fail? Some Finnish Aspects to the Global Phenomenon*** ja esitys ECPPM-konferenssiin Islannissa kesällä 2012
- Osan 1. jatkoksi on tulossa ***Osa 2: Neuvoja tietojärjestelmää myyvälle***, joka ilmestyy todennäköisesti vuonna 2013.

ONNISTUVATKO PROJEKTIT?

Epäonnistuuko tietojärjestelmä-projekti aina?



Tutkimusten kertomaa...

2 %

yli 10 miljoonan \$ (7,5 M€) projekteista onnistui

46 %

alle 750.000 \$ (0,6 M€) projekteista onnistui

60 %

PK-yritysten ERP-projekteista **ylitti**
budjettinsa

Lähteet: 1, 2) The Standish Group via Panu Kause: "Suurten tietojärjestelmähankkeiden suunnittelun ja johtamisen haasteet". Ixonos, 2009.

3) 2008 ERP Report Part III. ERP Implementation at SMBs Versus Large Organizations. Panorama Consulting Group, 2009.

Liiketoiminnan mielipide: Projektit eivät oikein onnistu...

72 %

Projektien tulos vastaa suunniteltua

43 %

Projektit pysyvät budjetissaan

39 %

Projektit pysyvät aikataulussa

72 %

Projektit saavuttavat liiketoiminnalliset tavoitteet

Yleisesti ottaen noin...

70 %

tietojärjestelmäprojekteista keskeytetään tai joutuu vakaviin vaikeuksiin – tai tuloksia ei oteta käyttöön

Projektien epäonnistuminen on:

- Taloudellinen taakka
- Sekä henkilökohtaisen että kollektiivisen itseluottamuksen menettämisen paikka - taloudellista taakkaakin pahempi seuraus!

**MISSÄ KOHDISSA ON
ENITEN ONGELMIA?**

Lähestymiskulmamme

- Tutkimuksemme perustuu haastattelemalla saatuihin ja mediasta kerättyihin tarinoihin sekä kirjoittajien omiin kokemuksiin.
- Lähestymiskulma perustui Anna Karenina -periaatteeseen
- Kaikkiaan 72 tarinasta 65 pystyttiin analysoimaan.
- Tarinat epäonnistuneista projekteista analysoitiin CxO:n kehityshankemallia vasten.

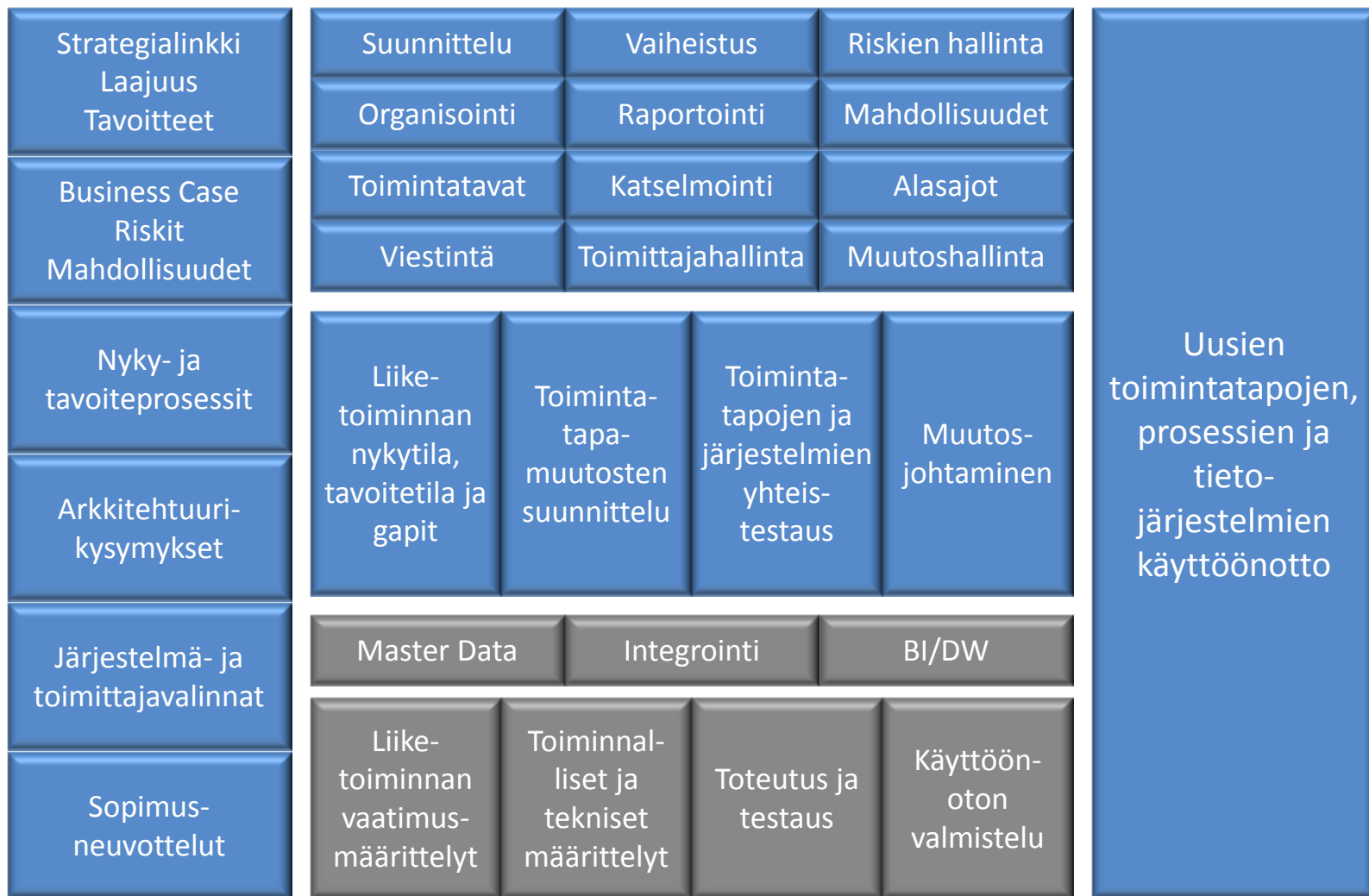
”Kaikki onnelliset perheet
ovat toistensa kaltaisia;
jokainen onneton perhe on
onneton omalla tavallaan”

Leo Tolstoi
”Anna Karenina”

CxO kehityshankemalli 2.0



CxO kehityshankemalli 2.0



Analyysin tulokset

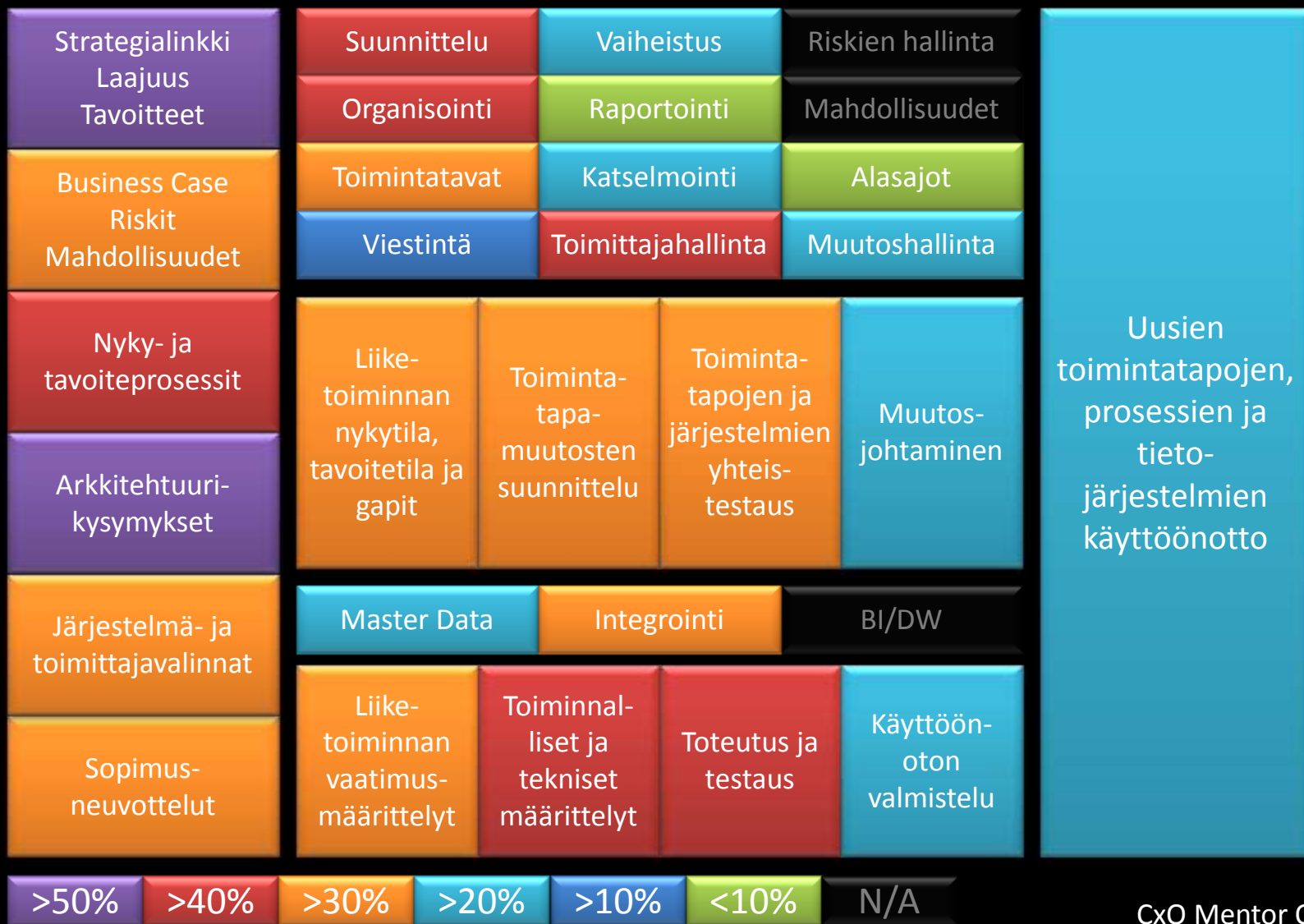
Epäonnistumisen syy löytyivät seuraavista projektin vaiheista (N=71)

- Valmisteluvaihe 98 %
- Tietojärjestelmän rakentaminen 74 %
- Tietojärjestelmän integrointi 43 %
- Liiketoiminnan kehittäminen 75 %
- Projektin kokonaishallinto 82 %
- Käyttöönotto 29 %

Muut tutkitut osa-alueet

- Toimittajat 46 %
- Liiketoiminnan ja tietohallinnon yhteistyö 32 %

CxO kehityshankemalli 2.0



LÄÄKKEITÄ ONGELMIEN RATKAISEMISEEN

Top 3 panostuskohdetta

1. Valmisteluvaihe

2. Toteutuksen alku

- Projektipäällikkö
- Ohjausryhmä
- Projektisuunnitelma, toimintatavat

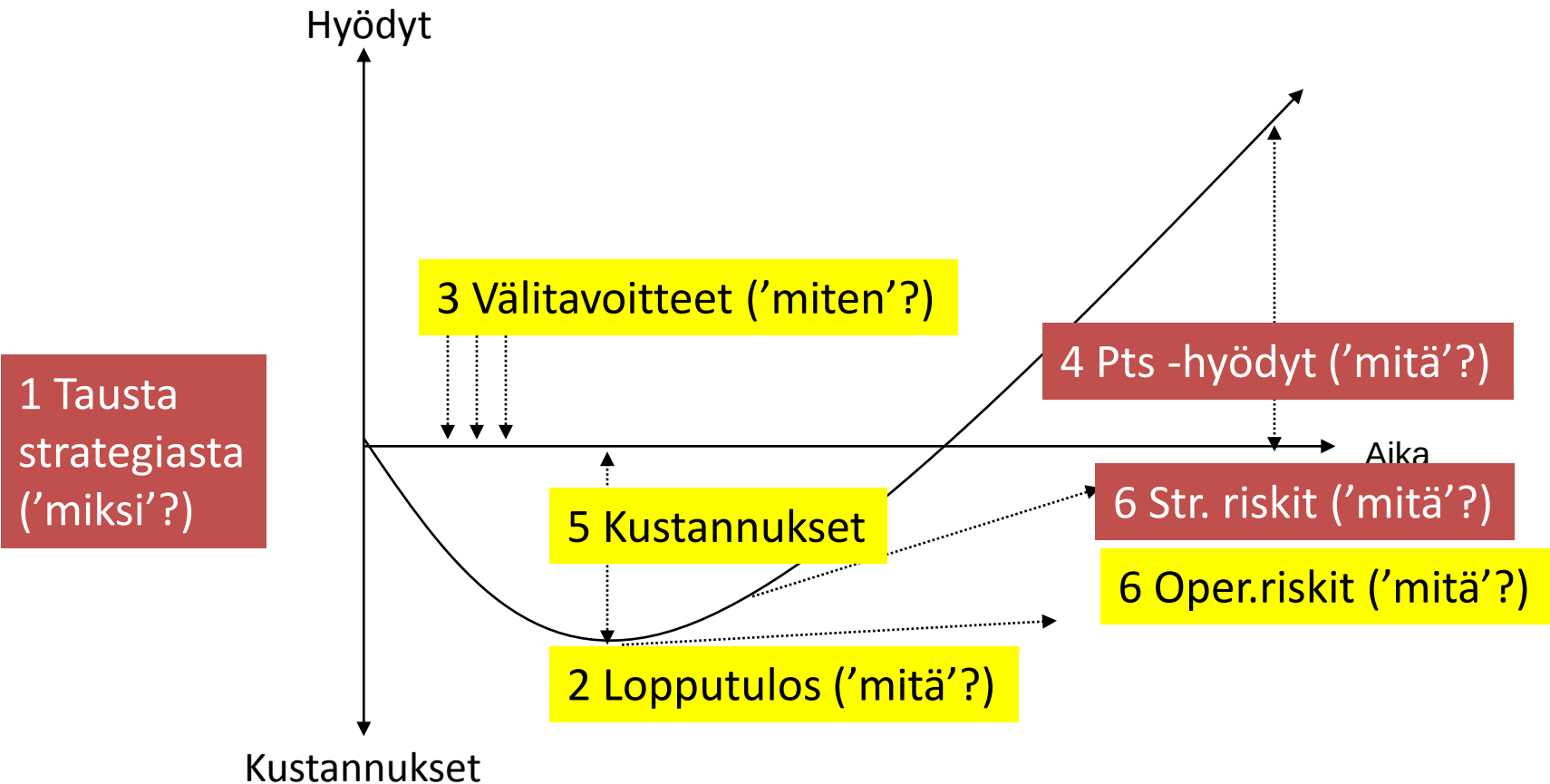
3. Käyttöönoton valmistelu

81 % kärsi projektinhallinnan puutteista

Projektisuunnitelman puutteista 43 %, organisoinnin 41 %, toimintatapojen 34 %

- Juurisyyt
 - Projektin suunnittelun puutteissa
 - Valmistelun puutteissa
 - Organisaation projektikulttuurin puutteet
 - Organisaation muissa johtamiskulttuurin puutteissa
- Projektisuunnitelma on tärkeä
 - Hyvän projektipäällikön johdolla tehty
 - Aikataulun sopiminen
 - Oikeat ihmiset organisaatioon: sitoutuminen, ohjaus ja päätöksentekokyky
 - Yhteiset toimintatavat

Hankekuvaus



Projektipäällikkö = ihmeiden tekijä?

- Projektipäällikkö ei mitenkään voi vastata koko projektin onnistumisesta
 - Työnjako projektin omistajan kanssa!
- Projektipäällikkö on kuitenkin tärkeä!
 - Hyvä projektisuunnitelma on lähes aina projektipäällikön tekemä
 - Johtamis- ja manageereustaidot korostuvat
 - Hyvien käytäntöjen soveltaminen
 - Projektin omistajan ja ohjausryhmän luottamusta
 - Proaktiivisuus vs reaktiivisuus
 - Aikaansaaminen

Projektipäällikkö vs projektin omistaja?

Projektipäällikkö

- Projektitoiminnan ammattilainen
- Vastaa projektin vetämisestä
- O.t.o. = huono idea!
- Keskittyy projektin tavoitteiden saavuttamiseen
- Ei ole ohjausryhmän jäsen vaan vakituinen vieras

Projektin omistaja

- Liiketoiminnan ammattilainen
- Vastaa liiketoiminnan kehittämisestä
- O.t.o. = käytäntö
- Keskittyy projektin lopputulosten hyödyntämiseen
- Ohjausryhmän jäsen, yleensä puheenjohtaja

Ohjausryhmä = kumileimasin?

- Ohjausryhmä kannattaisi perustaa jo projektin valmisteluvaiheessa
- Yleensä ohjausryhmä perustetaan, kun projekti etenee toteutusvaiheeseen
 - Kapulan siirto valmistelusta toteutukseen?
 - Tällöin ohjausryhmä on asiakkaan ja toimittajan yhteinen
 - Tarvitaan myös sellainen ohjausryhmä, jossa ei ole toimittajan edustajia (johtoryhmä?)
- Ohjausryhmän tehtävä on tukea ja valvoa projektia ja sen päällikköä!

Ohjausryhmä vastaa tuloksista!

- Projektipäällikkö ei ole vastuussa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta mutta ohjausryhmä on!
- Ohjausryhmän tarkoitus on sitoa joskus hajanainenkin liiketoiminta projektin taakse
- Ohjausryhmään pitää valita ihmisiä, joiden ura riippuu projektin onnistumisesta
 - Liian usein edustuksellista osanottamista!
- Myös ohjausryhmän jäsenellä on osaamisvaatimuksia.

Käyttöönotto ratkaisee

- Valmistelusta käyttöönottoon voi yhdelle projektipäällikölle olla liian pitkä pesti
 - Valmistelu, toteutus, käyttöönotto
- Keskenäistä ei kannata ottaa käyttöön
- Muutosvastarinta = oppimisahdistus
- Oppimisahdistukseen on 8 monipuolista lievennyskeinoa

Kolme neuvoa siis

1. Hanki osaava projektipäällikkö.
2. Sitouta ohjausryhmä vastaamaan tuloksista.
3. Alenna käyttäjien oppimisahdistusta monimuotoisella koulutuksella



Yhteenveto

- Organisaatiot voivat vaikuttaa projektin ulkoisin ja sisäisin järjestelyin kehitysprojektinsa onnistumisiin.
- Jos näin on, organisaatiot voivat valita, onnistuvatko vaiko epäonnistuvatko heidän projektinsa

A sunset scene over a calm ocean. The sun is a bright, glowing orb in the upper left, casting a long, shimmering reflection on the water. The sky is a deep, dark orange. In the distance, a small silhouette of a ship is visible on the horizon, leaving a dark wake behind it.

Kiitos!

www.cxomentor.fi

info@cxomentor.fi

Avia Line1

Perintötie 2 d, Vantaa

puh. 044 346 9599