

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
"Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό"  
(MBA-Total Quality Management International)

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ PROJECT MANAGEMENT:  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

Επιμέλεια εργασίας: Κόντη Ευρυδίκη (ΜΔΕ-ΟΠ2117)

Επιβλέπων καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

**Πειραιάς, Μάιος 2024**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό»

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό με τίτλο:

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ PROJECT MANAGEMENT:  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας



Όνοματεπώνυμο: Κόντη Ευρυδίκη

Ημερομηνία: Μάιος 2024

## Ευχαριστίες

*Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους όσους με στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια των Μεταπτυχιακών μου σπουδών.*

*Πιο συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ν. Γεωργόπουλο, για την υποστήριξη, τις γνώσεις και την καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου, αλλά κυρίως για τον τρόπο σκέψης και τις γνώσεις που μου μετέφερε και καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου, καθώς και όλους τους καθηγητές του ΠΜΣ για την παροχή των απαραίτητων γνωστικών εφοδίων.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη συμπαράσταση και την κατανόηση τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Λέξεις-Κλειδιά:** Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Project Management, Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Lean, Prince2, PMBOK, Στρατηγικό Project Management, Sword

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα “Στρατηγική Επιχειρήσεων και Project Management: Μελέτη Περίπτωσης” ασχολείται με το πώς η διαχείριση ενός έργου στο εσωτερικό μιας επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή στρατηγική και αποφάσεις που λαμβάνονται. Η μελέτη στοχεύει να αναδείξει την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ εξετάζοντας την ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, τη διαμόρφωση, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχο της στρατηγικής. Ταυτόχρονα δίνεται μια εκτενής ανάλυση σχετικά με τη διαχείριση του έργου (project management) και τις βασικές λειτουργίες του, και παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο οι σύγχρονες μεθοδολογίες της διαχείρισης έργου. Η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας διαχείρισης έργου και η εφαρμογή των πρακτικών της είναι μια κρίσιμη απόφαση που μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά τα αποτελέσματα του έργου και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η Στρατηγική Διαχείριση Έργων εξασφαλίζει ότι, για κάθε έργο που αναλαμβάνεται και συνδέεται άμεσα με τους στρατηγικούς σκοπούς του έργου, ευθυγραμμίζεται με τους ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους. Η ερευνητική μεθοδολογία συνδυάζει τη θεωρητική θεμελίωση και την εμπειρική ανάλυση, ώστε να παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του πλαισίου αναφοράς, καθώς και μία μελέτη περίπτωσης, όπου εξετάζεται η εταιρεία Sword Services Greece και δίνεται ένα υποθετικό παράδειγμα σχετικά με τη διαχείριση έργου μεταξύ της Sword Services Greece και του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Φαρμάκων με την μεθοδολογία PRINCE2. Με την κριτική ανάλυση της διαχείρισης έργου από μια εταιρία πληροφορικής, η έρευνα προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τις στρατηγικές επιλογές που εφαρμόζονται και τον τρόπο ευθυγράμμισης την διαχείρισης έργου με την επιχειρησιακή στρατηγική.

## ABSTRACT

**Keywords:** Strategy, Strategic Management, Project Management, Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Lean, Prince2, PMBOK, Strategic Project Management, Sword

This master thesis entitled "Business Strategy and Project Management: A Case Study" deals with how project management within a company is closely related to the business strategy and decisions made. The paper aims to highlight the concept of strategy and strategic management by examining the detection of the business environment, strategy formulation, implementation, evaluation, and control. At the same time, an extensive analysis is given on project management and its key functions, and modern project management methodologies are presented in a concise manner. Choosing the appropriate project management methodology and implementing its practices is a critical decision that can have a significant impact on project results and business sustainability. Strategic Project Management ensures that, for each project undertaken that is directly linked to the strategic objectives of the project, it is aligned with the broader business objectives. The research methodology combines theoretical grounding and empirical analysis to provide a comprehensive understanding of the reference framework, as well as a case study, which examines Sword Services Greece and provides a hypothetical example of project management between Sword Services Greece and the European Medicines Agency using the PRINCE2 methodology. By critically analyzing the project management of an IT company, the research provides valuable insights into the strategic choices applied and how project management is aligned with the business strategy.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ...</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....</b>	<b>12</b>
1.4.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	13
1.4.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	16
<b>1.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....</b>	<b>17</b>
1.5.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ.....	18
1.5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	19
1.5.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ.....	22
<b>1.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....</b>	<b>22</b>
<b>1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....</b>	<b>23</b>
<b>Βιβλιογραφία 1<sup>ο</sup> Κεφαλαίου.....</b>	<b>25</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ (PROJECT MANAGER).....</b>	<b>34</b>
2.4.1 ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ .....	36
2.4.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ .....	37
2.4.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ .....	37
<b>2.5 ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ.....</b>	<b>39</b>
<b>Βιβλιογραφία 2<sup>ο</sup> Κεφαλαίου.....</b>	<b>41</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ.....</b>	<b>44</b>
3.3.1 Η ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (WATERFALL).....	44
3.3.2 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ (AGILE).....	46
3.3.3 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ SCRUM.....	48
3.3.4 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ KANBAN.....	50
3.3.5 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ LEAN .....	52

3.3.6 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ PRINCE2.....	54
3.3.7 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ PMBOK.....	57
<b>3.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ PMBOK ΚΑΙ PRINCE2 .....</b>	<b>60</b>
<b>3.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ.....</b>	<b>61</b>
<b>Βιβλιογραφία 3<sup>ο</sup> Κεφαλαίου.....</b>	<b>64</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ PROJECT MANAGEMENT .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ. ....</b>	<b>70</b>
<b>4.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ.....</b>	<b>72</b>
<b>4.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ.....</b>	<b>74</b>
<b>4.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ .....</b>	<b>77</b>
<b>4.7 ΒΙΩΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ.....</b>	<b>79</b>
<b>Βιβλιογραφία 4<sup>ο</sup> Κεφαλαίου.....</b>	<b>81</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....</b>	<b>83</b>
<b>5.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</b>	<b>83</b>
<b>5.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ .....</b>	<b>83</b>
<b>5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΣΤΟΧΟΙ, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, ΌΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΑΞΙΕΣ &amp; ΑΡΧΕΣ .....</b>	<b>87</b>
<b>5.4 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....</b>	<b>90</b>
5.4.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ PEST.....	90
5.4.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER .....	92
5.4.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	93
<b>5.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ .....</b>	<b>95</b>
<b>5.6 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....</b>	<b>99</b>
<b>Βιβλιογραφία 5<sup>ο</sup> Κεφαλαίου.....</b>	<b>102</b>
<b>Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία .....</b>	<b>103</b>

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Διάγραμμα 1.2 Εσωτερικό και Εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Διάγραμμα 1.3 Τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter

Διάγραμμα 2.1 Κύκλος ζωής του έργου

Διάγραμμα 2.2 Επίδραση των μεταβλητών με την πάροδο του χρόνου

Διάγραμμα 2.3 Τρίγωνο διαχείρισης του έργου

Διάγραμμα 2.4 Ο ρόλος του Διαχειριστή έργου

Διάγραμμα 2.5 Η σημασία του Διαχειριστή έργου

Διάγραμμα 3.1 Το μοντέλο καταρράκτη

Διάγραμμα 3.2 Οι φάσεις της ευέλικτης διαχείρισης έργου

Διάγραμμα 3.3 – Η μεθοδολογία Scrum

Διάγραμμα 3.4 Πρότυπο πίνακα Kanban

Διάγραμμα 3.5 Οι βασικές αρχές της Lean

Διάγραμμα 3.6 Περιοχές Ειδίκευσης που απαιτούνται από την Ομάδα Έργου

Διάγραμμα 3.7 Αλληλεπίδραση Ομάδων Διεργασιών

Διάγραμμα 4.1 Αλληλεπίδραση επιχείρησης με το περιβάλλον της

Διάγραμμα 5.1 Οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η Sword

Διάγραμμα 5.2 Κατανομή των πωλήσεων του 2023 ανά αγορά

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1.1 Μήτρα TOWS

Πίνακας 1.2 Επιχειρησιακή στρατηγική κατεύθυνσης

Πίνακας 1.3 Επιχειρηματική στρατηγική

Πίνακας 3.1 Οφέλη και προκλήσεις της μεθόδου Agile

Πίνακας 3.2 Διαφορές ανάμεσα στη Kanban και τη Scrum

Πίνακας 3.3 Αλληλεπίδραση Ομάδων Διεργασιών

Πίνακας 5.1 Στρατηγικό σχέδιο του ομίλου

Πίνακας 5.2 Ανάλυση PEST

Πίνακας 5.3 Ανάλυση SWOT



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

## 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική αποτελεί το αναγκαίο στοιχείο για την ολοκλήρωση κάθε επιχείρησης, γεγονός που μένει ανεπηρέαστο από το μέγεθος, το είδος και το περιβάλλον στο οποίο η ίδια δραστηριοποιείται. Τα τελευταία χρόνια οι συνθήκες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος μεταβάλλονται σε τέτοιο βαθμό που οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόζονται άμεσα στις ανανεωμένες απαιτήσεις της αγοράς στην οποία ανήκουν. Ως αποτέλεσμα, κάθε επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει τις δικές της στρατηγικές προκειμένου να είναι σε θέση να συνεχίσει την επιβίωση και ανάπτυξη της.

Στη σύγχρονη μελέτη των επιχειρήσεων, ο όρος ‘στρατηγική’ προέρχεται από την ελληνική λέξη ‘στρατηγεία’, δηλαδή στρατός + άγω, που σημαίνει ηγούμαι ενός στρατεύματος και αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να σχεδιάζουν και να εκτελούν τις ενέργειες που απαιτούνται για τον συντονισμό και την υλοποίηση των ενεργειών για να επιτευχθεί ο τελικός στόχος. Η σύνδεση της στρατιωτικής στρατηγικής και της στρατηγικής των επιχειρήσεων γίνεται μέσω της ανάγκης που υπάρχει για το ταίριασμα ή αλλιώς strategic fit ανάμεσα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Όπως θα αναλυθεί και παρακάτω το ταίριασμα αυτό σχετίζεται με τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης (εσωτερικό περιβάλλον) και τις αντίστοιχες ευκαιρίες και απειλές (εξωτερικό περιβάλλον).

Η στρατηγική λοιπόν αποτελεί ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που κατευθύνονται από τους σκοπούς και τις ενέργειες που προέρχονται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες εναρμονισμένες κάθε φορά με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές (Γεωργόπουλος, 2013). Κατευθύνει την επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον δραστηριότητάς της και είναι εκείνη που καθορίζει την εσωτερική δομή και τις εσωτερικές διαδικασίες της προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά. Συνοπτικά, η στρατηγική συνιστά ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μέσω του οποίου δηλώνεται ο τρόπος που μια επιχείρηση θα εκτελέσει επιτυχώς την αποστολή και τους σκοπούς της.

Ο Mintzberg (1994) υποστηρίζει ότι η στρατηγική είναι αποτέλεσμα τόσο της διαδικασίας όσο και της ίδιας της στρατηγικής. Μάλιστα διακρίνει τέσσερις τύπους στρατηγικής:

- Η επιδιωκόμενη στρατηγική όπως έχει οριστεί στη φάση του προγραμματισμού,

- Η στρατηγική που δεν έχει επιτευχθεί,
- Η αναδυόμενη στρατηγική που προκύπτει μέσα από την υλοποίηση,
- Το τελικό αποτέλεσμα ή η συνειδητοποιημένη στρατηγική.

Η στρατηγική είναι καθοριστική για κάθε επιχείρηση και αυτό εξηγείται από τους ακόλουθους λόγους (Γεωργόπουλος, 2013):

- Θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές και προσδιορίζει ποια είναι η θέση της επιχείρησης στον κλάδο που ανταγωνίζεται,
- Συντονίζει όλες τις δραστηριότητες και ενισχύει τη λήψη αποφάσεων,
- Είναι σε θέση να παρέχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μειώνει την αβεβαιότητα.

## 1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ως εξέλιξη της Επιχειρηματικής Πολιτικής και Στρατηγικής θεωρείται το στρατηγικό μάνατζμεντ και εστιάζει στη μακροπρόθεσμη στρατηγική μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η διαφορά της Επιχειρηματικής Πολιτικής και Στρατηγικής είναι ότι ασχολείται με τη διοίκηση χωρίς να βασίζεται στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, γι' αυτό και δεν θεωρείται ως πλήρης διαδικασία.

Με τον όρο στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) γίνεται αναφορά στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση, που έρχεται αντιμέτωπος ένας οργανισμός, σχετικά με το πως θα τεθούν τα θεμέλια για μια επιτυχημένη μελλοντική πορεία, μέσα από τον ανταγωνισμό για να επιβιώσει και κυριαρχήσει στο παρόν (Γεωργόπουλος, 2013). Για να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα είναι επιτυχημένη και στο μέλλον καθώς το περιβάλλον της μπορεί να διαφέρει όχι μόνο σε σχέση με το παρελθόν, αλλά πολύ περισσότερο σε σχέση με το μέλλον.

Κατά το πέρασμα των χρόνων, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει περάσει από τις ακόλουθες τέσσερις φάσεις (Wheelen and Hunger, 2018):

1. Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός: Τα στελέχη διαμορφώνουν τους προϋπολογισμούς και βάσει του χρηματοοικονομικού ελέγχου παρεμβαίνουν διορθωτικά ή όχι. Στη φάση αυτή, επικρατεί η παραδοχή ότι το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης παραμένουν σταθερά και αμετάβλητα.
2. Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός: Σ' αυτή τη φάση, τα στελέχη προσπαθούν να προβλέψουν το μέλλον για διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους, αλλά με στοιχεία του παρελθόντος. Με

τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό παρατηρείται μια βελτίωση στις επιχειρηματικές αποφάσεις αλλά ακόμα δεν μπορούν να αποφευχθούν οι αλλαγές του περιβάλλοντος.

3. Στρατηγικός Σχεδιασμός (ή Επιχειρηματική Πολιτική & Στρατηγική): Η ανταγωνιστική αγορά στρέφει πλέον τον σχεδιασμό στην επίδραση του πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ενώ η αποστολή της επιχείρησης παραμένει σταθερή και σε αυτή τη φάση. Τα ανώτερα στελέχη ασχολούνται με τη διαμόρφωση του σχεδιασμού και τα κατώτερα περιορίζονται μόνο στην εφαρμογή του.
4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, διαμορφώνεται η αποστολή και στρατηγική της επιχείρησης. Τα κατώτερα στελέχη εμπλέκονται τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην υλοποίηση της στρατηγικής.

Μέσα από τις φάσεις αυτές, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί πλέον ένα σύνολο επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης, δηλαδή την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της. Συγκεκριμένα το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες (Γεωργόπουλος, 2013):

- Ορίζει το στρατηγικό όραμα και την κατεύθυνση της επιχείρησης,
- Θέτει τους σκοπούς της επιχείρησης που έχουν στρατηγική σημασία,
- Καθορίζει και υλοποιεί τις στρατηγικές με τον πλέον αποδοτικό τρόπο,
- Λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα, εάν αυτό κριθεί αναγκαίο μετά την αξιολόγηση της επίδοσης της επιχείρησης.

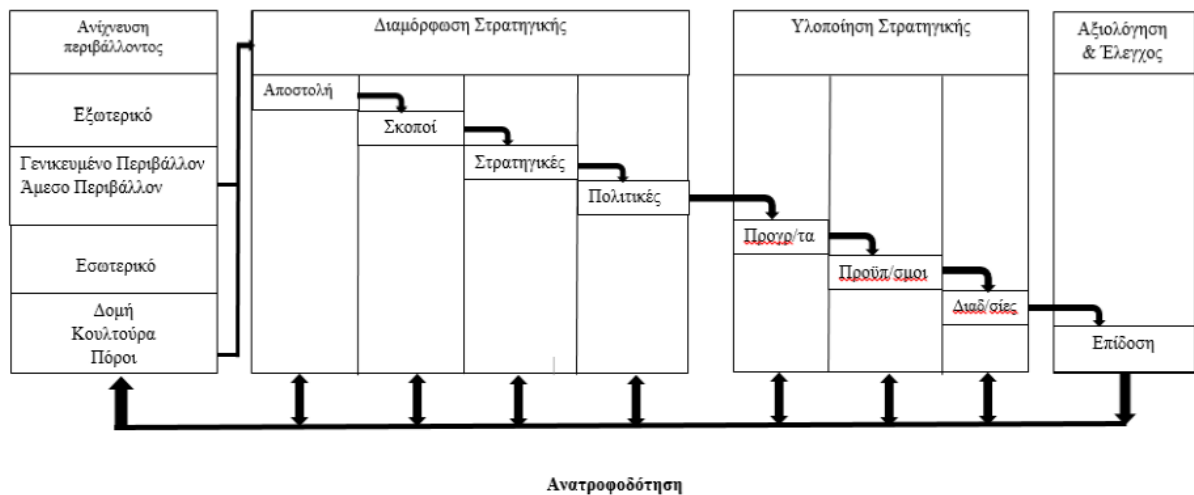
Το στρατηγικό μάνατζμεντ θέτει τη τρέχουσα βάση για να αντιμετωπίσει η επιχείρηση την αβεβαιότητα του παρόντος και να οδηγηθεί σε αποφάσεις για το μέλλον, απαντώντας στα κρίσιμα ερωτήματα για το που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα (Environmental Scanning), που θέλει να βρίσκεται μελλοντικά (Strategy Formulation), πως θα το επιτύχει αυτό και σε ποιο χρονικό ορίζοντα (Strategy Implementation). Η απάντηση για τα ερωτήματα αυτά δίνεται παρακάτω μέσω του βασικού υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ.

### **1.3 ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Το βασικό υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Ανίχνευση του περιβάλλοντος,
- Διαμόρφωση στρατηγικής,
- Υλοποίηση στρατηγικής,
- Αξιολόγηση και Έλεγχος στρατηγικής.

Τα παραπάνω στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.1:



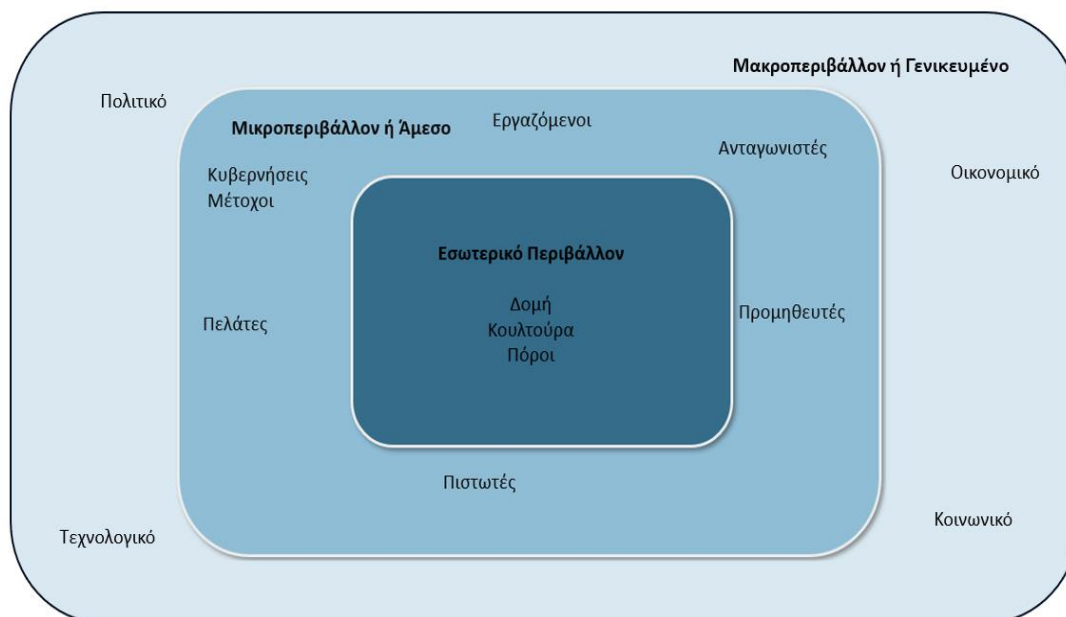
Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, C., 2018, «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», 15th Edition, Pearson Publishing.

#### 1.4 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πρώτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί η ανίχνευση περιβάλλοντος και αποτελείται από την παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει, αλλά αυτά την επηρεάζουν με άμεσα ή έμμεσο τρόπο. Αντίθετα, το εσωτερικό περιβάλλον είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που η επιχείρηση είναι σε θέση να επηρεάσει για να επιτευχθούν οι σκοποί της. Γενικά, μέσα από την ανίχνευση του περιβάλλοντος η επιχείρηση προσπαθεί να κατανοήσει τους παράγοντες που την επηρεάζουν, να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική και να διαμορφώσει τη στρατηγική θέση της στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Για την ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού) χρησιμοποιείται συνήθως η ανάλυση SWOT, η οποία αποτελεί την ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών (Strengths and Weaknesses) του εσωτερικού περιβάλλοντος και των ευκαιριών και απειλών (Opportunities and Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος (Wheelen and Hunger, 2018). Μέσα από τη σχετική ανάλυση η εκάστοτε επιχείρηση θα σχεδιάσει τη στρατηγική της και την αντίστοιχη υλοποίηση. Στο διάγραμμα 1.2 παρουσιάζονται οι βασικές περιβαλλοντικές μεταβλητές:



Διάγραμμα 1.2 Εσωτερικό και Εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Πηγή: Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, C., 2018, «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», 15th Edition, Pearson Publishing.

#### 1.4.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

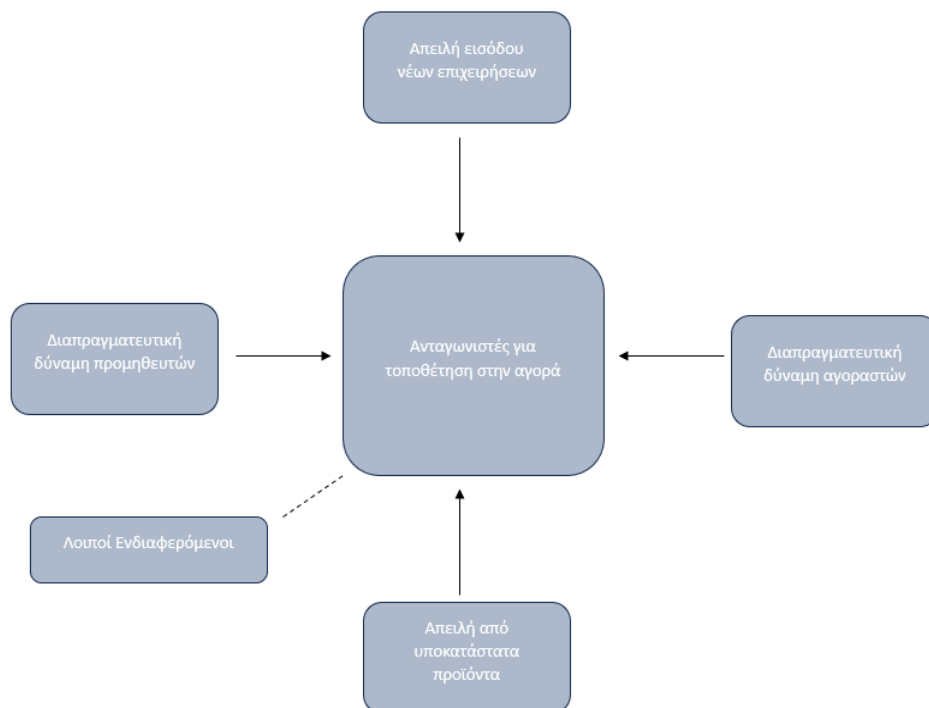
Μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα στελέχη μπορούν να αξιολογούν τα γεγονότα τα οποία βρίσκονται εκτός του ελέγχου της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναλύεται περαιτέρω στο μάκρο περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και στο μικρο περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον.

Το μάκρο περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον αποτελείται από εκείνους τους παράγοντες που, ανεξαρτήτως του κλάδου, μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες και τις αποφάσεις κάθε επιχείρησης. Το μάκρο περιβάλλον αποτελείται από τις επιμέρους τέσσερις δυνάμεις: πολιτικές-νομικές, οικονομικές, κοινωνικό-ηθικές και τεχνολογικές, οι οποίες αντιμετωπίζονται με την ίδια σημασία. Ένα σημαντικό εργαλείο ανάλυσης του μάκρο περιβάλλοντος είναι το μοντέλο PEST (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological,) (Johnson, 2016).

Το *πολιτικό περιβάλλον* αναφέρεται στο ευρύτερο πολιτικό πλαίσιο μιας χώρας και τονίζει τη σημασία και την επίδραση της κρατικής εξουσίας στις αποφάσεις των επιχειρήσεων. Το *οικονομικό περιβάλλον* εξετάζει τις μακροοικονομικές εξελίξεις και την επίδραση που ασκούν

στην εκάστοτε επιχείρηση, όπως για παράδειγμα τα επιτόκια και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες. Το *κοινωνικό περιβάλλον* αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο εντός του οποίου βρίσκεται η επιχείρηση, όπως είναι για παράδειγμα η κουλτούρα και οι συνήθειες των ανθρώπων. Τέλος, με το *τεχνολογικό περιβάλλον* γίνεται αναφορά στο επίπεδο της τεχνολογίας και τις τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν κάθε φορά, όπως είναι για παράδειγμα η αυτοματοποίηση ή η ανάπτυξη νέων μηχανημάτων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν οποιαδήποτε αλλαγή συμβαίνει στο εξωτερικό μάκρο περιβάλλον και να μπορούν να αφομοιώσουν τις αλλαγές αυτές άμεσα.

Το μικρό περιβάλλον της επιχείρησης ονομάζεται και άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον και είναι εκείνο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και προσδιορίζει τον κλάδο της. Με το μικρό περιβάλλον η επιχείρηση έρχεται σε άμεση επαφή και αλληλεπίδραση συνεχώς και προσδιορίζεται από όλους τους παράγοντες που ασκούν επιρροή στην επιχειρηματική της δραστηριότητα. Για την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος της επιχείρησης εφαρμόζεται το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, το οποίο ασχολείται με τον βαθμό έντασης του ανταγωνισμού και την κερδοφορία στον κλάδο της επιχείρησης. Ο βαθμός αυτής της έντασης εξαρτάται από τις δυνάμεις όπως εμφανίζονται στο διάγραμμα 1.3, το οποίο αποτελεί το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter:



### Διάγραμμα 1.3 Τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Στο Υπόδειγμα του Porter καταγράφεται με ακρίβεια η ελκυστικότητα του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2013). Πρέπει να σημειωθεί ότι όσο πιο ισχυρή εμφανίζεται μια δύναμη στον κλάδο, τόσο πιο δύσκολο είναι για μια επιχείρηση του κλάδου να αυξήσει τις τιμές των προϊόντων της και κατά συνέπεια τα κέρδη της. Βάσει του υποδείγματος αυτού συμπεραίνεται εάν η δύναμη της εκάστοτε επιχείρησης είναι σημαντική ή όχι. Σημαντική δύναμη σημαίνει ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει απειλή στον κλάδο, ενώ αντίθετα υπάρχει ευκαιρία στον κλάδο για την ίδια. Συνεπώς, οι προσδιοριστικές δυνάμεις του άμεσου περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι (Wheelen and Hunger, 2018):

1. Ανταγωνιστές για τοποθέτηση στην αγορά μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων: Εφόσον οι επιχειρήσεις είναι αλληλεξαρτώμενες, ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων και η ένταση του εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τον αριθμό των ανταγωνιστών, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το σταθερό κόστος και τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.
2. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων: Η απειλή εισόδου συναρτάται από την παρουσία φραγμών εισόδου και από την αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Γενικά, όσο μικρότερο είναι το κόστος εισόδου για τους πιθανούς ανταγωνιστές, τόσο χαμηλότερα είναι και τα σχετικά εμπόδια εισόδου. Ως εμπόδια εισόδου μπορεί να θεωρηθούν μεταξύ άλλων και οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο στον κλάδο, το κόστος μετακίνησης, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, καθώς και η κυβερνητική πολιτική.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: Η δύναμη των προμηθευτών σχετίζεται με την ικανότητα τους να μεταβάλουν τις τιμές των προμηθειών ή το κόστος τους. Στην περίπτωση που οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη τότε ο κλάδος είναι λογικό να γίνεται λιγότερο ελκυστικός. Ορισμένοι από τους παράγοντες που καθορίζουν τη δύναμη των προμηθευτών είναι η ύπαρξη μικρού αριθμού προμηθευτών πρώτων υλών, η διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων από τους προμηθευτές και η δημιουργία κόστους μετακίνησης στους αγοραστές, καθώς και η ευκολία στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός για τους προμηθευτές.
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να ασκούν πιέσεις στις επιχειρήσεις με στόχο να μειώσουν την τιμή των προϊόντων ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα. Κατά συνέπεια, μέσα από τη μείωση των τιμών και την αύξηση στο κόστος, οι αγοραστές έχοντας υψηλή διαπραγματευτική δύναμη αναγκάζουν

τις επιχειρήσεις να μειώσουν το περιθώριο κέρδους τους. Ο αριθμός των αγοραστών, το χαμηλό κόστος μετακίνησης, η ύπαρξη μεγάλου αριθμού προμηθευτών και η πλήρης πληροφόρηση των αγοραστών για τις συνθήκες του κλάδου είναι οι κύριοι παράγοντες που βελτιώνουν τη δύναμη των αγοραστών.

5. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα: Τα υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται αυτά τα προϊόντα που ικανοποιούν την ίδια ανάγκη αλλά ανήκουν σε άλλο κλάδο. Η σημασία των υποκατάστατων έγκειται στο ότι τα προϊόντα αυτά θέτουν ένα πλαφόν στην τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων εταιρειών, περιορίζοντας με το τρόπο αυτό τα περιθώρια κερδοφορίας στον κλάδο.

Στο τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter συναντάται μια έκτη δύναμη, που είναι η σχετική δύναμη των λοιπών ενδιαφερόμενων στον κλάδο. Σε αυτή την κατηγορία εντοπίζονται μεταξύ άλλων οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, τα συνδικάτα και οι μέτοχοι.

#### 1.4.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παράλληλα με το εξωτερικό περιβάλλον, τα στελέχη των επιχειρήσεων επικεντρώνονται και αναλύουν το εσωτερικό περιβάλλον. Στόχος της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι να εντοπιστούν οι μεταβλητές που μπορούν να χαρακτηριστούν ως Δυνάμεις ή Αδυναμίες της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013). Η δύναμη μπορεί να μεταφραστεί ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, ενώ αντίστοιχα η αδυναμία χαρακτηρίζει μια κατάσταση ανταγωνιστικού μειονεκτήματος.

Τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος που διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο για την επιτυχία της στρατηγικής είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης (Wheelen and Hunger, 2018). Η *δομή* είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη σχετικά με τη ροή επικοινωνίας, εργασίας και εξουσίας. Με βάση τη δομή, τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να αποφασίζουν για την καλύτερη κατανομή και αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες δομών:

- η απλή δομή κατά την οποία η επιχείρηση λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη,
- η λειτουργική δομή όπου η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες της,
- η πολύ-τμηματική δομή όπου η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα ή τις γεωγραφικές δομές.



Η *κουλτούρα* είναι ένα μοναδικό στοιχείο της επιχείρησης και συνιστά τον προσανατολισμό της σε σχέση με τις υπόλοιπες. Χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο πιστεύω και αξιών που δημιουργούν τους κανόνες συμπεριφοράς του προσωπικού (Γεωργόπουλος, 2013). Η κουλτούρα είναι σημαντική για κάθε επιχείρηση γιατί αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής που προσπαθεί να εναρμονιστεί με όλα τα στοιχεία της και να την κάνει ανταγωνιστική δύναμη του κλάδου. Οποιαδήποτε αλλαγή στην στρατηγική είναι δυνατόν να αποτύχει εάν δεν γίνει αποδεκτή από την κουλτούρα της επιχείρησης.

Οι *πόροι* της επιχείρησης είναι όλα τα στοιχεία που η ίδια έχει διαθέσει για να επιτύχει τους σκοπούς της. Οι πόροι αυτοί μπορούν να καταταχτούν σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους (Γεωργόπουλος, 2013).

## **1.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία ανάπτυξης ενός μακροχρόνιου σχεδιασμού στο οποίο η επιχείρηση, αφού μελετήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, θα εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και θα αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Wheelen and Hunger, 2018). Στη διαμόρφωση της στρατηγικής, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να ασχοληθεί με την αποστολή της, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της. Προκειμένου η επιχείρηση να χαρτογραφήσει τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές της και τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της, θα προχωρήσει στην ανάλυση SWOT. Η ανάλυση αυτή βοηθά τα στελέχη να εντοπίζουν τις σωστές στρατηγικές κατευθύνσεις και να επιλέξουν την βέλτιστη για την επιχείρηση.

Η μήτρα TOWS παρουσιάζει τον τρόπο που οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές αντιστοιχίζονται στις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες και καταλήγουν σε τέσσερις πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές. Στον πίνακα 1.1 εμφανίζονται αυτές οι πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές:

Πίνακας 1.1 Μήτρα TOWS

<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>	<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ SO</b> Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες.	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WO</b> Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες νικώντας τις αδυναμίες.
<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ST</b> Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν τις απειλές.	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WT</b> Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες για να αποφύγουν τις απειλές.

Πηγή: Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, C., 2018, «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», 15th Edition, Pearson Publishing.

### 1.5.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ

Κάθε επιχείρηση οφείλει να εξετάσει την αποστολή και τους σκοπούς της πριν να αποφασίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές της. Η εταιρική αποστολή εκφράζει τον σκοπό ή αλλιώς το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Η αποστολή όταν είναι καλά διατυπωμένη, προσδιορίζει το σκοπό που κάνει την επιχείρηση μοναδική και να ξεχωρίζει από τις επιχειρήσεις του κλάδου της. Ταυτόχρονα, η δήλωση αποστολής συνήθως περιλαμβάνει τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης προς όλους τους υπαλλήλους. Η αποστολή πρέπει να επικοινωνείται σωστά και να προσαρμόζεται αναλόγως καθώς παίζει καθοριστικό ρόλο τόσο στην αποδοτικότητα, όσο και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια μη κατάλληλη αποστολή μπορεί να επηρεάσει την επίδοση εάν δεν παρέχει κοινή γραμμή για τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο διαμόρφωσης της στρατηγικής, η επιχείρηση προσδιορίζει τους σκοπούς της, οι οποίοι είναι σύμφωνοι με την αποστολή της. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής μιας επιχείρησης. Οι σκοποί θα πρέπει να

καθορίζουν τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση και το αντίστοιχο χρονικό διάστημα. Είναι εξίσου σημαντικό για μια επιχείρηση να θέτει σαφείς σκοπούς προκειμένου να λαμβάνονται και οι αντίστοιχες αποφάσεις.

### 1.5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης αποτελούν πλήρη σχέδια που αποσαφηνίζουν πως η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Μια τυπική επιχείρηση εξετάζει τρεις τύπους στρατηγικής: επιχειρησιακή (corporate), επιχειρηματική (business) και λειτουργική (functional) στρατηγική. Οι τρεις αυτοί τύποι αλληλοσυμπληρώνουν και υποστηρίζουν η μία την άλλη. Ειδικότερα, οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες με τη σειρά τους υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές στρατηγικές.

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** περιγράφει την ολική κατεύθυνση της επιχείρησης σχετικά με την ανάπτυξη και τη διαχείριση των δραστηριοτήτων της. Στόχος της είναι να προαποφασίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιείται και πως θα πρέπει να διευθύνει αυτές τις δραστηριότητες. Η επιχειρησιακή στρατηγική προσανατολίζεται σε τρεις κατευθύνσεις (Wheelen and Hunger, 2018):

- Τις στρατηγικές *κατεύθυνσης* που υποδεικνύουν το γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης και αποφασίζουν για την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή.
- Τη στρατηγική *χαρτοφυλακίου*, η οποία εφαρμόζεται σε επίπεδο επιχειρήσεων που έχουν δραστηριότητες σε πολλούς διαφορετικούς τομείς και δίνει τις κατευθυντήριες για τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση θα διαχειριστεί το σύνολο των προϊόντων της για τη βέλτιστη απόδοση.
- Τη *γονική* στρατηγική, η οποία συντονίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σχετικά με την κατανομή των πόρων στη γραμμή παραγωγής και των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων.

Η επιχειρησιακή στρατηγική εστιάζει κυρίως στην επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τα προϊόντα της. Ακολούθως παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα 1.2 οι γενικοί προσανατολισμοί της κατευθυντικής επιχειρησιακής στρατηγικής:

Πίνακας 1.2 Επιχειρησιακή στρατηγική κατεύθυνσης

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ				
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
Ε Λ Κ Υ Σ Λ Τ Η Μ Ε Τ Ο Ρ Τ Ι Η Δ Τ Α Χ Α Μ Λ Α Δ Ο Υ	Υ			
	Ψ	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> μέσω καθετοποίησης	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Διάσωση – Αναστροφή
	Η			
	Μ	<b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Καμία αλλαγή	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Αιχμάλωτη επιχείρηση ή αποεπένδυση
	Ε			
	Τ			
	Ο			
	Ρ			
	Τ			
	Ι			
	Η			
	Δ			
	Τ			
	Α			
	Χ			
	Α	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> με συσχετισμένη διαποίκιλη	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> με ασυσχέτιστη διαποίκιλη	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση
	Μ			
	Λ			
	Α			
	Δ			
	Ο			
	Υ			

Πηγή: Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, C., 2018, «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», 15<sup>th</sup> Edition, Pearson Publishing.

Οι *στρατηγικές ανάπτυξης* επεκτείνουν τις δραστηριότητες της εταιρείας και διακρίνονται σε:

1. Οριζόντια Ολοκλήρωση ή Κάθετη Ολοκλήρωση,
2. Συσχετισμένη Διαποίκιλη ή Ασυσχέτιστη Διαποίκιλη.

Οι *στρατηγικές σταθερότητας* από την άλλη δεν αλλάζουν τις τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας και διακρίνονται σε:

1. Στρατηγική της παύσης / συνέχισης με προσοχή,
2. Στρατηγική καμίας αλλαγής,
3. Στρατηγική του κέρδους.

Τέλος, οι *στρατηγικές περισυλλογής* μειώνουν το επίπεδο δραστηριοτήτων της επιχείρησης και χωρίζονται σε:

1. Στρατηγική της διάσωσης ή αναστροφής,
2. Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης,

3. Στρατηγική της αποεπένδυσης,
4. Στρατηγική Χρεοκοπίας,
5. Στρατηγική Ρευστοποίησης.

Η **επιχειρηματική στρατηγική**, επικεντρώνεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο δραστηριότητας της. Σύμφωνα με τον Porter, η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική μπορεί να διακριθεί στις ακόλουθες τρεις στρατηγικές: στη στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, στη στρατηγική Διαφοροποίησης και στη στρατηγική Εστίασης, όπως φαίνεται στον πίνακα 1.3:

Πίνακας 1.3 Επιχειρηματική στρατηγική

<b>Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>		
<b>Συνολική Αγορά</b>	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση
<b>Τμήμα αγοράς</b>	Εστίαση με βάση το Κόστος	Εστίαση με βάση τη Διαφοροποίηση

Πηγή: Porter, M. E., 1990, «The Competitive Advantage of Nations by Michael Porter», The Free Press.

Στη στρατηγική *ηγεσίας κόστους*, η επιχείρηση ωφελείται από το πλεονέκτημα διάθεσης του προϊόντος σε σχετικά χαμηλή τιμή, το οποίο την καθιστά ανταγωνιστική. Το χαμηλό κόστος επιτρέπει σε μια επιχείρηση να έχει κέρδη και να κατακτά μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, καθώς διανέμει το προϊόν σε τιμές τόσο χαμηλές, που είναι σχεδόν αδύνατον για τους ανταγωνιστές να προσαρμοστούν και να ακολουθήσουν μια αντίστοιχη χαμηλή τιμολόγηση χωρίς να ζημιώνονται. Αντίστοιχα, στη *στρατηγική διαφοροποίησης* η επιχείρηση έχει δημιουργήσει ένα ιδιαίτερο προϊόν που ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα της αγοράς και οι αγοραστές

είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω γι' αυτό το προϊόν. Η επιχείρηση αποκτά σημαντικά περιθώρια κέρδους και η μοναδικότητα του προϊόντος της αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, η *στρατηγική εστίασης* βασίζεται στις δύο προηγούμενες στρατηγικές αλλά στρέφεται στην ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης μερίδας καταναλωτών. Για να γίνει η τμηματοποίηση της αγοράς η επιχείρηση βασίζεται είτε στο γεωγραφικό χώρο, είτε στον τύπο του καταναλωτή είτε στην αντίστοιχη γραμμή προϊόντος.

Η **λειτουργική στρατηγική** συνδέεται με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων πόρων από την επιχείρηση για να υλοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και των σχετικών επιχειρηματικών μονάδων (Γεωργόπουλος, 2013). Η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται από τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα παραγωγής, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης κ.ά., αλλά πάντα υπό τον γνώμονα της επιχειρηματικής στρατηγικής.

### 1.5.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Μέσα από την ανάλυση όλων των στρατηγικών εναλλακτικών, η επιχείρηση επιλέγει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει και τον τρόπο εφαρμογής της. Το κύριο στοιχείο επιλογής της στρατηγικής είναι τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT, καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να περιορίσει τις απειλές. Το στοιχείο επιλογής της επιχείρησης εμπλουτίζεται και από τους σκοπούς που έχει θέσει η επιχείρηση και τους διαθέσιμους πόρους.

Μετά την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, ακολουθεί η ανάπτυξη των πολιτικών της επιχείρησης. Οι πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που υποδεικνύουν την καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων και των ενεργειών στις οποίες θα προβεί η επιχείρηση. Με τις πολιτικές διευκολύνεται η εφαρμογή της στρατηγικής και εμπλουτίζεται η επιχειρησιακή κουλτούρα.

### 1.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ μετά την επιλογή και τη διαμόρφωση της στρατηγικής, ακολουθεί η υλοποίηση της. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής είναι αλληλένδετα στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία οι αποφασισμένες στρατηγικές και πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή με τη βοήθεια της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών (Wheelen and Hunger, 2018). Στην υλοποίηση της

στρατηγικής συμμετέχουν στελέχη του μεσαίου και κατώτερου επιπέδου υπό την επίβλεψη των ανώτατων στελεχών, τα οποία και έχουν συμφωνήσει για την κατανομή των πόρων.

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελείται από την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών, όπως αναλύεται ακολούθως:

- Προγράμματα: Αποτελούν το σύνολο των βημάτων που απαιτούνται για να εφαρμοστεί το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης. Τα προγράμματα δίνουν την κατεύθυνση της στρατηγικής προς τη πράξη και κατευθύνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Προϋπολογισμοί: Δηλώνουν τα προγράμματα της επιχείρησης σε χρηματικούς πόρους και περιλαμβάνουν με λεπτομέρεια το κόστος κάθε προγράμματος. Η διαμόρφωση των προϋπολογισμών είναι και η βεβαίωση εάν η επιλεγμένη στρατηγική μπορεί τελικά να εφαρμοστεί ή όχι.

Διαδικασίες: Συμπληρώνουν τα προγράμματα και περιγράφονται ως ένα σύνολο διαδοχικών βημάτων και τεχνικών που υποδεικνύουν με σαφή τρόπο πώς πρέπει να γίνει η συγκεκριμένη εργασία (Wheelen and Hunger, 2018). Για να προχωρήσει η επιχείρηση στις διαδικασίες, πρέπει να έχουν εγκριθεί πρώτα τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί.

## **1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν το στάδιο κατά το οποίο καταγράφονται τα τελικά αποτελέσματα της υλοποιούμενης στρατηγικής, συγκρίνονται με τα επιθυμητά και αποφασίζεται εάν χρειάζονται διορθωτικές ενέργειες. Ενώ η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, στην πράξη μπορεί να αποτελέσει και το σημείο επανεκκίνησης εάν η επιχείρηση προβεί σε διορθωτικές ενέργειες και ξεκινήσει εκ νέου ολόκληρη η διαδικασία (Wheelen and Hunger, 2018).

Ως διαδικασία, η αξιολόγηση και ο έλεγχος αναλύεται σε πέντε βήματα: τη δημιουργία στόχων και προτύπων, τη μέτρηση της επίδοσης, τη σύγκριση της επίδοσης ως προς τους στόχους και τα πρότυπα και τέλος την ανάληψη διορθωτικής δράσης (Wheelen and Hunger, 2018).

Μέσα από τη μέτρηση της επίδοσης αξιολογείται πόσο καλά η επιχείρηση εκμεταλλεύεται τους διαθέσιμους πόρους και ταυτόχρονα αναζητά νέες ευκαιρίες για να δημιουργήσει αξία μελλοντικά. Το Balanced Scorecard αποτελεί το κύριο εργαλείο μέτρησης της επίδοσης και θεωρείται μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία στοχοθεσίας και μέτρησης της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Η διαφορά του Balanced Scorecard έγκειται στο ότι χρησιμοποιεί χρηματοοικονομικά αλλά και ποιοτικά στοιχεία για να αποτυπώσει τη συνολική επίδοση της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013). Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται χρηματοοικονομικά

στοιχεία και λειτουργικές μετρήσεις για την ικανοποίηση των πελατών, για τις εσωτερικές διαδικασίες καθώς και για τις δραστηριότητες βελτίωσης και καινοτομίας ενός οργανισμού. Το Balanced Scorecard αποτελείται από τις ακόλουθες συνιστώσες:

- Τη *χρηματοοικονομική*, δηλαδή τη μελέτη για τον κύκλο εργασιών, την απόδοση κεφαλαίου και τα αποτελέσματα χρήσεων,
- Την *πελατειακή* που σχετίζεται με την ικανοποίηση, προσέλκυση και διατήρηση πελατών,
- Των *εσωτερικών διαδικασιών* που μελετά την υψηλή ποιότητα των παραγωγικών διαδικασιών,
- Της *μάθησης και ανάπτυξης* που εστιάζει κυρίως στις ικανότητες του ανθρωπίνου δυναμικού, την εκπαίδευση εργαζομένων και την ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με αυτούς της επιχείρησης.

Συμπεραίνουμε ότι η επιχείρηση δεν δύναται να είναι σίγουρη για την ορθότητα της επιλεγμένης στρατηγικής ούτε για τον τρόπο που έχει αποφασίσει να την υλοποιήσει. Μέσα από το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ ακολουθείται μια διαδικασία όπου όλες οι αποφάσεις επιλέγονται και αξιολογούνται με γνώμονα τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.



## **Βιβλιογραφία 1<sup>ο</sup> Κεφαλαίου**

Alfred, C., 1962, «Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise», MIT Press.

David F., 1997, Strategic Management, Prentice Hall, 6th Edition.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2005, «Exploring Corporate Strategy», 7th Edition, Harlow, FT Prentice Hall.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P., 2016, «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», 2η έκδοση, Επιμέλεια Έκδοσης: Μυλωνή Β., Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Mintzberg, H., 2007, «Tracking Strategies: Towards a General Theory», New York, Oxford University Press.

Porter, M. E., 1990, «The Competitive Advantage of Nations by Michael Porter», The Free Press.

Smircich, L., 1983, «Concepts of Culture and Organizational Analysis», Administrative Science Quarterly, Sage Publications.

Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, C., 2018, «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», 15th Edition, Pearson Publishing.

Γεωργόπουλος, Α., Μαρούδας, Α. & Πολυχρονίου, Π., 2019, «Σύγχρονο Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Γεωργόπουλος, Ν., 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαδάκης Β., 2016, «Στρατηγική των επιχειρήσεων» Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 7η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Σαρσέντης Β., 1996, Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT**

### **2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT**

Το project management αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό το βέλτιστο συνδυασμό κεφαλαίου, πόρων και χρόνου, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί η υλοποίηση του έργου με τον καλύτερο ποσοτικά και ποιοτικά τρόπο και να καταλήξει επικερδές για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Πολύζος, 2004). Στη πράξη είναι ένα λειτουργικό σύστημα που συνδυάζει διάφορους επιμέρους παράγοντες προκειμένου να υλοποιηθεί ένα έργο στο προγραμματισμένο χρόνο, παρέχοντας την καλύτερη ποιότητα και το χαμηλότερο κόστος. Μέσα από τις διεργασίες στο πλαίσιο του έργου παράγεται ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα (PMI Standards Committee).

Σύμφωνα με το PMI (Project Management Institute), η διαχείριση έργων είναι η χρήση συγκεκριμένων γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών για να παραδώσουμε στους ανθρώπους κάτι που έχει αξία. Η διαχείριση έργου χαρακτηρίζεται ως προσωρινή διότι έχει προκαθορισμένο χρονικό ορίζοντα, με συμφωνημένη αρχή και τέλος. Υπάρχουν ωστόσο περιπτώσεις όπου το τέλος του έργου συμπίπτει με την αναγκαστική λήξη του χωρίς να έχουν ολοκληρωθεί όλοι οι προσυμφωνημένοι στόχοι του.

Κατά τους Larson και Gray (2011) τα κύρια χαρακτηριστικά ενός έργου είναι τα εξής:

1. Καθορισμένος στόχος.
2. Καθορισμένη διάρκεια ζωής με αρχή και τέλος.
3. Συνήθως, η συμμετοχή πολλών τμημάτων και επαγγελματιών.
4. Συνήθως, η πραγματοποίηση για κάτι που δεν έχει ξαναγίνει ποτέ στο παρελθόν.
5. Συγκεκριμένες απαιτήσεις χρόνου, κόστους και απόδοσης.

Τα έργα διακρίνονται ως προς το μέγεθος, το αντικείμενο, το κόστος και τον απαιτούμενο χρόνο τους. Μπορεί για παράδειγμα ένα έργο να κοστίζει εκατομμύρια και να διαρκεί πολλά χρόνια ή να είναι ένα έργο περιορισμένου προϋπολογισμού και να απαιτείται ένα αριθμός ημερών για την παράδοση του. Στόχος και στις δύο περιπτώσεις είναι η επίτευξη του αντικειμένου του έργου και ο τερματισμός με την ολοκλήρωση του. Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι άμεσα συνδεδεμένοι μεταξύ τους διότι σε περίπτωση που ένας παράγοντας επηρεαστεί, ταυτόχρονα θα επηρεάσει και κάποιον άλλον.

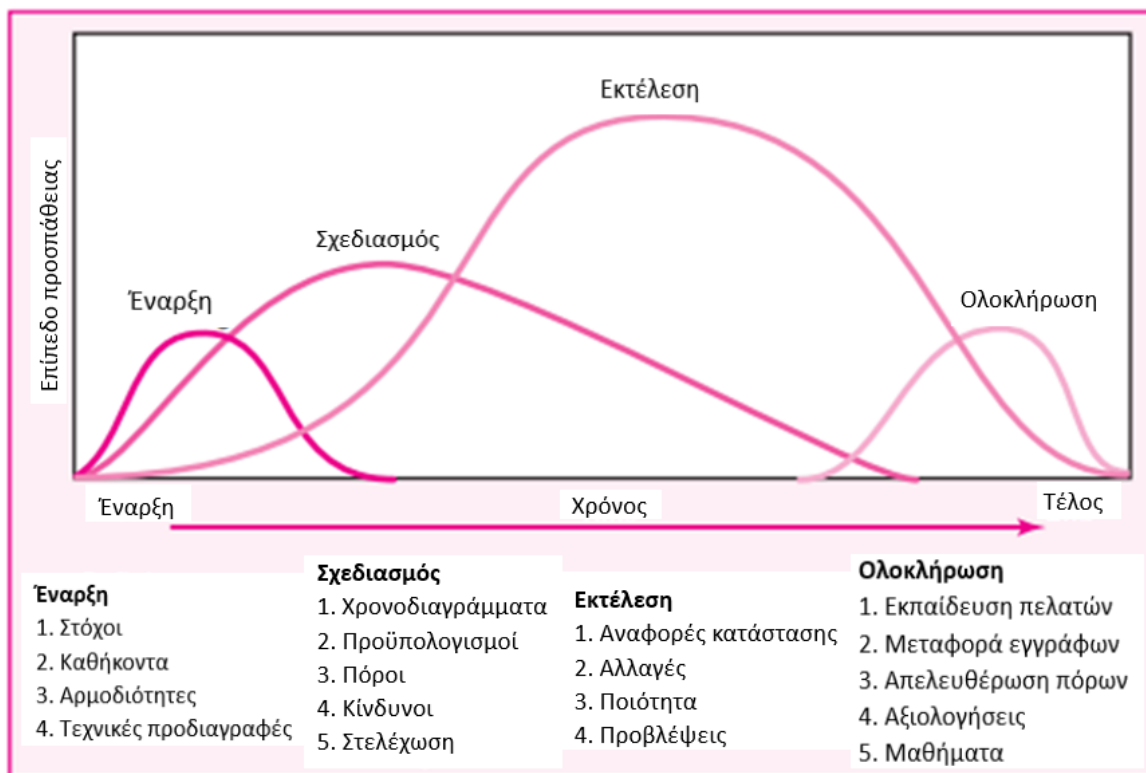
Τα έργα βρίσκονται στην πρώτη βαθμίδα επίτευξης των στόχων όλων των επιχειρήσεων, αφού από αυτά εξαρτάται άμεσα η επιβίωση της. Το σύνολο των έργων μιας επιχείρησης αποτελεί το πρόγραμμα της (program) και, αντίστοιχα, το σύνολο των προγραμμάτων δημιουργεί το χαρτοφυλάκιο (portfolio) της επιχείρησης. Η αποτελεσματική διαχείριση ενός έργου είναι σημαντική αλλά όχι αρκετή για μια επιχείρηση, καθώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επηρεάζεται από τη συνολική διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων (Heising, 2012).

## **2.2 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

Ο κύκλος ζωής της διαχείρισης έργου είναι μια ουσιαστική περιγραφή της ολικής διαδικασίας και των φάσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση ενός έργου. Οι επιχειρήσεις συνήθως διαιρούν το έργο σε φάσεις για να μπορούν να ελέγξουν πιο άμεσα το αποτέλεσμα. Ο κύκλος ζωής παραδέχεται ότι τα έργα έχουν περιορισμένο χρόνο ζωής και ότι υπάρχουν προβλέψιμες αλλαγές κατά την εκτέλεση σε όλη τη διάρκεια της ζωής του έργου.

Ο κύκλος ζωής της διαχείρισης έργου είναι μια διαδικασία που μέσα από τις φάσεις του εποπτεύει την ικανοποίηση των δηλωμένων στόχων των ενδιαφερομένων μερών που χρηματοδοτούν το έργο. Κάθε φάση του κύκλου ζωής του έργου επικεντρώνεται σε μια διαφορετική πτυχή της όλης διαδικασίας εκτέλεσης του έργου. Ωστόσο στην πράξη, αρκετά από αυτά τα στάδια μπορεί να επικαλύπτονται ή να εφαρμόζονται ταυτόχρονα κατά τη διάρκεια της ζωής ενός έργου, παρά το γεγονός ότι οι φάσεις αυτές δίνονται με διαδοχική σειρά (PMI Standards Committee).

Οι φάσεις του κύκλου ζωής του έργου μπορεί να αναπροσαρμόζονται ώστε να ανταποκριθούν τελικά στις απαιτήσεις του έργου και στην επιτυχή ολοκλήρωσή του. Σε γενικότερο πλαίσιο ο κύκλος ζωής του έργου προσφέρει την επισκόπηση του έργου. Ο κύκλος ζωής της διαχείρισης έργου μπορεί να αναλυθεί στα ακόλουθα διακριτά στάδια: έναρξη του έργου (Defining), σχεδιασμός (Planning), εκτέλεση (Executing), και ολοκλήρωση (Closing), όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 2.1 (PMI, 2017).



Διάγραμμα 2.1 Κύκλος ζωής του έργου

Πηγή: Gray, C. F., & Larson, E. W., 2018, Project Management: The Managerial Process. McGraw-Hill Education.

### Έναρξη του έργου (Defining)

Στην πρώτη φάση του κύκλου ζωής, καθορίζονται οι προδιαγραφές του έργου και οι στόχοι του, διαμορφώνονται οι ομάδες που θα εργαστούν και ανατίθενται οι κύριες αρμοδιότητες. Τα ανώτατα στελέχη παίρνουν αποφάσεις σχετικά με τους στόχους, τα παραδοτέα, τους πόρους και το ποσό των χρημάτων που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί το έργο με βάση τις απαιτήσεις του πελάτη. Αναλύοντας τα στοιχεία αυτά, τα στελέχη συμπεραίνουν αν το έργο είναι "εφικτό ή όχι" (Larson and Gray, 2011).

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά στάδια στη διαχείριση έργων που λαμβάνουν χώρα κατά τη φάση της έναρξης:

- Μελέτη ως προς τη βιωσιμότητα του έργου για να ερευνηθούν τυχόν ζητήματα που μπορεί να προκύψουν,
- Περιγραφή του έργου με λεπτομέρεια και καταγραφή των στόχων και σκοπών του,
- Καθορισμός του τελικού αποτελέσματος του έργου που θα παραχθεί καθώς και το είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας,
- Συγκρότηση των εμπλεκόμενων μερών και φορέων του έργου.

Η φάση της έναρξης ολοκληρώνεται όταν δοθεί το πράσινο φως για το έργο και ο σχεδιασμός του μπορεί να ξεκινήσει.

### *Σχεδιασμός του έργου (Planning)*

Η φάση του σχεδιασμού είναι η πιο σημαντική και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή καθώς καθορίζεται ο χάρτης του έργου στα μεγάλα ή πολύπλοκα έργα. Τα έργα που εκτελούνται μέσω ευέλικτων μεθόδων (Agile) περνούν επίσης από μια φάση σχεδιασμού, ωστόσο, τα σχέδια μπορεί να δηλώνονται μόνο σε υψηλό επίπεδο ιεραρχίας, και η ομάδα είναι επιφορτισμένη μόνο με την ευθύνη της λεπτομερούς εκτέλεσης (Larson and Gray, 2011). Στη φάση αυτή το επίπεδο της προσπάθειας αυξάνεται και αναπτύσσονται τα σχέδια για να καθοριστεί τι θα περιλαμβάνει το έργο, πότε θα προγραμματιστεί, ποιον θα ωφελήσει, ποιο επίπεδο ποιότητας θα πρέπει να διατηρηθεί και ποιος θα είναι ο προϋπολογισμός.

Σε ένα σχέδιο έργου που έχει προετοιμαστεί κατάλληλα, καθορίζεται ένα ολοκληρωμένο χρονοδιάγραμμα και μια στρατηγική επικοινωνίας, προκειμένου να παρέχεται στην ομάδα η απαραίτητη καθοδήγηση για ποιοτικά αποτελέσματα και για διαχείριση του κινδύνου. Κατά το στάδιο του σχεδιασμού, ο διαχειριστής έργου είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του έργου, καθώς και των σχεδίων διαχείρισης του έργου, το οποίο περιλαμβάνει το κόστος, την ποιότητα, τους πόρους και τη προθεσμία για το έργο. Οι εκτιμήσεις του περιλαμβάνουν το ποσό της προσπάθειας που θα δαπανηθεί για τις διάφορες φάσεις και εργασίες του έργου, καθώς και άλλους μη εργατικούς πόρους και συνολικούς προϋπολογισμούς που εξαρτώνται από αυτές τις εκτιμήσεις (Shanthi P., et.al, 2023).

Κατά τη φάση του σχεδιασμού, οι βασικές διαδικασίες διαχείρισης έργου περιλαμβάνουν τα εξής:

- Δήλωση και Δομή κατανομής εργασιών (WBS - Work Breakdown Structure),
- Καταμερισμός των εργασιών στα μέλη των ομάδων και καθορισμός καθηκόντων,
- Δημιουργία ενός ολοκληρωμένου χρονοδιαγράμματος,
- Εντοπισμός πιθανών κινδύνων και προσπάθεια μείωσης των επιπτώσεων αυτών,
- Καθορισμός μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διαχείρισης αλλαγών,
- Διαμόρφωση μιας στρατηγικής επικοινωνίας του έργου για συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων μερών.

### *Εκτέλεση του έργου (Executing)*

Κατά τη φάση εκτέλεσης του έργου πραγματοποιείται ένα σημαντικό μέρος των εργασιών, τόσο σε σωματικό όσο σε πνευματικό επίπεδο, και οι εργασίες που έχουν συμφωνηθεί τίθενται σε εφαρμογή. Σε αυτό το στάδιο ξεκινάει το λειτουργικό κομμάτι του έργου και τίθεται προς εκτέλεση. Ο διαχειριστής του έργου είναι υπεύθυνος για την οργάνωση των μελών της κάθε ομάδας, τον καθορισμό της ροής εργασιών και τη συνεχή παρακολούθηση της εξέλιξης των εργασιών. Στη φάση της εκτέλεσης το πιο σημαντικό αποτέλεσμα είναι τα διάφορα παραδοτέα που προκύπτουν βάσει της δομής των εργασιών (Larson and Gray, 2011). Στην εκτέλεση του έργου η πρόοδος των εργασιών εξασφαλίζεται από τον αποτελεσματικό συντονισμό των ομάδων από το διαχειριστή του έργου.

Οι ενέργειες που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης είναι οι ακόλουθες:

- Ανάθεση σε όλους του διαθέσιμους πόρους τα καθήκοντα τους και εκκίνηση των εργασιών,
- Κατεύθυνση των ομάδων προς τον κατάλληλο τρόπο εκτέλεσης του έργου,
- Παρακολούθηση της προόδου και των αποτελεσμάτων,
- Διατήρηση συνεχούς επικοινωνίας με όλες τις ομάδες,
- Διασφάλιση ότι τα παραδοτέα έχουν την συμφωνημένη ποιότητα.

Ταυτόχρονα με τη φάση της εκτέλεσης, γίνεται η παρακολούθηση και ο έλεγχος του έργου, όπου ελέγχεται εάν το έργο είναι εντός χρονοδιαγράμματος και εάν οι στόχοι των παραδοτέων επιτυγχάνονται. Ο διαχειριστής του έργου είναι υπεύθυνος να παρέχει πληροφορίες μέσα από την ανάλυση των δεδομένων για την εξέλιξη του έργου και το προγραμματισμό του στους πελάτες. Με το τρόπο αυτό εντοπίζονται τυχόν αποκλίσεις από το προϋπολογισμό του έργου, το χρονοδιάγραμμα ή την ποιότητα, και γίνονται αναπροσαρμογές ανά περίπτωση. Μέσα από την τακτική παρακολούθηση των εργασιών προλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό κίνδυνοι ή ακόμα ελαχιστοποιούνται προβλήματα στους στόχους του έργου (PMI, 2017). Επιπλέον, αξιολογούνται τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου για να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα όταν κρίνεται αναγκαίο. Η συνεχής αυτή ανατροφοδότηση διασφαλίζει ότι κάθε ομάδα ενημερώνεται για την τρέχουσα κατάσταση του έργου και τις αλλαγές που γίνονται στους γενικούς στόχους για την βελτίωση του υπάρχοντος σχεδιασμού.

### *Ολοκλήρωση του έργου (Closing)*

Η τελευταία φάση του κύκλου ζωής του έργου ονομάζεται ολοκλήρωση του έργου και περιλαμβάνει την παράδοση του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας στον πελάτη, την αναδιανομή των πόρων και την ανασκόπηση μετά την παράδοση (PMI, 2017). Στην παράδοση του έργου περιλαμβάνεται και η εκπαίδευση του πελάτη εάν αυτό έχει συμφωνηθεί. Η αναδιανομή των

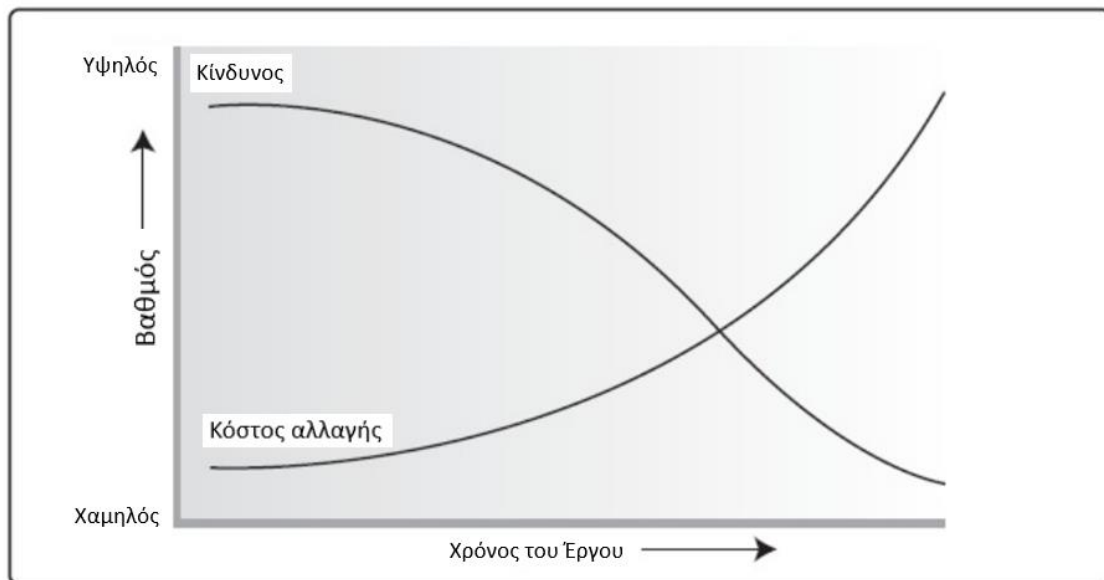
πόρων κατά βάση περιλαμβάνει την αποδέσμευση εξοπλισμού ή ανθρώπινου προσωπικού από το έργο και διάθεση τους σε άλλα.

Η φάση αυτή σηματοδοτεί την ολοκλήρωση του έργου και την παράδοση όλων των παραδοτέων στην τελική τους μορφή, πράγμα το οποίο θεωρείται απαραίτητο για να κλείσει επίσημα ένα έργο. Κατά την ολοκλήρωση του έργου λαμβάνουν χώρα οι ακόλουθες ενέργειες:

- Ανασκόπηση του έργου για να εξεταστούν υπάρχουσες ελλείψεις ή αποκλίσεις,
- Υπολογισμός του τελικού προϋπολογισμού και αποδέσμευση πόρων,
- Αποστολή γραπτής έκθεσης προς τους βασικούς ενδιαφερόμενους.

Στη πραγματικότητα, ο κύκλος ζωής του έργου είναι χρήσιμος για τις διάφορες ομάδες που ασχολούνται με το έργο για να αναγνωρίζουν το χρονοδιάγραμμα κατά τη διάρκεια των εργασιών. Καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ένα χαρτοφυλάκιο έργων που τίθενται σε εφαρμογή ταυτόχρονα, ο προσεκτικός σχεδιασμός κάθε έργου καθίσταται αναγκαία σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Σε αρκετές περιπτώσεις οι φάσεις του κύκλου ζωής είναι μικρότερες από έργο σε έργο. Παρόλα αυτά όλες οι φάσεις παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα έχει παρατηρηθεί ότι το κόστος και η στελέχωση του έργου μειώνονται στην έναρξη, κορυφώνονται στις ενδιάμεσες φάσεις και μειώνονται απότομα κατά την ολοκλήρωση του έργου. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.2, ο κίνδυνος είναι μεγαλύτερος στην αρχή και μειώνεται όσο προχωράει το έργο, καθώς τα παραδοτέα γίνονται αποδεκτά και δεν υπάρχουν περαιτέρω αποφάσεις ως προς τη διαχείριση του έργου. Επιπλέον συμπεραίνουμε ότι κόστος για οποιαδήποτε αλλαγή αυξάνεται σημαντικά όταν το έργο φτάνει στην ολοκλήρωση του, ενώ κατά την αρχή μένει σχεδόν ανεπηρέαστο.



Διάγραμμα 2.2 Επίδραση των μεταβλητών με την πάροδο του χρόνου

Πηγή: PMI, 2017

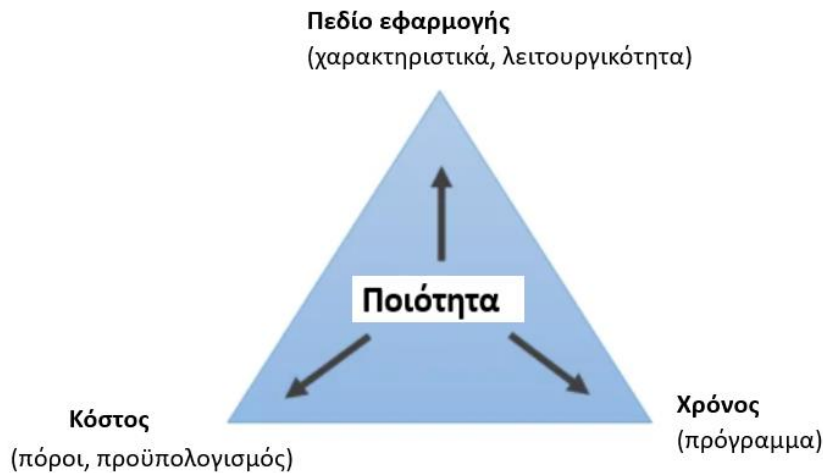
### 2.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT

Στο επίκεντρο κάθε έργου βρίσκεται η επιχείρηση με σκοπό να επιτύχει ένα ευνοϊκό γι' αυτήν αποτέλεσμα. Το project management παρέχει την καθοδήγηση, την παρακολούθηση και τις βέλτιστες πρακτικές μέσα από τα οποία διασφαλίζεται ότι το έργο θα ξεκινήσει και θα ολοκληρωθεί με επιτυχία παραδίδοντας στον πελάτη το συμφωνημένο αποτέλεσμα. Στη πράξη η διαχείριση του έργου πραγματοποιείται μέσα από περιορισμούς, που ονομάζονται τριπλοί περιορισμοί ή τρίγωνο διαχείρισης του έργου.

Το τρίγωνο αυτό στη διαχείριση έργων απεικονίζει γραφικά τους περιορισμούς όλων των έργων, οι οποίοι είναι το κόστος (cost), ο χρόνος (time) και το πεδίο εφαρμογής (scope) του έργου με κεντρικό άξονα την ποιότητα και είναι αλληλεξαρτώμενοι (PMI, 2017). Για να ολοκληρωθεί και να παραδοθεί ένα έργο με επιτυχία οι παράγοντες αυτοί πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία. Οποιαδήποτε προσαρμογή σε έναν από τους παράγοντες επηρεάζει τους άλλους δύο και ταυτόχρονα την ποιότητα του παραδοτέου έργου, και συνεπώς όλοι οι περιορισμοί πρέπει να προσαρμοστούν ανάλογα σε μια τέτοια περίπτωση.



Οι τρεις περιορισμοί, όπως απεικονίζονται στα Διάγραμμα 2.3 συμβάλλουν σημαντικά στην αξιολόγηση του ίδιου του έργου.



Διάγραμμα 2.3 Τρίγωνο διαχείρισης του έργου

Πηγή: PMI, 2017

Πιο συγκεκριμένα οι περιορισμοί αυτοί αναλύονται ως εξής:

- **Πεδίο εφαρμογής (Scope):** Αναφέρεται στην έκταση του έργου και εάν όλα τα προγραμματισμένα χαρακτηριστικά υλοποιήθηκαν ή όχι. Περιγράφει τι αποτελεί μέρος του έργου, τον σκοπό, τον στόχο, τα όριά του και τις εργασίες που απαιτούνται για την επίτευξη του τελικού παραδοτέου, είτε πρόκειται για προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα (PMI, 2017). Εάν υπάρξει τροποποίηση στο πεδίο εφαρμογής, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι χωρίς αντισταθμιστικές προσαρμογές, το έργο θα χάσει τις προθεσμίες του ή θα υπερβεί τον προϋπολογισμό του λόγω του παρατεταμένου χρονοδιαγράμματος ή και τα δύο.
- **Χρόνος (Time):** Εάν το έργο ολοκληρώθηκε στον χρόνο όπως εκτιμήθηκε κατά τη φάση του σχεδιασμού και όπως συμφωνήθηκε από τα εμπλεκόμενα μέρη. Η εκτίμηση αυτή βασίζεται στον αριθμό και τη διαθεσιμότητα των πόρων, την εμπειρία των εμπλεκόμενων πόρων, την πολυπλοκότητα του έργου, τις εξαρτήσεις και τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν. Σε περίπτωση που συμβούν απρόβλεπτες καθυστερήσεις κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του έργου, το αρχικό χρονοδιάγραμμα αναπροσαρμόζεται, επεκτείνεται και χάνει τις καθορισμένες προθεσμίες. Για να επανέλθει το χρονοδιάγραμμα στην πορεία του,

μπορεί να χρειαστεί να μειωθούν ορισμένα στοιχεία από το πεδίο εφαρμογής ή να προστεθεί προϋπολογισμός για να περισσότερους πόρους.

- **Κόστος (Cost):** Το κόστος σχετίζεται με τους πόρους που χρειάζεται το έργο για να ολοκληρωθεί και το προϋπολογισμό που έχει στη διάθεση του η επιχείρηση. Είναι σημαντικό η ομάδα του έργου να λειτουργεί αυστηρά εντός του προϋπολογισμού, ο οποίος είναι κατάλληλα διαμορφωμένος με τις απαιτήσεις των πελατών.

Για την ολοκλήρωση του έργου χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές οι οποίες αποτελούν τις τρεις λειτουργίες του project management, όπως αναλύονται ακολούθως (PMI, 2017):

- 1) *Ορισμός του έργου:* Ο διαχειριστής του έργου είναι υπεύθυνος να καθορίσει τον τελικό σκοπό του έργου, τους στόχους και τους περιορισμούς του μέσα από το σαφή ορισμό του. Συμφωνεί για τους απαιτούμενους ανθρώπινους πόρους, το χρονοδιάγραμμα που θα ακολουθηθεί και τη συνεχή επικοινωνία των εμπλεκόμενων μερών. Συχνά, ο ορισμός του έργου καταγράφεται σε ένα κείμενο που ονομάζεται «κανόνες του έργου».
- 2) *Προγραμματισμός του έργου:* Μέσα από το προγραμματισμό παρέχονται οι λεπτομέρειες για τον τελικό σκοπό σε συνάρτηση με τους περιορισμούς του εκάστοτε έργου, ο εκτιμώμενος χρόνος και το εκτιμώμενο κόστος για την περάτωση του έργου. Ο προγραμματισμός αποτελεί σημαντικό εργαλείο ελέγχου για την ισορροπία κόστους, χρόνου και ποιότητας του έργου.
- 3) *Έλεγχος του έργου:* Τον έλεγχο του έργου συνιστούν όλες οι δραστηριότητες που στοχεύουν να οδηγηθεί το έργο στην επίτευξη των στόχων. Μέσα από τον έλεγχο εντοπίζονται προβληματικές καταστάσεις, ενημερώνονται όλοι οι συμμετέχοντες για την εξέλιξη του έργου, πραγματοποιούνται διορθωτικές ενέργειες και εξομαλύνονται οι προβληματικές καταστάσεις.

## 2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ (PROJECT MANAGER)

Για τη διαχείριση του έργου και την επιτυχή έκβαση του υπεύθυνος είναι ο διαχειριστής έργου ή αλλιώς Project Manager. Εφόσον η ολοκλήρωση του έργου είναι στην πραγματικότητα η συνεργασία πολλών και διαφορετικών ομάδων, ο διαχειριστής του έργου ηγείται των ομάδων αυτών. Συμμετέχει ενεργά σε όλες τις φάσεις του κύκλου, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της εκτέλεσης, της διαχείρισης των πόρων και του προϋπολογισμού, και της περάτωσης του έργου. Οι διαχειριστές έργων πρέπει να είναι ικανοί σε μια ποικιλία δεξιοτήτων

προκειμένου να μπορούν να επιτύχουν στο έργο τους. (Uher T. E., Loosemore M., 2004) Σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων του είναι η αξιολόγηση των κινδύνων και η διαχείριση αντικρουόμενων προτεραιοτήτων κατά τη διάρκεια του έργου. Ο διαχειριστής που είναι κατάλληλα καταρτισμένος στη διαχείριση κινδύνων έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς τη διαχείριση του έργου (Κυρητόπουλος, Κ., 2006). Στόχος του διαχειριστή είναι να εγγραφή την επικοινωνία όλων των ομάδων καθ' όλο το έργο. Στο διάγραμμα 2.4 παρουσιάζονται περιληπτικά όλες οι δραστηριότητες του Διαχειριστή έργου.



Διάγραμμα 2.4 Ο ρόλος του Διαχειριστή έργου

Πηγή: Uher T. E., Loosemore M., 2004, Essentials of Construction Project Management, Australia, A UNSW Pressbook.)

Σύμφωνα με ένα άρθρο που δημοσιεύτηκε το 2017 από το CIO.com τα κύρια χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διαχειριστή έργου είναι τα παρακάτω (Moira Alexander, 2017):

1. Είναι στρατηγικός επιχειρηματικός εταίρος (Business partner),
2. Ενθαρρύνει και αναγνωρίζει την συνεισφορά των ομάδων,
3. Σέβεται και παροτρύνει τα ενδιαφερόμενα μέρη,
4. Συμμετέχει πλήρως στο έργο,
5. Μπορεί να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε ασάφεια.
6. Είναι ευέλικτος με τις αλλαγές.

#### 2.4.1 ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ

Ο ρόλος του διαχειριστή έργου είναι πολυσύνθετος και περιλαμβάνει διάφορα καθήκοντα. Οι κύριες δραστηριότητες του περιλαμβάνουν (Akkermans, Chipulu, & Williams, 2020):

*Σχεδιασμός και προετοιμασία:* Τα καθήκοντα του διαχειριστή έργου περιλαμβάνουν πολλές δραστηριότητες στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο διαχειριστής έργου αναλαμβάνει το σχεδιασμό του έργου και καθορίζει τους στόχους και τις απαιτήσεις του έργου, το χρονοδιάγραμμα, το προϋπολογισμό και το πρόγραμμα (PMI, 2017). Στο πλαίσιο αυτό θα συντάξει το σχέδιο διαχείρισης του έργου και θα ορίσει τους ρόλους και τις υποχρεώσεις της κάθε συμβαλλόμενης ομάδας αλλά και τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών.

*Οργάνωση:* Όλοι οι διαχειριστές έργου έχουν ως προτεραιότητα να οργανώσουν και να συντονίσουν τις ομάδες εργασίας. Στην οργάνωση περιλαμβάνεται η κατανομή των αρμοδιοτήτων, ο προγραμματισμός των εργασιών και η διασφάλιση ότι οι ικανότητες των διαθέσιμων πόρων χρησιμοποιούνται στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Η διαχείριση του χρόνου και η τήρηση των δεσμεύσεων σχετικά με το έργο είναι στοιχεία ενός καλού διαχειριστή έργου.

*Εκτέλεση και Παρακολούθηση:* Όταν πρόκειται για τη διαχείριση έργων, ο χρόνος είναι ο πιο σημαντικός πόρος. Αυτός θα καθορίσει τα θεμέλια πάνω στα οποία θα βασιστεί ολόκληρο το έργο. Ο Διαχειριστής έργου είναι σε θέση να διαπραγματευτεί τις ημερομηνίες λήξης εκ μέρους των άλλων μελών της ομάδας. Διασφαλίζει επίσης ότι οι εργασίες ακολουθούν το προγραμματισμένο χρονοδιάγραμμα, εποπτεύει τη πρόοδο του έργου και παίρνει μέτρα για την επίλυση προβλημάτων. Ο διαχειριστής παρέχει αναφορές στην ανώτερη διοίκηση σχετικά με τη πρόοδο του έργου. (Shakeri, Khalilzadeh, Raslanas, & Zavadskas, 2021).

*Επικοινωνία:* Στη διαχείριση έργου η επικοινωνία επιτυγχάνεται ανάμεσα στο διαχειριστή έργου με τα μέλη τα ομάδας, τους πελάτες και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Βασική μέριμνα του διαχειριστή είναι να διασφαλίσει την καλή επικοινωνία μεταξύ όλων των μερών, την επίλυση ζητημάτων και συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη του έργου. Τυχόν τροποποιήσεις ή σχόλια που παρέχονται από τον πελάτη θα πρέπει να επικοινωνούνται επιτυχώς σε κάθε μέλος της ομάδας με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο δυνατό.

*Αξιολόγηση και Ολοκλήρωση:* Κάθε έργο αξιολογείται με την ολοκλήρωση του από το διαχειριστή του. Με την αξιολόγηση αναλύονται τα αποτελέσματα του παραδοτέου, αξιολογείται η ομάδα και εντοπίζονται τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Ο διαχειριστής

επιπλέον παρουσιάζει τα αποτελέσματα στον πελάτη και παραδίδει το τελικό έργο σε όλους τους ενδιαφερόμενους.

#### 2.4.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ

Προκειμένου ο διαχειριστής έργου να συμμετέχει σε όλες τις δραστηριότητες πρέπει να έχει τις κατάλληλες δεξιότητες, κάποιες από τις οποίες αποτελούν:

- Διοίκηση έργου: Οι βασικές αρχές και μέθοδοι για διοίκηση έργου είναι απαραίτητες για κάθε διαχειριστή. Σε αυτές περιλαμβάνονται ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η εκτέλεση, ο έλεγχος και η αξιολόγηση του έργου.
- Επικοινωνία: Τόσο ο γραπτός όσο και ο προφορικός λόγος είναι απαραίτητα στοιχεία για έναν καλό διαχειριστή έργου. Θα πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί ενεργά με την ομάδα εργασίας, τους ενδιαφερόμενους φορείς και τους πελάτες.
- Οργάνωση: Οι οργανωτικές δεξιότητες είναι σημαντικές καθώς ο διαχειριστής εμπλέκεται ταυτόχρονα σε πολλαπλές εργασίες, ακολουθεί τις προθεσμίες και οργανώνει όλους τους διαθέσιμους πόρους. Η προσαρμοστικότητα ακολουθεί την οργάνωση μέσα από τις αλλαγές που προκύπτουν σε όλες τις φάσεις.
- Ηγεσία: Οι ομάδες εργασίας πρέπει να εμπνέονται και να καθοδηγούνται από το διαχειριστή έργου. Ένας καλός ηγέτης διευθύνει την ομάδα, αναθέτει αρμοδιότητες, ενθαρρύνει τη συνεργασία και αντιμετωπίζει τις προκλήσεις.
- Αναλυτική σκέψη: Η αναγνώριση προβλημάτων και η αντιμετώπιση τους απαιτούν αναλυτική σκέψη και κατανόηση της πραγματικότητας. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται βάσει της ανάλυσης της εκάστοτε κατάστασης μέσα από αξιολόγηση. (Radujković & Sjekavica, 2017)

#### 2.4.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΟΥ

Στο επίκεντρο της επιτυχημένης διαχείρισης έργων βρίσκεται ο διαχειριστής έργων και εξασφαλίζει την ομαλή πραγμάτωση του και την εξισορρόπηση του χρονοδιαγράμματος, του προϋπολογισμού και του πεδίου εφαρμογής. Οι διαχειριστές έργων εποπτεύουν κάθε εργασία που οδηγεί το έργο προς την ολοκλήρωση. Η τελική επιτυχία ή αποτυχία του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του διαχειριστή έργου. Στο διάγραμμα 2.5 παρουσιάζεται ο σημαντικός ρόλος του διαχειριστή έργου (Uher T. E., Loosemore M., 2004):



Διάγραμμα 2.5 Η σημασία του Διαχειριστή έργου

Πηγή: Uher T. E., Loosemore M., 2004, Essentials of Construction Project Management, Australia, A UNSW Pressbook.

1. Ρεαλιστικός σχεδιασμός: Ένα επιτυχημένο έργο βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον προγραμματισμό και τη δημιουργία μιας στρατηγικής. Το στάδιο του σχεδιασμού είναι εξίσου σημαντικό και στο πλαίσιο του πρέπει να αποφεύγονται τυχαίες εκτιμήσεις και προσεγγιστικές ημερομηνίες παράδοσης. Ένας καλός διαχειριστής έργου ακολουθεί έναν αποτελεσματικό και ρεαλιστικό σχεδιασμό κατά την προετοιμασία του έργου και οδηγεί το έργο προς την επιτυχία.
2. Καθορισμός σαφών στόχων: Στα μέλη της κάθε ομάδας εργασίας πρέπει να δίνονται σαφείς στόχοι και κεντρική εστίαση. Οι στόχοι βοηθούν στον καθορισμό των αρμοδιοτήτων κάθε τμήματος και υπαλλήλου εντός της επιχείρησης. Αυτό επιτρέπει στις ομάδες να εργάζονται αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων. Ο διαχειριστής έργου δίνει τον προσανατολισμό των ομάδων και διασφαλίζει την ομαλή εξέλιξη του έργου με τις κατευθυντήριες γραμμές για τη σταθερή ροή του έργου. Με αυτόν τον τρόπο είναι πιο εύκολο να αξιολογηθεί ένα έργο όταν έχουν αναπτυχθεί σαφείς στόχοι.
3. Απλοποίηση πολύπλοκων θεμάτων: Η πολυπλοκότητα επηρεάζει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο του έργου εμποδίζοντας τους σκοπούς και τους στόχους του. Ο

διαχειριστής του έργου καλείται να αναλύσει τις διάφορες εργασίες σε μικρότερα διαχειρίσιμα κομμάτια για τις ομάδες. Για την καλύτερη διαχείριση της πολυπλοκότητας, πρέπει να ορίζονται σαφείς στόχοι για το έργο, να συμμετέχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να παρακολουθείται η πρόοδος των ομάδων. Η τήρηση του προϋπολογισμού, η ενημέρωση των ενδιαφερομένων για την πρόοδό και η όσο το δυνατόν στενότερη τήρηση του χρονοδιαγράμματος μπορούν να διασφαλίσουν την επιτυχία ενός σύνθετου έργου.

4. Ποιοτικός έλεγχος: Οι ομάδες εργασίες προσπαθούν να ολοκληρώσουν το έργο μέσα στο προγραμματισμένο χρονικό ορίζοντα, ωστόσο βασικό στοιχείο είναι η διασφάλιση της ποιότητας. Ο ποιοτικός έλεγχος είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει την επιθεώρηση, τη δοκιμή και την υποβολή εκθέσεων για να διασφαλιστεί ότι οι εκροές ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του έργου. Προκειμένου να επιτευχθεί το υψηλότερο δυνατό επίπεδο συμμόρφωσης, πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις σε όλες τις φάσεις του ποιοτικού ελέγχου. Στην περίπτωση που ένα έργο δεν πληροί τις απαιτήσεις ποιότητας, κινδυνεύει να χαρακτηριστεί ως αποτυχία. Ο διαχειριστής έργου διασφαλίζει την ποιότητα του έργου καθορίζοντας τα πρότυπα. Αυτό επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να γνωρίζουν τι επιδιώκουν.
5. Παράγοντας κόστους: Ο έλεγχος του κόστους είναι το έργο της επίβλεψης και διαχείρισης των δαπανών του έργου και της προετοιμασίας για πιθανούς οικονομικούς κινδύνους. Είναι μια συνεχής διαδικασία καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. Ένας καλός διαχειριστής έργου μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη μείωση του κόστους για μια επιχείρηση. Ο έλεγχος του κόστους περιλαμβάνει τη διαχείριση του προϋπολογισμού, καθώς και τον προγραμματισμό και την προετοιμασία για πιθανούς κινδύνους. Όλοι αυτοί οι παράγοντες βοηθούν στην καταπολέμηση της σπατάλης πόρων και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

## **2.5 ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ**

Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι όσοι έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον σε μια επιχείρηση και μπορεί είτε να επηρεάσουν είτε να επηρεαστούν από την επιχείρηση. Τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη στη διαχείριση έργου είναι (Smith, L. W. ,2000):

- Ενώσεις Εργαζόμενων: Αυτοί είναι τα άμεσα μέλη της ομάδας στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι συχνά συμβάλλουν τα μέγιστα στην ολοκλήρωση του έργου.

- Πελάτες: Οι πελάτες και οι τελικοί χρήστες λογίζονται ως ενδιαφερόμενοι, καθώς επηρεάζονται από την ποιότητα και την έγκαιρη παράδοση του τελικού έργου.
- Προμηθευτές και πωλητές: Επειδή παρέχουν ακατέργαστα αγαθά και υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για την ολοκλήρωση του έργου, οι εξωτερικοί προμηθευτές και πωλητές θεωρούνται επίσης ενδιαφερόμενοι.
- Επενδυτές και μέτοχοι: Οι επενδυτές και οι μέτοχοι ενδιαφέρονται κυρίως για την απόδοση της επένδυσής τους (ROI). Είναι επιτακτική ανάγκη να διατηρείται αυτή η ομάδα πάντοτε ικανοποιημένη.
- Τοπικές κοινότητες: Ορισμένα έργα επηρεάζουν και την κοινότητα που περιβάλλει την εταιρεία, είτε δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας, είτε προωθώντας την οικονομική ανάπτυξη, είτε ενισχύοντας την τοπική υγεία και ασφάλεια.
- Κυβέρνηση: Επειδή εισπράττει φόρους και παρέχει ρυθμιστική εποπτεία όλων των καθημερινών εργασιών, η κυβέρνηση θεωρείται πάντα ενδιαφερόμενο μέρος, ακόμη και αν δεν συμμετέχει άμεσα στο έργο.

Οι παραπάνω ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) συνεργάζονται, επικοινωνούν και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους κατά τη διάρκεια του έργου, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους του έργου και να ικανοποιήσουν τις αντικρουόμενες ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των παραπάνω (Ferenc, P., Varmus, M., & Vodák, J., 2017). Η κατανόηση των διαφόρων τύπων ενδιαφερομένων μερών στη διαχείριση έργων, συμπεριλαμβανομένων των ρόλων τους και των επιμέρους αρμοδιοτήτων τους, είναι το κλειδί για την επιτυχία κάθε έργου.



## **Βιβλιογραφία 2<sup>ο</sup> Κεφαλαίου**

Akkermans, J., Chipulu, M., Ojiako, U., & Williams, T. M., 2020, Bridging the Fields of Careers and Project Management. *Project Management Journal*.

Ferenc, P., Varmus, M., & Vodák, J., 2017, Stakeholders in the Various Field and Relations between Them. *Procedia Engineering*,

Gray, C. F., & Larson, E. W., 2018, *Project Management: The Managerial Process*. McGraw-Hill Education.

Heising, Wilderich, 2012,. The Integration of Ideation and Project Portfolio Management – A Key Factor for Sustainable Success. *International Journal of Project Management*.

Kaufmann, G., & Kock, A., 2022, Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. *International Journal of Project Management*.

Kerzner, H., 2017. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.

Moira Alexander, 2017 , “6 traits of highly effective project managers,” CIO from IDG.

PMI,2017, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute.

Radujković, M., & Sjekavica, M., 2017, Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*,

Shakeri, Hedieh & Khalilzadeh, Mohammad & Raslanas, Saulius & Zavadskas, Edmunda, 2020, What do project managers need to know to succeed in face-to-face communication?., *Economic Research*.

Shanthi P., Sanchez Domenic T., Khan Jaffer Ali and Raman Alamelu Mangai, 2023, *PROJECT MANAGEMENT*, San International Scientific Publications.

Smith, L. W. ,2000, Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Uher T. E., Loosemore M., 2004, *Essentials of Construction Project Management*, Australia, A UNSW Pressbook.

Κυρηττόπουλος, Κ. ,2006, *Εγχειρίδιο διαχείρισης κινδύνων έργων*, Κλειδάριθμος

Πολύζος Σεραφείμ, 2011, «Διοίκηση και διαχείριση των έργων – Μέθοδοι και τεχνικές», εκδ. Κριτική.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT**

### **3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ**

Σχετικά με τις μεθοδολογίες διαχείρισης έργων (PMM), μπορεί κανείς να συναντήσει μια ποικιλία όρων με διαφορετικές περιγραφές ή φιλοσοφία. Ως μεθοδολογία ορίζεται ένα σύνολο μεθόδων, κανόνων και αξιωμάτων που χρησιμοποιούνται από έναν επιστημονικό κλάδο ή μια συγκεκριμένη διαδικασία ή ένα σύνολο διαδικασιών. Στον τομέα της διαχείρισης έργων, αυτό θα ήταν ένα σύνολο κανόνων και διαδικασιών που καθορίζουν τον τρόπο διαχείρισης ενός έργου. Σύμφωνα με το PMI (PMI, 2017) είναι το σύνολο των μεθόδων, των τεχνικών, των διεργασιών, των κανόνων, των προτύπων και των βέλτιστων εφαρμογών που χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό, την εκτέλεση και τη διαχείριση έργων. Οι μεθοδολογίες διαχείρισης έργων ενισχύουν τις αποφάσεις των διαχειριστών έργων να καθοδηγούν τα μέλη της ομάδας και να διαχειρίζονται τις εργασίες, διευκολύνοντας παράλληλα τη συνεργασία της ομάδας.

Επίσης, έχει οριστεί ως το σύνολο των οδηγιών και των αρχών που μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε μία ξεχωριστή περίπτωση (Charvat J., 2003). Διαφορετικά, μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο γνώσεων που θα χρησιμοποιηθεί κατάλληλα από την ομάδα ώστε να εκτελεστεί και να ολοκληρωθεί με επιτυχία ένα έργο.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μεθοδολογίες διαχείρισης έργων και καθεμία από αυτές έχει αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Κάθε μεθοδολογία ταιριάζει με διαφορετικό τρόπο σε συγκεκριμένους κλάδους ή έργα, οπότε η καλύτερη μεθοδολογία είναι εκείνη ή ο συνδυασμός περισσότερων που ταιριάζει καλύτερα στο έργο, την ομάδα και την εταιρεία. Βασικός στόχος μέσα από την εφαρμογή των μεθοδολογιών είναι επίτευξη του έργου, το οποίο θα έχει την επιθυμητή ποιότητα που έχει συμφωνηθεί, το προβλεπόμενο κόστος και η πραγματοποίηση του θα γίνει εντός του προγραμματισμένου χρονικού διαστήματος.

Η επιλογή της μεθοδολογίας εξαρτάται από παράγοντες όπως το μέγεθος του έργου, η πολυπλοκότητα, η τεχνογνωσία των μελών της ομάδας και η κουλτούρα της εταιρείας. Έχει παρατηρηθεί σε ορισμένες περιπτώσεις, οι εταιρείες να ακολουθούν μια υβριδική προσέγγιση, συνδυάζοντας με αυτό τον τρόπο στοιχεία από διαφορετικές μεθοδολογίες ώστε να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες τους.

### 3.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ

Κατά τη διαχείριση κάθε έργου τίθενται πολλαπλοί στόχοι, η βαρύτητα των οποίων εξαρτάται από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Οι κύριοι στόχοι σε ένα έργο με καθορισμένα παραδοτέα διαλέγοντας την κατάλληλη μεθοδολογία είναι (Charvat J., 2003):

- **Η ελαχιστοποίηση της διάρκειας του έργου:** Με το στόχο αυτό μετράμε την απόδοση του έργου, δηλαδή κατά τη σύγκριση δύο χρονοδιαγραμμάτων του ίδιου έργου, θεωρείται καλύτερο και επιλέξιμο αυτό με το μικρότερο χρόνο ολοκλήρωσης εφόσον όλοι οι άλλοι μετρήσιμοι στόχοι του έργου παραμένουν στο ίδιο επίπεδο.
- **Η μεγιστοποίηση της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Κ.Π.Α.):** Οι χρηματικές ροές οι οποίες παρουσιάζονται στο έργο με τη μορφή εξόδων για την ολοκλήρωσή του, τότε η Κ.Π.Α. είναι ένα κατάλληλο κριτήριο για τη μέτρηση της απόδοσης του έργου.
- **Η βελτιστοποίηση της ποιότητας:** Η ποιότητα του παραδοτέου έργου αποτελεί το σημαντικότερο στόχο για τους υπευθύνους έργων και είναι αυτή που καθορίζει την επιτυχία του ή όχι.

Μέσα από την κατάλληλη επιλογή της μεθοδολογίας για το εκάστοτε έργο επιτυγχάνεται η αρμονική σχέση μεταξύ διοίκησης, πελάτη και εργαζομένου. Η μεθοδολογία μεταξύ άλλων επιτρέπει να ξεπεραστούν διάφορα εμπόδια και να βελτιωθούν οι διαδικασίες του έργου. Η σημασία της μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

- **Αυξημένη ικανοποίηση πελατών:** Ο διαχειριστής του έργου έχει ως κύριο μέλημα να μείνουν ικανοποιημένοι οι πελάτες. Όταν το έργο πραγματοποιείται μέσα στο χρόνο και με το κόστος που έχει προκαθοριστεί ο πελάτης μένει ικανοποιημένος και είναι πιθανόν να επανέλθει. Η σωστή μεθοδολογία διαχείρισης έργων παρέχει εκείνα τα εργαλεία που επιφέρουν συνέχεια στη σχέση πελάτη και επιχείρησης.
- **Δυνατότητα επέκτασης υπηρεσιών:** Όταν επιτυγχάνεται ένα έργο με επιτυχία συναντώνται περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας στην ενασχόληση με περισσότερα νέα έργα του κλάδου.
- **Μεγαλύτερη ευελιξία:** Η Δοίκηση Έργων και η μεθοδολογία επιτρέπουν ευελιξία. Η επιθυμητή στρατηγική για την πραγματοποίηση του έργου έχει οριστεί από την αρχή, αλλά κατά τη διάρκεια του έργου δίνεται η δυνατότητα να γίνουν αλλαγές αν βρεθεί κάποιος βελτιωμένος τρόπος (αναδυόμενη στρατηγική).
- **Αυξημένη εκτίμηση κινδύνου:** Όταν ο διαχειριστής έργου μελετά τη μεθοδολογία και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει γνωρίζει κάποιους από τους επερχόμενους

κινδύνους. Κατά την εφαρμογή και εκτέλεση όμως του έργου εμφανίζονται και οι δυνητικοί κίνδυνοι. Η Δοίκηση Έργων παρέχει προειδοποίηση τη σωστή στιγμή, για να προβλεφθούν οι κίνδυνοι και να αποφευχθούν ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

- **Βελτιωμένη αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων στρατηγικών:** Όταν η στρατηγική που χρησιμοποιήθηκε είχε ως αποτέλεσμα την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου, δίνεται το κίνητρο να χρησιμοποιηθεί περισσότερες φορές. Μέσα από την εμπειρία της διαχείρισης έργων και την επαναληπτικότητα αποφεύγονται λάθη και επιλέγεται πιο εύκολα η στρατηγική της εταιρείας.

### 3.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται ορισμένοι τύποι μεθοδολογιών που χρησιμοποιούνται στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

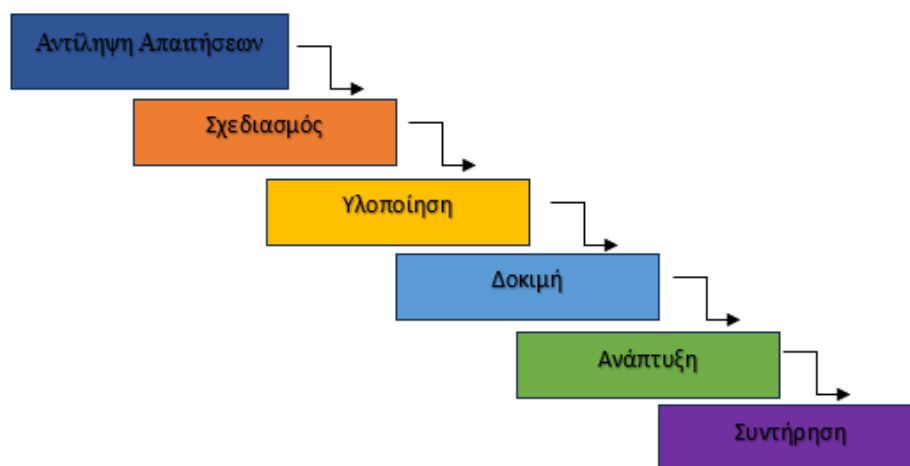
#### 3.3.1 Η ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (WATERFALL)

Η προσέγγιση ‘Καταρράκτης’ της Διαχείρισης Έργου αποτελεί την πιο απλή και γραμμική από όλες τις μεθόδους διαχείρισης έργων, καθώς και η πιο παραδοσιακή προσέγγιση. Βασική θεωρία της είναι ότι όλα τα έργα μπορούν να αναλυθούν σε περισσότερα απλά βήματα, μπορεί να γίνει πρόβλεψη σχετικά με την πορεία τους, αλλά και να αναλύσει τους κινδύνους με τα πιθανά εμπόδια κατά τη διάρκεια ολοκλήρωσης του έργου. Η μεθοδολογία ‘Καταρράκτης’ είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι φάσεις του έργου ρέουν από πάνω προς τα κάτω και ένα έργο διατρέχει μια σειρά βημάτων ή φάσεων, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1. Το μοντέλο ‘Καταρράκτης’ απαιτεί τη μετάβαση από τη μία φάση του κύκλου ζωής του έργου στην άλλη μόνο όταν η φάση που προηγείται έχει ολοκληρωθεί επιτυχώς και η διαδικασία ανάπτυξης είναι προς μία μόνο κατεύθυνση (Spundak M., 2014). Το μοντέλο ‘Καταρράκτης’ χρησιμοποιείται κατά βάση για έργα όπου οι απαιτήσεις είναι σαφώς καθορισμένες και δεν πρόκειται να αλλάξουν σημαντικά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης.

Στην παραδοσιακή προσέγγιση της Διαχείρισης Έργου κάθε έργο χωρίζεται σε έξι στάδια από την έναρξη έως και την ολοκλήρωση του, ανάμεσα στα οποία υπάρχει συνεχής σύνδεση (PMI,2017).

1. Απαιτήσεις: Σε αυτή την πρώτη φάση, όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη συνεργάζονται για να καθορίσουν με σαφήνεια το πεδίο εφαρμογής και τις απαιτήσεις του έργου. Η φάση

- αυτή περιλαμβάνει τη μελέτη του πεδίου εφαρμογής του έργου, τον σαφή ορισμό των στόχων και την καταγραφή όλων των απαραίτητων χαρακτηριστικών και λειτουργιών.
2. Σχεδιασμός: Η φάση του σχεδιασμού αποτελεί κρίσιμο σημείο καθώς σχεδιάζεται πώς θα είναι το τελικό προϊόν και όλα τα βήματα που πρέπει να κάνει η ομάδα για την περάτωση του έργου.
  3. Υλοποίηση: Στο στάδιο αυτό ο σχεδιασμός τίθεται σε εφαρμογή με βάση τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Για τα έργα λογισμικού, στο σημείο αυτό οι προγραμματιστές θα γράψουν τον πραγματικό κώδικα.
  4. Δοκιμές: Αφού ολοκληρωθεί η υλοποίηση, το έργο υποβάλλεται σε δοκιμές για τον εντοπισμό και τη διόρθωση ελαττωμάτων. Η ομάδα θα δοκιμάσει το προϊόν ή υπηρεσία για να διασφαλίσει ότι πληροί τις απαιτήσεις που καθορίστηκαν στην πρώτη φάση.
  5. Ανάπτυξη: Μόλις το αποτέλεσμα του έργου δοκιμαστεί και εγκριθεί, γίνεται η παράδοση του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας στον πελάτη για χρήση ή περαιτέρω διανομή.
  6. Συντήρηση: Η τελική φάση περιλαμβάνει τη συνεχή συντήρηση και υποστήριξη του έργου που ολοκληρώθηκε. Στο πλαίσιο αυτό, αντιμετωπίζονται τυχόν προβλήματα και ενδέχεται να εφαρμοστούν βελτιώσεις. Η ομάδα ανάπτυξης πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στα σχόλια και να πραγματοποιεί τις απαραίτητες τροποποιήσεις.



Διάγραμμα 3.1 Το μοντέλο καταρράκτη

Πηγή: Mounir A., 2018, Project Management beyond Waterfall and Agile, CRC Press

Η λογική και γραμμική ροή του καταρράκτη την καθιστά εξαιρετική επιλογή για σύντομα, προβλέψιμα έργα τα οποία έχουν σαφές όραμα του τελικού προϊόντος και σταθερές απαιτήσεις

που δεν είναι πιθανό να αλλάξουν κατά τη διάρκεια του, καθώς δεν είναι ευέλικτη μεθοδολογία ως προς την προσαρμογή σε αλλαγές όταν το έργο βρίσκεται σε εξέλιξη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μεθοδολογία Waterfall θα πρέπει να ακολουθείται ύστερα από μια προσεκτική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών, των περιορισμών και των στόχων του έργου. Στη περίπτωση που ένα έργο έχει δυναμικές απαιτήσεις, υψηλή αβεβαιότητα ή ανάγκη για συχνή ανατροφοδότηση από τον πελάτη, εναλλακτικές μεθοδολογίες πιθανόν να είναι πιο κατάλληλες (Mounir A., 2018).

### 3.3.2 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ (AGILE)

Στη μεθοδολογία Waterfall αντιτίθεται η ευέλικτη διαχείριση έργου ή Agile. Στη μεθοδολογία αυτή κάθε έργο αντιμετωπίζεται ως ένα σύνολο μικρότερων έργων τα οποία εκτελούνται και οδηγούν στην εκτέλεση του έργου με ένα προσαρμοζόμενο τρόπο και όχι ως μία αυστηρά προσχεδιασμένη σειρά διεργασιών (Highsmith J., 2010). Η μεθοδολογία Agile θεωρείται μια πρακτική στη διαχείριση έργων μέσω της οποίας προωθείται η συνεχής επανάληψη της ανάπτυξης και των δοκιμών σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου. Εργάζεται για τη συνεχή βελτίωση ενός προϊόντος, μέσα από την επιστροφή ή επανάληψη σε όσα βήματα είναι απαραίτητα. Βασικά στοιχεία της είναι η στην ευελιξία, η συνεργασία και η ικανοποίηση των πελατών. Ενώ αρχικά είχε αναπτυχθεί για την ανάπτυξη λογισμικού ως ένας τρόπος προσαρμογής στην ταχέως μεταβαλλόμενη τεχνολογία (Python Developers), πλέον εφαρμόζεται σε ένα ευρύ φάσμα έργων και κλάδων ανάμεσα στους οποίους είναι το Μάρκετινγκ και το Ανθρώπινο Δυναμικό (Stare A., 2014).

Η μεθοδολογία Agile στηρίζεται στις εξής 4 βασικές αρχές και αξίες που περιγράφονται στο Agile Manifesto (Manifesto for Agile Software Development):

1. **Άτομα και αλληλεπιδράσεις:** Η διαχείριση ενός έργου πραγματοποιείται γύρω από την ευέλικτη ομάδα και όχι γύρω από τα εργαλεία, κάνοντας την ομάδα πιο ευέλικτη και προσαρμόσιμη.
2. **Λογισμικό εργασίας:** Το λογισμικό εστιάζει στη λειτουργικότητα και όχι στην τεκμηρίωση του, καθώς αυτό δημιουργεί μεγάλες καθυστερήσεις.
3. **Συνεργασία πελατών:** Η μέθοδος αυτή διατηρεί τους ενδιαφερόμενους και τους πελάτες του έργου εμπλεκόμενους σε κάθε στάδιο μέσω της συνεργατικής διαδικασίας ανάπτυξης.
4. **Ανταπόκριση στην αλλαγή:** Η ευέλικτη μέθοδος ενθαρρύνει τις σύντομες επαναλήψεις που βοηθούν να γίνουν οι αλλαγές βελτίωση και όχι δαπάνη.

Η ευέλικτη μεθοδολογία αποτελεί μια πελατοκεντρική και προσαρμοστική προσέγγιση στη διαχείριση έργων που δίνει κυρίαρχη αξία στη συνεργασία, την ευελιξία και τη συνεχή βελτίωση.

Αν και η ευελιξία κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερη δημοτικότητα και έχει πολλά πλεονεκτήματα, στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται μερικά από τα οφέλη και τα μειονεκτήματα που αντιμετώπισαν οι χρήστες του Agile, σύμφωνα με την έρευνα της Digital.ai για το 2022 (The 17th State of Agile Report):

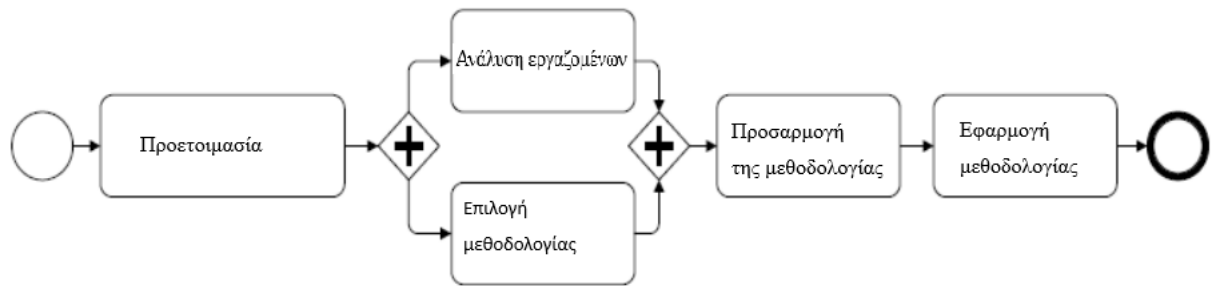
Πίνακας 3.1 Οφέλη και προκλήσεις της μεθόδου Agile

Ευέλικτα οφέλη	Ευέλικτες προκλήσεις
Αυξημένη συνεργασία	Οι εταιρείες μπορούν να αντισταθούν στην αλλαγή της υιοθέτησης
Αυξημένη προβολή του έργου	Ανεπαρκής κατάρτιση ή εκπαίδευση
Καλύτερη ευθυγράμμιση με τις επιχειρηματικές ανάγκες	Μη επαρκής συμμετοχή της ηγεσίας
Ταχύτητα παράδοσης/χρόνος διάθεσης στην αγορά	Μη επαρκής οργανωτική γνώση του Agile
Μείωση του κινδύνου του έργου	
Ταχύτερη ανταπόκριση σε ανταγωνιστικές απειλές	

Πηγή: The 17th State of Agile Report <https://stateofagile.com/#>

Στην πράξη υπάρχουν διάφορες ευέλικτες μεθοδολογίες και πλαίσια, το καθένα με τα δικά του πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ανάμεσα στις οποίες είναι οι μεθοδολογίες Scrum, Kanban και Lean και θα αναλυθούν παρακάτω.

Στο Διάγραμμα 3.2 διακρίνονται οι επιμέρους φάσεις για την ευέλικτη μεθοδολογία στην απλή τους μορφή. Οι φάσεις αυτές μπορεί να προσαρμοστούν ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη ή τη δυναμική της ομάδας.



Διάγραμμα 3.2 Οι φάσεις της ευέλικτης διαχείρισης έργου  
 Πηγή: Mounir A., 2018, Project Management beyond Waterfall and Agile, CRC Press

Οι αρχές του Agile, δηλαδή προσαρμοστικότητα, επανάληψη, συνεχής παράδοση και μικρά χρονικά πλαίσια, το καθιστούν ένα στυλ διαχείρισης έργων που επιδιώκει να προωθήσει την καινοτομία και έχει ένα επίπεδο αβεβαιότητας. (PMI, 2017) Αυτό σημαίνει ότι αν ένα έργο δεν έχει σαφείς περιορισμούς, χρονοδιαγράμματα ή διαθέσιμους πόρους και οι ενδιαφερόμενοι προτιμούν να προσφέρουν τακτικά ανατροφοδότηση, η ευέλικτη προσέγγιση είναι μια μεθοδολογία που ο διαχειριστής έργου μπορεί να επιλέξει (Spundak M., 2014).

### 3.3.3 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ SCRUM

Η Scrum μεθοδολογία αποτελεί τη βασική ευέλικτη μέθοδο διαχείρισης έργου και εφαρμόζεται τόσο σε μεγάλου μεγέθους εταιρείες, όσο και σε start-up επιχειρήσεις (διάγραμμα 3.2). Κύριο χαρακτηριστικό αυτής της πρακτικής αποτελεί το γεγονός ότι υιοθετεί ευέλικτες πρακτικές οργάνωσης στοχεύοντας στην ολοκλήρωση του έργου μέσα από την ομαδική εργασία και εγγυάται ποιοτικότερο αποτέλεσμα εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (Mounir A., 2018). Στρέφεται προς τους ανθρώπους και όχι τις διαδικασίες και προωθεί τη λήψη αποφάσεων με βάση την εμπειρία και την συνεχή ανατροφοδότηση βάσει των απαιτήσεων των πελατών.

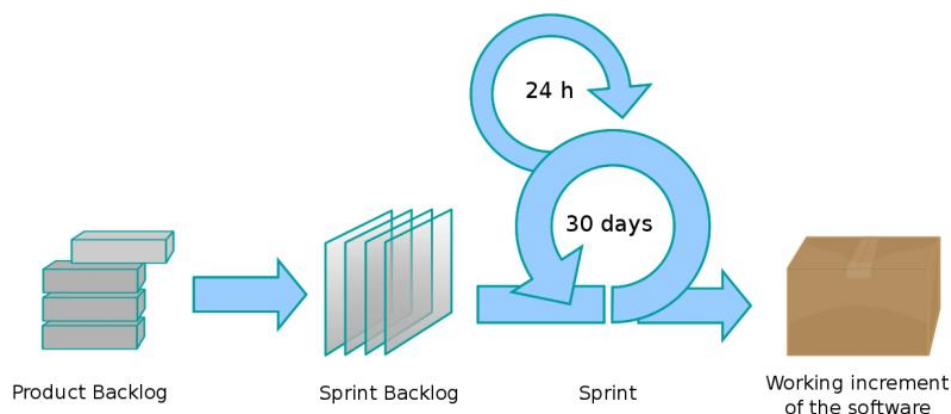
Κατά τους Schwaber και Beedle (2002) μέσω του Scrum όλη η ομάδα αναλύει το έργο και εμφανίζονται πολλές διαφορετικές οπτικές του οι οποίες θα οδηγήσουν σε μέσω του Scrum κατάλληλη διαχείριση και ομαδοποίηση των εργασιών (tasks) που πρέπει να ολοκληρωθούν για να φτάσουμε στην υλοποίησή του. Οι εργασίες αυτές ονομάζονται User Stories και απαρτίζουν τη βασική περιγραφή των απαιτήσεων της εργασίας. Η γενικότερη λίστα που τα περιλαμβάνει συνολικά είναι το Product Backlog. Η ομάδα θα επιλέξει τα task batches τα οποία πρέπει να υλοποιήσει εντός καθορισμένου χρόνου. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται Sprint και



στο τέλος κάθε Sprint θεωρούμε πως το έργο έχει προοδεύσει (Ken Schwaber and Jeff Sutherland, 2010).

Με βάση τον Οδηγό της Scrum (Schwaber K., Sutherland J., 2020) η Scrum απαιτεί μία Scrum Master η οποία αντιπροσωπεύει τη διαχείριση του έργου και καλλιεργεί ένα περιβάλλον στο οποίο:

1. Ο Product Owner καθορίζει τις λειτουργίες του προϊόντος και θέτει σε σειρά τις εργασίες για ένα πολύπλοκο πρόβλημα σε ένα Product Backlog.
2. Το Scrum Team μετατρέπει τις εργασίες που έχει επιλέξει σε ένα Increment που έχει αξία κατά τη διάρκεια του Sprint. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να αλλάζουν μόνο μεταξύ sprints.
3. Το Scrum Team και τα ενδιαφερόμενα μέρη του επιθεωρούν τα αποτελέσματα και προσαρμόζονται για το επόμενο Sprint.
4. Επανάληψη.



Διάγραμμα 3.3 – Η μεθοδολογία Scrum

Πηγή: Edmunds Andrew, Olszewska Marta, Waldén Marina, 2016, Using the Event-B Formal Method for Disciplined Agile Delivery of Safety-critical Systems

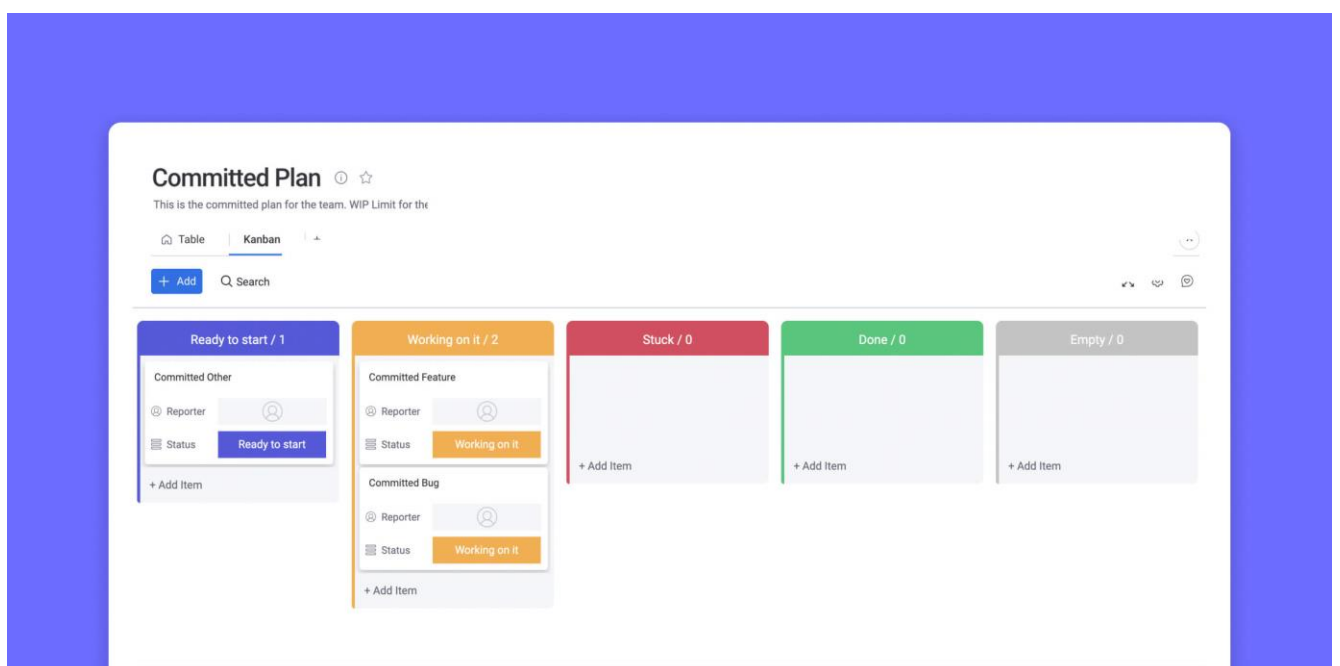
Όπως και η agile, η μεθοδολογία scrum χρησιμοποιείται κατά βάση στην ανάπτυξη λογισμικού, αλλά βιβλιογραφικά σημειώνεται ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε κλάδο ή επιχείρηση που είναι ευέλικτη, συμπεριλαμβανομένων των logistics, του σχεδιασμού εκδηλώσεων ή οποιουδήποτε έργου που απαιτεί κάποια ευελιξία. Οι βραχυχρόνιοι κύκλοι ανάπτυξης και η συνεχής συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών καταλήγουν σε ένα προϊόν καλύτερης

ποιότητας. Βέβαια για να ακολουθηθεί αυτή η μεθοδολογία απαιτείται να εφαρμόζονται όλοι οι ρόλοι που αναφέρθηκαν νωρίτερα.

### 3.3.4 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ KANBAN

Η λέξη "kanban" σημαίνει "πινακίδα" στα ιαπωνικά και είναι μία μέθοδος η οποία αναπτύχθηκε από την Toyota τη δεκαετία του 1940. Είναι μια από τις ευέλικτες μεθόδους διαχείρισης έργων που βοηθά στην οπτικοποίηση της ροής εργασίας με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στο συνολικό έργο. Αυτό που ξεχωρίζει τη μέθοδο Kanban είναι ο πίνακας Kanban, δηλαδή ένα φυσικό ή ψηφιακό εργαλείο που διαχωρίζει τη ροή εργασίας σε στήλες οργανωμένες ανά στάδιο ανάπτυξης του έργου, ανάμεσα στα οποία είναι οι εργασίες που πρέπει να γίνουν, οι εργασίες που βρίσκονται σε εξέλιξη και οι εργασίες που έχουν ολοκληρωθεί (Burrows M., 2014). Η πρακτική αυτή ενθαρρύνει τις ομάδες να επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες μόνο εργασίες κάθε φορά και διευκολύνει τόσο την ομάδα όσο και τα ενδιαφερόμενα μέρη να αξιολογούν γρήγορα σε ποιο στάδιο βρίσκεται η ομάδα στη διαδικασία ανάπτυξης.

Η Kanban επιτρέπει τη διαφάνεια σε ένα έργο, ερμηνεύοντας με οπτικό τρόπο ποιες εργασίες πρέπει να ολοκληρωθούν και σε ποιο σημείο συσσωρεύονται οι εργασίες, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.4. Μέσω αυτής της απεικόνισης διευκολύνεται η ανάθεση πόρων εκεί που πρέπει, μειώνοντας έτσι την αναποτελεσματικότητα (David J. Anderson, 2010). Λόγω της λειτουργικότητας της, αυτή ή μέθοδος είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στους προγραμματιστές λογισμικού, στους κατασκευαστές και στους εργάτες κατασκευών.



### Διάγραμμα 3.4 Πρότυπο πίνακα Kanban

Πηγή: <https://monday.com/blog/project-management/kanban-board-templates/>

Σύμφωνα με την έκθεση State of Kanban Report (2022, Kanban University), οι έξι πρακτικές της Kanban περιλαμβάνουν:

1. Οπτικοποίηση της ροής εργασίας: Ο πίνακας Kanban οπτικοποιεί το φόρτο εργασίας μιας ομάδας με τρόπο που είναι εύκολο να κατανοηθεί και να εκτελεστεί.
2. Περιορισμός της εργασίας σε εξέλιξη (WIP): Ο περιορισμός του αριθμού των εργασιών πάνω στις οποίες εργάζεται μια ομάδα βοηθά στη διατήρηση της εστίασης σε κάθε στάδιο.
3. Διαχείριση της ροής: Αυτή η μέθοδος μετατοπίζει την εστίαση από τη διαχείριση των ανθρώπων στη διαχείριση της ομαλής ροής της εργασίας.
4. Σαφείς πολιτικές: Οι πολιτικές του έργου παραμένουν απλές, ορατές και εύκολα κατανοητές από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
5. Συνεχής ανατροφοδότηση: Η τακτική επανεξέταση των στόχων του έργου βοηθά την ομάδα να ανταποκρίνεται στις αλλαγές και να εκμεταλλεύεται τις νέες ευκαιρίες.
6. Βελτίωση μέσα από τη συνεργασία: Οι ομάδες με κοινό όραμα μπορούν να συνεργαστούν για να επιτύχουν συνεχή βελτίωση.

Η Kanban μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα συνδυαστικά με άλλες μεθοδολογίες. Παρατηρείται ότι συχνά χρησιμοποιείται παράλληλα με το Scrum σε μια υβριδική διαδικασία που ονομάζεται Scrumban. Σύμφωνα με την έκθεση State of Kanban Report (2022, Kanban University), το 27% των ερωτηθέντων στην έρευνα χρησιμοποιούσαν Scrumban, ενώ το 56% χρησιμοποιούσαν Kanban.

Στον πίνακα 3.2 εμφανίζονται οι διαφορές ανάμεσα στη Kanban και τη Scrum μεθοδολογία.

Πίνακας 3.2 Διαφορές ανάμεσα στη Kanban και τη Scrum

Μεθοδολογία	Kanban	Scrum
Ρόλοι	Χωρίς καθορισμένους ρόλους	Scrum master, product owner, and development team
Κύκλος παράδοσης	Συνεχής κύκλος	Sprint (μία έως τέσσερις εβδομάδες)
Πολιτική αλλαγών	Μπορεί να ενσωματωθεί ανά πάσα στιγμή	Δεν γίνεται κατά τη διάρκεια του sprint

<b>Αντικείμενα</b>	Πίνακας Kanban	Υπολογισμός προϊόντων, υπολογισμός σπριντ, προσαυξήσεις προϊόντων
<b>Βασικές έννοιες</b>	Αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, προβλεψιμότητα	Διαφάνεια, προσαρμογή, επιθεώρηση

Πηγή: Damij, Nadja & Damij, Talib, 2021, An Approach to Optimizing Kanban Board Workflow and Shortening the Project Management Plan. IEEE Transactions on Engineering Management

### 3.3.5 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ LEAN

Το Lean Enterprise Institute ορίζει τη μεθοδολογία Lean ως "έναν τρόπο σκέψης για τη δημιουργία της αναγκαίας αξίας με λιγότερους πόρους και λιγότερη σπατάλη" και "μια πρακτική που αποτελείται από συνεχή πειραματισμό για την επίτευξη τέλει αξίας με μηδενική σπατάλη". Η λιτή διαχείριση έργων είναι η εφαρμογή των αρχών της λιτής διαχείρισης, που τελειοποιήθηκαν από την Toyota, στον κλάδο της διαχείρισης έργων. Οι δύο θεμελιώδεις αρχές είναι της μεθοδολογίας αυτής η δημιουργία αξίας στον πελάτη και η ελαχιστοποίηση των δαπανών. Οι διαχειριστές έργων Lean προσπαθούν να παραδώσουν έργα με επιτυχία παραμένοντας πιστοί σε αυτές τις αξίες.

Η Lean αναγνωρίζει τρία διαφορετικά είδη σπατάλης που συναντάμε τη διαχείριση έργων (Porppendieck M., Porppendieck T., 2003):

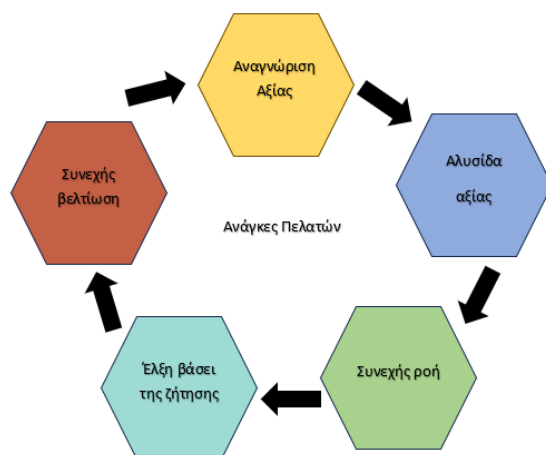
- Ο χρόνος και η προσπάθεια που διανέμονται σε δραστηριότητες που δεν παρέχουν καμία αξία στον πελάτη,
- Η ασυνεπής διαδικασία παραγωγής που τελικά καταλήγει σε σπατάλη χρόνου και πόρων,
- Η υπερβολική χρήση τόσο των μηχανημάτων όσο και των ανθρώπων.

Μέσα από την εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης Lean μειώνονται όλα τα είδη σπατάλης, με στόχο να γίνει η διαδικασία πιο αποδοτική, βιώσιμη και προσανατολισμένη να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες του πελάτη για ποιότητα και τιμή.

Σύμφωνα με τους Womack και Jones (Womack & Jones, 2003), οι πέντε βασικές αρχές της lean μεθοδολογίας είναι (διάγραμμα 3.5):

1. Καθορισμός της αξίας (value) των προϊόντων: Η αξία ορίζεται από τον πελάτη ή τα ενδιαφερόμενα μέρη. Με τον όρο αξία μπορεί να εννοείται η ποιότητα, το χρονοδιάγραμμα ή η τιμή του παραδοτέου έργου, αν και συνήθων είναι ο συνδυασμός του.
2. Προσδιορισμός της αλυσίδας αξίας (value stream) για κάθε προϊόν: μετά τον ορισμό της αξίας, χρειάζεται να γίνει η χαρτογράφηση για όλα τα βήματα και τις διεργασίες του κύκλου παραγωγής. Αυτή η λογική ακολουθία βημάτων είναι γνωστή ως αλυσίδα αξίας στη λιτή διαχείριση έργων. Στο πλαίσιο αυτό αναγνωρίζεται κάθε ενέργεια που πρέπει να ολοκληρωθεί στο έργο, μεταξύ των οποίων είναι ο σχεδιασμός, η προμήθεια, η παραγωγή και το ανθρώπινο δυναμικό.
3. Εξασφάλιση της συνεχούς ροής (flow) υλικών και πληροφορίας: Η συνεχής ροή εξασφαλίζει ότι δεν θα διακοπεί η παραγωγή. Η αρχή αυτή εξασφαλίζει έναν αποτελεσματικό τρόπο για τις δραστηριότητες του έργου ώστε να μεγιστοποιείται η προστιθέμενη αξία και να ελαχιστοποιείται η σπατάλη.
4. Εναρμονισμός της παραγωγής με τη ζήτηση (pull): Η αρχή αυτή παράγει μόνο ότι συμφωνείται με τον πελάτη. Το κυρίαρχο πλεονέκτημα του συστήματος έλξης είναι ότι δεν υπάρχει αποθήκευση ή αποθεματοποίηση. Αυτό εξοικονομεί χρήματα για την επιχείρηση, τα οποία μπορούν στη συνέχεια να μεταφερθούν με τη μορφή αξίας στους πελάτες της.
5. Επιδίωξη της τελειότητας (perfection): Η μεθοδολογία Lean είναι συνυφασμένη με τη συνεχή βελτίωση. Ως εκ τούτου, όλοι στην επιχείρηση πρέπει πάντα να προσπαθούν να βελτιώνουν τον εαυτό τους αλλά και τις διαδικασίες στις οποίες εμπλέκονται.

Η εστίαση στην εξάλειψη της σπατάλης καθιστά τη μεθοδολογία Lean την ιδανική εφαρμογή για πιο παραδοσιακά κατασκευαστικά έργα. Έχει παρατηρηθεί όμως ότι είναι αποτελεσματική και σε άλλες βιομηχανίες, κυρίων σε όσα υπάρχει σαφής ανάγκη να παραχθεί μεγαλύτερη αξία με λιγότερους πόρους και όταν υπάρχει δέσμευση για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.



Διάγραμμα 3.5 Οι βασικές αρχές της Lean

Πηγή: Moujib, A., 2007, Lean Project Management. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

### 3.3.6 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ PRINCE2

Η μέθοδος PRINCE2 αποτελεί συντομογραφία της έκφρασης Έργα σε Ελεγχόμενα Περιβάλλοντα (Projects IN Controlled Environments) και προέκυψε το 1996 ως μια γενικότερη μέθοδος διαχείρισης έργων. Δημιουργήθηκε αρχικά από το Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) και προέρχεται από τη μέθοδο PROMPT II, που είχε επινοηθεί ήδη από το 1975 από τη Simpract Systems Ltd. Η PRINCE2 είναι μια δομημένη μέθοδος για αποτελεσματική διαχείριση έργων ανεξάρτητα του μεγέθους ή του είδους (Matos S., Lopes E., 2013). Ενώ οι προηγούμενες εκδόσεις της μεθόδου επικεντρώνονταν σε έργα πληροφορικής, η μέθοδος αυτή έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι επεκτάσιμη και να ταιριάζει σε μια ποικιλία έργων.

Η PRINCE2 βασίζεται σε επτά θεμελιώδεις αρχές, οι οποίες πρέπει να τηρούνται σε κάθε έργο (Office of Government Commerce, 2009). Αυτές οι επτά αρχές αποτελούν ένα πλαίσιο για την νοοτροπία PRINCE2 και είναι οι εξής:

- Συνεχής επιχειρησιακή αιτιολόγηση: Στην PRINCE2, η αιτιολόγηση αποδεικνύεται στην Έκθεση Επιχειρηματικής Σκοπιμότητας, η οποία εξετάζεται και αναθεωρείται καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. Εάν το έργο παραμένει βιώσιμο, συνεχίζει κανονικά, διαφορετικά το έργο παύει.
- Συνεχής Μάθηση από την εμπειρία: Όταν ένα έργο ξεκινάει, είναι χρήσιμη η εμπειρία που έχει αποκτηθεί από προηγούμενα έργα, η οποία έχει στόχο να αποφευχθεί η επανάληψη λαθών

του παρελθόντος. Στην PRINCE2, όλοι οι συμμετέχοντες μαθαίνουν μέσα από την εμπειρία και δεν περιμένουν να μάθουν από τρίτα μέρη.

- *Σαφείς ρόλοι και ευθύνες*: Σε κάθε στάδιο του έργου, ο διαχειριστής του είναι υπεύθυνος να ορίζει με ακρίβεια τους ρόλους και τις ευθύνες για όλα τα άτομα στις ομάδες. Τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών, πρέπει να παρουσιάζονται με σαφήνεια στην οργάνωση του έργου, τόσο σε επίπεδο παραδοτέων, όσο και σε επίπεδο διοίκησης.
- *Προσέγγιση ανά στάδιο*: Στη μεθοδολογία PRINCE2, κάθε έργο χωρίζεται σε ξεχωριστές φάσεις ή στάδια διαχείρισης έργου, με την ολοκλήρωση των οποίων σημειώνονται τα αποτελέσματα και τα διδάγματα που αντλήθηκαν, ενώ ταυτόχρονα ενημερώνεται και το συνολικό σχέδιο του έργου. Με τον τρόπο αυτό παρακολουθείται η κατεύθυνση προς την οποία οδεύει ολόκληρο το έργο
- *Διαχείριση κατ' εξαίρεση*: Στη μέθοδο αυτή υπάρχουν ανοχές για κάθε στόχο του έργου. Αυτό δημιουργεί όρια και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο εκχωρείται η εξουσία. Κάθε έργο έχει συμφωνημένες ανοχές για να πραγματοποιηθεί ο στόχος του και να καθοριστούν τα αντίστοιχα όρια.
- *Εστίαση στην ποιότητα των προϊόντων*: Κάθε PRINCE2 έργο εστιάζει στην οριοθέτηση και στην παράδοση προϊόντων, με την απαιτούμενη ποιότητα. Τα μέλη των ομάδων διασφαλίζουν ότι δεν υπάρχει κενό μεταξύ των παραδοτέων και των απαιτήσεων του έργου. Για να επιτευχθεί αυτό, η ποιότητα των παραδοτέων ελέγχεται διαρκώς από τις ομάδες.
- *Προσαρμοσμένη προσέγγιση βασισμένη στα έργα*: Στην PRINCE2 οι διαθέσιμοι πόροι και ο χρόνος του έργου προσαρμόζονται στις συνθήκες και την πολυπλοκότητα του έργου.

Η μεθοδολογία διαχείρισης έργου PRINCE2 χρησιμοποιεί οκτώ διαδικασίες για τη διαχείριση έργων (Lianying Z., Jing H., Xinxing Z., 2012) όπως αναλύονται συνοπτικά παρακάτω:

1. *Έναρξη του Έργου*: Στη διαδικασία αυτή σχεδιάζεται η ομάδα έργου, περιγράφεται σύντομα το έργο, αναγνωρίζονται ο κίνδυνος, σχεδιάζονται οι φάσεις του έργου και καταγράφονται οι προσδοκίες του πελάτη για την ποιότητα του τελικού παραδοτέου.
2. *Διοικώντας το Έργο*: Η διαδικασία αυτή διαχειρίζεται από το Συμβούλιο του έργου το οποίο έχει τρεις ρόλους, το επιτελικό στέλεχος, τον επικεφαλής χρήστη και τον εκπρόσωπο του αναδόχου. Το Συμβούλιο του έργου είναι μέρος της ομάδας έργου και συνεργάζεται άμεσα με το διαχειριστή του έργου και τον υπεύθυνο συντονιστή της ομάδας έργου.

3. *Αρχικοποίηση του Έργου:* Ως στόχο έχει να σχεδιαστεί και να κοστολογηθεί το έργο, να καθοριστεί ο απαιτούμενος χρόνος και η απαιτούμενη προσπάθεια για να ολοκληρωθεί το έργο.
4. *Διαχείριση των Ορίων του Σταδίου:* Σε αυτή τη διαδικασία το Συμβούλιο του έργου αποφασίζει εάν θα συνεχιστεί το έργο βάσει της βιωσιμότητας του και των παραδοτέων στον πελάτη.
5. *Διεξαγωγή Ελέγχου της Φάσης:* Σε αυτή τη διαδικασία παρακολουθούνται και περιγράφονται οι δραστηριότητες του διαχειριστή του έργου που συμμετέχει στην εξασφάλιση ότι μια φάση προχωρά σύμφωνα με τον προγραμματισμό και αντιδρά κατάλληλα σε απροσδόκητα γεγονότα.
6. *Διαχείριση της παράδοσης του προϊόντος:* Στόχος είναι να εξασφαλιστεί ότι τα προγραμματισμένα παραδοτέα δημιουργούνται και θα παραδοθούν στον πελάτη στη συμφωνημένη ποιότητα και τιμή.
7. *Κλείσιμο του Έργου:* Ο διαχειριστής του έργου αποφασίζει εάν το έργο έχει ολοκληρωθεί και το διοικητικό συμβούλιο στη συνέχεια δίνει την τελική έγκριση.
8. *Σχεδιασμός:* Ο σχεδιασμός αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία κατά την οποία σχεδιάζεται το αρχικό στάδιο και οι φάσεις του έργου, ενημερώνεται το σχέδιο του έργου, εγκρίνονται οι εργασίες και δημιουργείται το σχέδιο των εξαιρέσεων.

Στη μεθοδολογία PRINCE2 προσδιορίζονται έξι βασικοί τομείς που πρέπει να διαχειρίζονται σε κάθε έργο. Οι διαχειριστές έργων κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούν KPIs για τη μέτρηση των στόχων απόδοσης και των ανοχών του έργου (Office of Government Commerce, 2009).

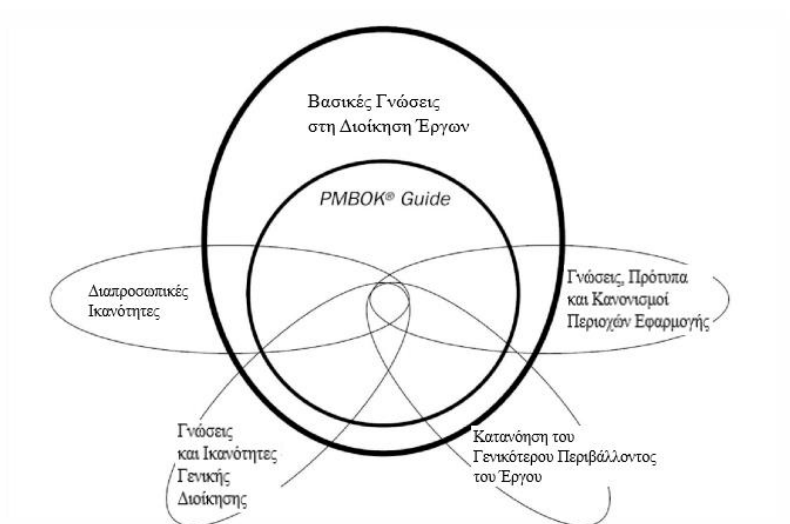
- *Πεδίο εφαρμογής:* Οι λεπτομέρειες σχετικά με το πεδίο εφαρμογής του έργου θα πρέπει να εξηγούνται στο σχέδιο έργου.
- *Κόστος:* Το κόστος του έργου περιγράφεται διεξοδικά επίσης στο σχέδιο έργου.
- *Χρονοδιάγραμμα:* Κάθε φάση του έργου ερμηνεύεται στο σχέδιο έργου, καθώς και η διάρκεια του.
- *Κίνδυνος:* Η προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων έχει στόχο να αναλύσει τις στρατηγικές μετριασμού που θα χρησιμοποιηθούν.
- *Ποιότητα:* Οι απαιτήσεις ποιότητας των πελατών ή των ενδιαφερομένων μερών θα πρέπει να συνοδεύονται από τις κατάλληλες διαδικασίες ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας για την τήρηση των προτύπων ποιότητας.
- *Οφέλη:* Για κάθε έργο χρειάζεται μια επιχειρηματική υπόθεση και μια ανάλυση κόστους-οφέλους για να επεξηγήσει τα οικονομικά ή στρατηγικά οφέλη του.



### 3.3.7 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ PMBOK

Το Σώμα Γνώσεων για τη Διαχείριση Έργων, ή εν συντομία PMBOK, δεν αποτελεί μόνο μια μεθοδολογία όσο μια συλλογή από βέλτιστες πρακτικές και κατευθυντήριες γραμμές όπως αυτές περιγράφονται από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI). Κυρίαρχος σκοπός της PMBOK είναι να προσφέρει τις βασικές γνώσεις για τη διοίκηση έργων, πρακτικές και εργαλεία που έχουν εφαρμοστεί ήδη σε άλλα έργα και έχουν αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η PMBOK εξελίσσεται και βελτιώνεται συνεχώς.

Σύμφωνα με τη PMBOK, ένα έργο μπορεί να διοικηθεί με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα όταν η ομάδα διοίκησης είναι ικανή να αξιοποιήσει γνώσεις και πρακτικές από τουλάχιστον πέντε περιοχές Ειδίκευσης (PMI, 2017). Οι περιοχές Ειδίκευσης παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3.6:



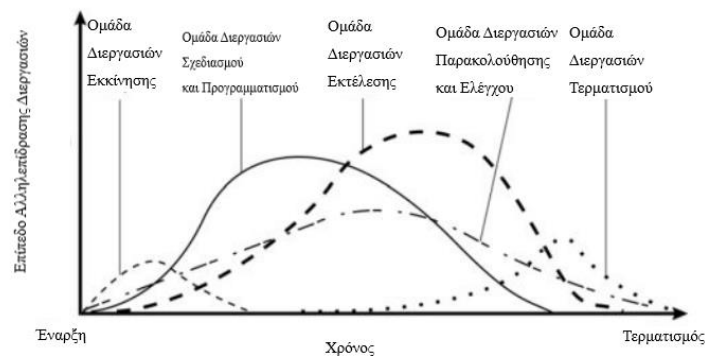
Διάγραμμα 3.6 Περιοχές Ειδίκευσης που απαιτούνται από την Ομάδα Έργου  
Πηγή: PMI, 2017, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition

Στη PMBOK οι διαδικασίες διαχείρισης έργων ομαδοποιούνται σε πέντε κατηγορίες, γνωστές ως Ομάδες Διεργασιών Διαχείρισης Έργων ή απλώς Ομάδες Διεργασιών (PMI, 2017). Στην πράξη, οι ομάδες Διεργασιών δεν αποτελούν φάσεις του έργου αλλά στοχεύουν στην ολοκλήρωση του έργου μέσα από τη συνεργασία τους και συνδέονται μεταξύ τους μέσα από

τους στόχους που θέτονται. Το αποτέλεσμα που παράγεται από μια διεργασία αποτελεί την έναρξη της επόμενης για να λειτουργήσει. Στη PMBOK περιλαμβάνονται οι ακόλουθες ομάδες Διεργασιών, όπως εμφανίζονται στο διάγραμμα 3.6:

1. Η *Ομάδα Διεργασιών Εκκίνησης*, η οποία προσδιορίζει και εγκρίνει την αρχή του έργου.
2. Η *Ομάδα Διεργασιών Σχεδιασμού και Προγραμματισμού*, η οποία καθορίζει τους στόχους και σχεδιάζει την πορεία δράσης για την επιλογή της καταλληλότερης εναλλακτικής λύσης.
3. Η *Ομάδα Διεργασιών Εκτέλεσης*, η οποία ενσωματώνει το ανθρώπινο δυναμικό και τους υλικούς συντελεστές ώστε να υλοποιηθεί το προγραμματισμένο σχέδιο.
4. Η *Ομάδα Διεργασιών Παρακολούθησης και Ελέγχου*, η οποία εποπτεύει την πρόοδο του έργου με σκοπό να διαπιστώσει αποκλίσεις από το σχέδιο και να προσχωρήσει σε τυχόν διορθωτικά μέτρα.
5. Η *Ομάδα Διεργασιών Τερματισμού*, η οποία πραγματώνει την επίσημη αποδοχή των παραδοτέων του Έργου από όλους.

Οι Ομάδες Διεργασιών είναι επικαλυπτόμενες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε διάφορα σημεία του Έργου και με διαφορετική ένταση κάθε φορά καθώς και πραγματοποιούνται καθ' όλη την διάρκεια του Έργου μέχρι να ολοκληρωθεί.



Διάγραμμα 3.7 Αλληλεπίδραση Ομάδων Διεργασιών

Πηγή: PMI, 2017, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition

Ταυτόχρονα στη PMBOK παρουσιάζονται δέκα Γνωστικές περιοχές, οι οποίες αλληλοεπιδρούν άμεσα με τις Ομάδες Διεργασιών, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 3.3. Κάθε περιοχή γνώσης περιέχει ένα μέρος ή όλες τις βασικές διεργασίες.

Πίνακας 3.3 Αλληλεπίδραση Ομάδων Διεργασιών

Περιοχές Γνώσης	Βασικές Ομάδες Διεργασιών				
	Εκκίνησης	Σχεδιασμού	Εκτέλεσης	Ελέγχου και παρακολούθησης	Τερματισμού
Διαχείριση Ολοκλήρωσης	Ανάπτυξη Καταστατικού Έργου	Ανάπτυξη Σχεδίου Διοίκησης Έργου	Διοίκηση & Διαχείριση Εκτέλεσης Έργου	- Παρακολούθηση & Έλεγχος Εργασιών Έργου - Εκτέλεση Ολοκληρωμένου Ελέγχου Αλλαγών	Κλείσιμο Έργου ή Φάσης
Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου		- Καθορισμός Απαιτήσεων - Καθορισμός Εύρους/ Φυσικού Αντικειμένου - Δημιουργία Δομής ανάλυσης Εργασιών		- Επιβεβαίωση Φυσικού Αντικειμένου - Έλεγχος Εύρους	
Διαχείριση Χρόνου		- Καθορισμός Δραστηριοτήτων Ακολουθία Δραστηριοτήτων - Εκτίμηση Πόρων Δραστηριοτήτων - Εκτίμηση Διάφκειας Δραστηριοτήτων - Ανάπτυξη Χρονοδιαγ/τος		Έλεγχος Χρονοδιαγ/τος	
Διαχείριση Κόστους		- Εκτίμηση Κόστους - Καθορισμός Προϋπολογισμού		Έλεγχος Κόστους	
Διαχείριση Ποιότητας		Σχεδιασμός Ποιότητας	Διασφάλιση Ποιότητας	Έλεγχος Ποιότητας	
Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων		Ανάπτυξη Πλάνου Ανθρώπινου Δυναμικού	- Απόκτηση Ομάδας Έργου - Ανάπτυξη Ομάδας Έργου - Διοίκηση Ομάδας Έργου		
Διαχείριση Επικοινωνίας		Πλάνο Επικοινωνίας	- Διανομή Πληροφορίας - Διαχείριση Προσδοκιών Εμπλεκομένων	Αναφορές Απόδοσης	
Διαχείριση Κινδύνου		- Πλάνο Διαχείρισης Κινδύνων - Αναγνώριση Κινδύνων - Ποσοτική & Ποιοτική Ανάλυση Κινδύνων - Σχεδιασμός Απόκρισης σε Κινδύνους		Παρακολούθηση και Έλεγχος Κινδύνων	
Διαχείριση Προμηθειών		Σχεδιασμός Προμηθειών	Συμβόλαιο Προμηθειών	Διαχείριση Προμηθειών	Περάτωση Συμβάσεων

Πηγή: PMI, 2017, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition

### 3.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ PMBOK ΚΑΙ PRINCE2

Οι μεθοδολογίες PRINCE2 και PMBOK είναι δύο από τα πιο ευρέως αναγνωρισμένες μεθοδολογίες για τη διαχείριση έργων. Κάθε μία έχει το δικό της ξεχωριστό σύνολο αρχών, διαδικασιών και πρακτικών. Οι δύο αυτές μεθοδολογίες αποτελούν διαφορετικές προσεγγίσεις και είναι δύο μοντέλα που παρουσιάζουν αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Σημαντικό για όσους αποφασίζουν για τη διαχείριση του έργου είναι η μέθοδος να ταιριάζει με τις απαιτήσεις του έργου.

Ο οδηγός της PMBOK είναι γραμμένος μέσα από την οπτική του χορηγού και όχι από εκείνη του προμηθευτή ή του πωλητή. Δηλαδή η PMBOK καλύπτει περισσότερο έδαφος από ότι η PRINCE2. Παρ' όλα αυτά, μέσα στους καθορισμένους περιορισμούς της, η PRINCE2 αποτελεί μια εύκολη μεθοδολογία για την εκτέλεση της πλειοψηφίας των έργων.

Η PRINCE2 είναι σχεδιασμένη για να ανταπεξέρχεται σε μια ποικιλία περιστάσεων πελατών και προμηθευτών, ενώ η PMBOK έχει την προϋπόθεση ότι το έργο αφορά σε έναν πελάτη με ένα μοναδικό προμηθευτή καθ' όλη τη διάρκεια του. Αυτό έχει επίπτωση τόσο στην οργάνωση όσο και στις λεπτομέρειες του ελέγχου.

Η PRINCE2 εστιάζει σε μεγάλο βαθμό στους ρόλους και τις αρμοδιότητες εντός της ομάδας έργου, τονίζοντας τη σημασία μιας δομημένης οργάνωσης και σαφών ορισμών των ρόλων για την αποτελεσματική διαχείριση του έργου. Από την άλλη μεριά, η PMBOK εστιάζει περισσότερο στους τομείς γνώσης και τις διαδικασίες που εμπλέκονται στη διαχείριση ενός έργου, παρέχοντας μια ευρεία προοπτική για το τι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να διαχειρίζεται καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.

Η PRINCE2 είναι μια προσέγγιση της διαχείρισης έργων που βασίζεται σε διαδικασίες, παρέχοντας μια βήμα προς βήμα, λεπτομερή μέθοδο για την υλοποίηση έργων με σαφή πρότυπα, διαδικασίες και βήματα. Είναι πολύ δομημένη και επικεντρώνεται στη διαίρεση του έργου σε διαχειρίσιμα και ελεγχόμενα στάδια.

Η PMBOK είναι ένας οδηγός που περιγράφει ένα σύνολο τυποποιημένων ορολογιών, κατευθυντήριων γραμμών και πρακτικών για τη διαχείριση έργων. Είναι περισσότερο μια βάση γνώσεων ή ένας οδηγός αναφοράς παρά μια μεθοδολογία, καλύπτοντας όσα πρέπει να γνωρίζουν οι διαχειριστές έργων για την αποτελεσματική διαχείριση έργων σε διάφορους τομείς γνώσεων.

Αν η κατανομή ρόλων και ευθυνών θεωρείται σημαντική στη διαχείριση ενός έργου, τότε σε αυτή την περίπτωση η εφαρμογή της μεθόδου PRINCE2 φέρει σημαντικά πλεονεκτήματα. Στον οδηγό PMBOK οι περισσότεροι ρόλοι δεν ορίζονται. Αντίθετα στην PRINCE2 όπου υπάρχει σαφής καθορισμός των ρόλων και των ευθυνών, είναι πολύ πιθανό καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, οι σωστοί άνθρωποι να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις.

Η PRINCE2 έχει υιοθετηθεί ευρέως στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ευρώπη και την Αυστραλία και είναι γνωστό για το υψηλό επίπεδο κανονιστικότητας της, το οποίο μπορεί να είναι τόσο πλεονέκτημα όσο και περιορισμός. Είναι κατάλληλη για έργα όλων των μεγεθών, αλλά απαιτεί προσαρμογή ώστε να ταιριάζει στο συγκεκριμένο πλαίσιο του έργου.

Η PMBOK, από την άλλη, χρησιμοποιείται παγκοσμίως και θεωρείται πιο ευέλικτη, καθώς παρέχει ένα σύνολο βέλτιστων πρακτικών και όχι μια μεθοδολογία βήμα προς βήμα. Αυτό επιτρέπει την εφαρμογή του σε ένα ευρύ φάσμα έργων, βιομηχανιών και οργανισμών.

Η επιλογή μεταξύ της χρήσης των μεθοδολογιών PRINCE2 και PMBOK για τη διαχείριση έργων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το περιβάλλον του έργου, τις οργανωτικές προτιμήσεις, τη γεωγραφική θέση και τις ειδικές απαιτήσεις του έργου. Η επιλογή μεταξύ της PRINCE2 και της PMBOK θα πρέπει να γίνεται με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες του έργου, τις προτιμήσεις και τις απαιτήσεις του οργανισμού και την επαγγελματική κρίση του διαχειριστή έργου και της ομάδας.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια υβριδική προσέγγιση που συνδυάζει στοιχεία τόσο της PRINCE2 όσο και της PMBOK μπορεί να είναι η πιο αποτελεσματική. Αυτό μπορεί να επιτρέψει στους διαχειριστές έργων να αξιοποιήσουν το δομημένο πλαίσιο της PRINCE2 για την οργάνωση του έργου, ενώ παράλληλα να ενσωματώσουν τις ευρείες γνώσεις και τις ευέλικτες διαδικασίες της PMBOK για τη διαχείριση συγκεκριμένων πτυχών της εκτέλεσης του έργου. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε πολύπλοκα έργα ή οργανισμούς που απαιτούν τόσο την πειθαρχία μιας δομημένης μεθοδολογίας όσο και την προσαρμοστικότητα μιας ολοκληρωμένης βάσης γνώσεων.

### **3.5 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ**

Η επιλογή μιας μεθοδολογίας διαχείρισης έργων και η εφαρμογή των πρακτικών τους είναι μια κρίσιμη απόφαση που μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά τα αποτελέσματα του έργου και την παραγωγικότητα της ομάδας. Η επιλογή της σωστής μεθοδολογίας διαχείρισης έργων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Μια μεθοδολογία διαχείρισης έργου μπορεί να βοηθήσει

στην ολοκλήρωση του έργου, αλλά αυτό δεν συνεπάγεται απαραίτητα ότι οποιαδήποτε μεθοδολογία θα οδηγήσει να ολοκληρωθεί επιτυχώς ένα έργο, εντός προϋπολογισμού και εντός χρονοδιαγράμματος. Κατά τους Sheffield, J. & Lemétayer, J. (2010) ορισμένοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή της καταλληλότερης μεθοδολογίας είναι:

1. *Απαιτήσεις έργου*: Οι ειδικές απαιτήσεις του έργου, συμπεριλαμβανομένου του πεδίου εφαρμογής, της πολυπλοκότητας, του μεγέθους και του σκοπού, καθορίζουν την αξιολόγηση και επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας. Ορισμένες μεθοδολογίες λειτουργούν καλύτερα για συγκεκριμένα έργα, ενώ άλλες είναι πιο ευέλικτες και προσαρμόσιμες σε διάφορα σενάρια. Έργα με σαφώς καθορισμένες, αμετάβλητες απαιτήσεις μπορεί να είναι κατάλληλα για παραδοσιακές μεθοδολογίες, ενώ έργα με εξελισσόμενες απαιτήσεις μπορεί να απαιτούν προσαρμοστικές μεθοδολογίες όπως η ευέλικτη.
2. *Ομάδα έργου*: Το μέγεθος της ομάδας έργου και η σύνθεση των μελών της (π.χ. οι δεξιότητες, η εμπειρία και η τοποθεσία τους) αποτελούν σημαντικές εκτιμήσεις. Ορισμένες μεθοδολογίες απαιτούν ειδικές δεξιότητες ή εκπαίδευση. Η διασφάλιση ότι η ομάδα αισθάνεται άνετα με την επιλεγμένη μέθοδο για τη βελτίωση της συνεργασίας και της συνολικής απόδοσης του έργου είναι ζωτικής σημασίας. Οι ευέλικτες μεθοδολογίες συχνά λειτουργούν καλύτερα με μικρότερες ομάδες με διαλειτουργικές δεξιότητες, ενώ οι μεγαλύτερες ομάδες μπορεί να απαιτούν μεθοδολογίες με πιο επίσημες δομές και πρωτόκολλα επικοινωνίας.
3. *Συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών*: Το απαιτούμενο επίπεδο συμμετοχής και συνεργασίας των ενδιαφερομένων μερών του έργου μπορεί να επηρεάσει την επιλογή της μεθοδολογίας. Ορισμένες μεθοδολογίες, όπως η ευέλικτη, δίνουν έμφαση στην τακτική αλληλεπίδραση και συνεχή ανατροφοδότηση των ενδιαφερομένων μερών καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.
4. *Διαχείριση κινδύνων*: Η ανοχή των κινδύνων και η διαχείριση κινδύνου στο πλαίσιο αυτού μπορούν να υποδείξουν την επιλογή της μεθοδολογίας. Η ευέλικτη μεθοδολογία δέχεται την αλλαγή και διαθέτει ενσωματωμένους μηχανισμούς για την αντιμετώπιση των κινδύνων και των προβλημάτων που προκύπτουν και προτιμάται για έργα υψηλού κινδύνου. Αντιθέτως, εάν το έργο απαιτεί μια προσέγγιση που αποφεύγει τους κινδύνους μέσα από προσεκτικό σχεδιασμό, μια παραδοσιακή μεθοδολογία θεωρείται πιο κατάλληλη.
5. *Οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας*: Η κουλτούρα σε μια επιχείρηση και η εξοικειώσή της με διαφορετικές μεθοδολογίες μπορούν να κατευθύνουν σε μεγάλο βαθμό την

επιλογή. Η επιχείρηση με κουλτούρα που σέβεται την ευελιξία και την ταχεία αλλαγή μπορεί να κλίνει προς τις ευέλικτες μεθοδολογίες, ενώ μια πιο ιεραρχική δομή μπορεί οδηγήσει σε παραδοσιακές προσεγγίσεις.

Η επιλογή της σωστής μεθοδολογίας για τη διαχείριση έργων προϋποθέτει προσεκτική εκτίμηση όλων των παραγόντων που σχετίζονται με το έργο και το γενικότερο οργανωσιακό περιβάλλον. Στόχος είναι η επιλογή μιας μεθοδολογίας που να ευθυγραμμίζεται ορθώς με το σκοπό, τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς του έργου, καθώς και με τις τεχνικές δυνατότητες και τις κλίσεις της ομάδας έργου και όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Burrows M., 2014, Kanban from the Inside: Understand the Kanban Method, connect it to what you already know, introduce it with impact

Charvat J., 2003, Project Management Methodologies: Selecting, Implementing and Supporting Methodologies and Processes for Projects, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Damij, Nadja & Damij, Talib, 2021, An Approach to Optimizing Kanban Board Workflow and Shortening the Project Management Plan. IEEE Transactions on Engineering Management

David J. Anderson, 2010, Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business

Edmunds Andrew, Olszewska Marta, Waldén Marina, 2016, Using the Event-B Formal Method for Disciplined Agile Delivery of Safety-critical Systems

Henrik Kniberg, 2006, Scrum and XP from the Trenches

Highsmith J., 2010, Agile Project management: Creating Innovative Products 2nd Edition, MA: Addison – Wesley.

<https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>

Ken Schwaber and Jeff Sutherland, 2010, The scrum guide developed and sustained

Lianying Z., Jing H., Xinxing Z., 2012, The Project Management Maturity Model and Application Based on PRINCE2, Procedia Engineering, Elsevier

Liberatore, Matthew & Pollack-Johnson, Bruce, 2003, Factors influencing the usage and selection of project management software, Engineering Management, IEEE Transactions

Manifesto for Agile Software Development (<http://agilemanifesto.org/> )

Matos S., Lopes E., 2013, Prince2 or PMBOK – a question of choice, Procedia Technology, Elsevier

Moujib, A., 2007, Lean Project Management. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Mounir A., 2018, Project Management beyond Waterfall and Agile, CRC Press

Office of Government Commerce, 2009, Managing Successful Projects with PRINCE2 2009 Edition Manual, The Stationery Office

PMI, 2017, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute.

Poppendieck M., Poppendieck T., 2003, Lean Software Development: An Agile Toolkit, Addison-Wesley Professional

Raut, Laukik & Wakode, Rajat & Talmale, Pravin, 2015, Overview on Kanban Methodology and its Implementation. International Journal for Scientific Research & Development



Schwaber K., Beedle M., 2002, Agile Software Development with Scrum (Series in Agile Software Development)

Schwaber K., Sutherland J., 2020, Ο Οδηγός του Scrum <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Greek.pdf>

Sheffield, J. & Lemétayer, J., 2010, Critical success factors in project management methodology fit. Paper presented at PMI

Shenhar A. J., Dvir D., 2007, Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation, MA: Harvard Business Press.

Spundak M., 2014, Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?, Procedia Social and Behavioral Sciences, Elsevier

Stare A., 2014, Agile Project Management in Product Development Projects, Procedia Social and Behavioral Sciences, Elsevier

State of Kanban Report, 2022 by Kanban University, <https://kanban.university/wp-content/uploads/2022/10/State-of-Kanban-Report-2022.pdf>

The 17th State of Agile Report <https://stateofagile.com/#>

Womack J. & Jones D., 2003, “Lean Thinking: Banish waste and create health in your organization” (revised and updated since original 1996 edition), Simon & Schuster, New York

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ PROJECT MANAGEMENT**

### **4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Η Στρατηγική Διαχείριση Έργων (Strategic Project Management ή SPM) αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που ενώνει τους στρατηγικούς σκοπούς της εταιρείας και των έργων που υλοποιούνται για να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί. Συνιστά μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση έργων, μέσω της οποίας ευθυγραμμίζεται με τους ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους (Kerzner, 2017). Ταυτόχρονα, ενσωματώνει τις παραδοσιακές αρχές της διαχείρισης έργων με το στρατηγικό μάνατζμεντ των επιχειρήσεων με κύριο σκοπό να διασφαλιστεί ότι το εκάστοτε έργο συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνεται η ακριβής κατανόηση των στρατηγικών στόχων, η ευθυγράμμιση των στόχων αυτών με τους στόχους του έργου και η διαχείριση των έργων για την επίτευξη αποτελεσμάτων που αντίστοιχα συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί με σαφήνεια.

Η Στρατηγική Διαχείριση Έργων εξασφαλίζει για κάθε έργο που αναλαμβάνεται και συνδέεται άμεσα με τους στρατηγικούς σκοπούς, ότι οι πόροι κατανέμονται αποδοτικά και αποτελεσματικά προς την επίτευξη των σκοπών αυτών (Turner, 2016). Αυτό περιλαμβάνει εμπειριστατωμένη επιλογή των έργων με βάση τη στρατηγική τους σημασία, λεπτομερή σχεδιασμό για την ευθυγράμμισή τους με τους στρατηγικούς σκοπούς, εκτέλεση με επίκεντρο τη στρατηγική ευθυγράμμιση και αξιολόγηση για τη διασφάλιση της στρατηγικής συνεισφοράς. Αυτή η ευθυγράμμιση μεγιστοποιεί την αξία που προκύπτει από τα αποτελέσματα των έργων, διασφαλίζοντας ότι τα έργα δεν λειτουργούν αποκεντρωμένα, αλλά συμβάλλουν στη συνολική εικόνα.

Η Στρατηγική Διαχείριση Έργων έχει δύο πρωταρχικούς στόχους, τον προσδιορισμό των έργων ή δραστηριοτήτων που πρέπει να ολοκληρωθούν ή να ξεκινήσουν προκειμένου να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και σκοποί και τη λήψη μέτρων για να διασφαλιστεί ότι αυτά τα έργα ή οι δραστηριότητες ολοκληρώνονται, ενώ παράλληλα πληρούν όλα τα ανώτερα πρότυπα διαχείρισης (Meredith, 2017).

Η ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους ακόλουθους τρόπους (Kerzner, 2017):

- *Βελτιστοποίηση πόρων*: Είναι σημαντικό σε κάθε στρατηγική επιλογή να κατοχυρώνεται ότι ο χρόνος, τα χρήματα και το προσωπικό επενδύονται σε έργα που προσφέρουν την υψηλότερη στρατηγική αξία.
- *Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων*: Η SPM παρέχει ένα ευρύ πλαίσιο για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σχετικά με την επιλογή, την ιεράρχηση και την πραγματοποίηση έργων με βάση τους στρατηγικούς στόχους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πιο συνεκτικές και στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε ολόκληρη την εταιρεία και για κάθε διαδικασία.
- *Βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα*: Εξασφαλίζοντας ότι τα έργα ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και συμβάλλουν σημαντικά σε αυτούς, η SPM ευνοεί τις οργανισμούς να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς, να καινοτομούν και να διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- *Αύξηση της αξίας των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders)*: Η SPM επικεντρώνεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων που είναι στρατηγικά σημαντικά, γεγονός που συχνά μεταφράζεται σε αυξημένη αξία για τους ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων.
- *Διαχείριση κινδύνων*: Η στρατηγική διαχείριση έργων περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τη διαχείριση των κινδύνων σε στρατηγικό επίπεδο, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να μετριάσουν αποτελεσματικά τις πιθανές απειλές για τους στρατηγικούς τους στόχους.

Η εφαρμογή της SPM προϋποθέτει αλλαγή τρόπου σκέψης, από την αντίληψη των έργων ως μεμονωμένων προσπαθειών στην κατανόησή τους ως στρατηγικών πρωτοβουλιών σε ευρύτερο πλαίσιο. Τα βασικά βήματα της εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείριση Έργων περιλαμβάνουν (Meredith, 2017):

1. *Στρατηγικός σχεδιασμός*: Καθορισμός σαφών, εφικτών και μετρήσιμων στρατηγικών στόχων (σκοπών) που καθοδηγούν ολόκληρη την στρατηγική της επιχείρησης.
2. *Επιλογή έργων*: Ανάπτυξη κριτηρίων για την επιλογή έργων με βάση τη στρατηγική τους συνάφεια και τη δυνατότητά τους να συμβάλουν στους στρατηγικούς στόχους θετικά.
3. *Στρατηγική ευθυγράμμιση*: Διασφάλιση της ευθυγράμμισης των στόχων των έργων με τους στρατηγικούς στόχους και των σχεδίων έργων που περιλαμβάνουν συγκεκριμένες δράσεις για την επίτευξη των στόχων αυτών.
4. *Εκτέλεση με στρατηγική εστίαση*: Υλοποίηση έργων με συνεχή εστίαση στη στρατηγική ευθυγράμμιση, προσαρμόζοντας, εφόσον απαιτείται και είναι εφικτό, τα έργα ώστε να παραμένουν ευθυγραμμισμένα με τους στρατηγικούς στόχους.

5. *Αξιολόγηση και μάθηση*: Τακτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των έργων σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους, μάθηση από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες και χρήση αυτών των γνώσεων για τη βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού και των διαδικασιών διαχείρισης έργων.

#### **4.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ**

Η μεταβολή της διαχείρισης έργων σε στρατηγική διαχείριση έργων σηματοδοτεί μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες συνδυάζουν τις πρωτοβουλίες τους με τους συνολικούς εταιρικούς τους στόχους (Shenhar, et al., 2007). Η μετατόπιση αυτή σηματοδοτεί μια θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο τα έργα σχεδιάζονται, εκτελούνται και αξιολογούνται σε σχέση με την οργανωτική στρατηγική, και όχι απλώς μια επέκταση της πειθαρχίας της διαχείρισης έργων.

Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του εταιρικού περιβάλλοντος και η κατανόηση του γεγονότος ότι τα έργα αποτελούν ουσιαστικούς καταλύτες για τη στρατηγική αλλαγή συνέβαλαν στην αύξηση της δημοτικότητας της έννοιας της στρατηγικής διαχείρισης έργων στα τέλη του 20ού και στις αρχές του 21ου αιώνα (PMI, 2017). Η συνειδητοποίηση ότι οι συμβατικές τεχνικές διαχείρισης έργων, οι οποίες έδιναν προτεραιότητα στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και την επίτευξη τακτικών στόχων, δεν επαρκούσαν για να εγγυηθούν τη μακροπρόθεσμη επιβίωση των επιχειρήσεων, ήταν αυτό που σηματοδότησε αυτή την αλλαγή.

Η έμφαση που δίνεται στο συντονισμό των έργων με τη συνολική στρατηγική ενός οργανισμού διαφοροποιεί τη στρατηγική διαχείριση έργων. Αυτό συνεπάγεται τη διασφάλιση ότι κάθε έργο συμβάλλει στην επίτευξη ευρύτερων εταιρικών στόχων, εκτός από την καλής ποιότητας εκτέλεσή τους. Η κατανόηση του ανταγωνιστικού τοπίου του οργανισμού, των στρατηγικών στόχων και του τρόπου με τον οποίο τα έργα συμβάλλουν στην προώθηση των στρατηγικών πρωτοβουλιών είναι απαραίτητα για τη στρατηγική διαχείριση έργων.

Η εξέλιξη στη στρατηγική διαχείριση έργων εισήγαγε διάφορα βασικά στοιχεία που τη διαφοροποιούν από την παραδοσιακή διαχείριση έργων (PMI, 2017):

- *Στρατηγική ευθυγράμμιση*: Ο βαθμός στον οποίο ένα έργο συνάδει με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού καθορίζει την κατάταξη και την επιλογή του. Αυτό εγγυάται ότι τα κονδύλια δίνονται σε πρωτοβουλίες που έχουν τον μεγαλύτερο μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην ανάπτυξη της εταιρείας.

- *Διαχείριση χαρτοφυλακίου*: Για τη βελτιστοποίηση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων, η στρατηγική διαχείριση έργων συνεπάγεται την εποπτεία μιας συλλογής έργων, λαμβάνοντας υπόψη τις αλληλεξαρτήσεις τους και τη συνολική κατανομή των πόρων σε όλο το χαρτοφυλάκιο.
- *Δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών*: Είναι ζωτικής σημασίας η κατανόηση και ο χειρισμός των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών, όπως οι πελάτες, τα μέλη του προσωπικού και οι επενδυτές. Η στρατηγική διαχείριση έργων εστιάζει στο πόσο κρίσιμη είναι η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών για τον καθορισμό των στόχων του έργου και τη διασφάλιση των αποτελεσμάτων του έργου που προάγουν τους στρατηγικούς στόχους.
- *Διαχείριση κινδύνων*: Η διαδικασία εντοπισμού και ελέγχου των κινδύνων που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού. Για τη διασφάλιση των στρατηγικών συμφερόντων του οργανισμού, ο προληπτικός εντοπισμός, η αξιολόγηση και ο μετριασμός των κινδύνων αποτελούν μέρος της στρατηγικής διαχείρισης έργων.
- *Μέτρηση της επίδοσης*: Η διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας ενός έργου σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους του. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία μέτρων που δείχνουν πόσο καλά οι πρωτοβουλίες επιτυγχάνουν τους στρατηγικούς στόχους εκτός από την αποτελεσματικότητά τους.

Στο σύνολο της η στρατηγική διαχείριση έργων είναι ένας τρόπος που αλλάζει τα δεδομένα για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και να ευδοκιμήσει στο σύγχρονο δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο. Μέσα από την εισαγωγή των πρακτικών διαχείρισης έργων στις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να διασφαλίσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια ότι τα έργα τους ευθυγραμμίζονται με τους συνολικούς επιχειρηματικούς στόχους τους και συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία (Meredith, 2017). Μέσα από τη στρατηγική διαχείριση έργων οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τη δημιουργία αξίας, λαμβάνοντας υπόψη το γενικότερο επιχειρηματικό πλαίσιο και ευθυγραμμίζοντας τα έργα με τους στρατηγικούς στόχους. Τα οφέλη από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαχείρισης έργων είναι (Müller, 2014):

- Καλύτερη ευθυγράμμιση με τους επιχειρηματικούς στόχους και βελτιωμένη λήψη αποφάσεων,
- Βελτιωμένη επικοινωνία ομάδας έργου,
- Αποδοτική αξιοποίηση πόρων,

- Αυξημένη αποδοτικότητα και ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα,
- Καλύτερη διαχείριση κινδύνων,
- Βελτιωμένα αποτελέσματα του έργου.

Ενώ η στρατηγική διαχείριση έργων προσφέρει τα προαναφερθέντα οφέλη, παρουσιάζει επίσης προκλήσεις που οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν. Αυτές περιλαμβάνουν (Alie, 2015):

- *Πολυπλοκότητα ως προς την ευθυγράμμιση*: Η διασφάλιση της ευθυγράμμισης κάθε έργου με τους στρατηγικούς στόχους μπορεί να είναι πολύπλοκη, ιδίως όταν πρόκειται για μεγάλους οργανισμούς με πολλαπλούς στρατηγικούς στόχους και πολυάριθμα έργα.
- *Διαχείριση αλλαγών*: Η στρατηγική διαχείριση έργων απαιτεί συχνά σημαντικές αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα, τις διαδικασίες και τη νοοτροπία, οι οποίες μπορεί να συναντήσουν αντίσταση ιδίως όταν η επιχείρηση δεν έχει ευέλικτες διαδικασίες προσαρμογής στις αλλαγές.
- *Στρατηγική ευελιξία*: Η επιχείρησης έρχεται αντιμέτωπη με τη διατήρηση της στρατηγικής ευθυγράμμισης, ενώ παράλληλα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενους στρατηγικούς στόχους ή εξωτερικές συνθήκες.
- *Δεξιότητες*: Η στρατηγική διαχείριση έργων απαιτεί από τους διαχειριστές έργων να διαθέτουν ένα μείγμα δεξιοτήτων διαχείρισης έργων και στρατηγικών ικανοτήτων σκέψης, γεγονός που μπορεί να απαιτεί αναπροσαρμογή, πρόσθετη εκπαίδευση ή προσλήψεις.

#### **4.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ.**

Η διαχείριση έργων έχει περάσει από σημαντικές μεταμορφώσεις, εξελισσόμενη από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης έργων σε στρατηγικές πρακτικές διαχείρισης έργων. Η εξέλιξη αυτή σηματοδοτεί μια κύρια αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο τα έργα ερμηνεύονται, εκτελούνται και ενσωματώνονται στο ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο των επιχειρήσεων αναδεικνύοντας τρόπους μετάβασης για οργανωτική επιτυχία.

Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την παραδοσιακή διαχείριση έργων είναι η εστίαση που δίνεται στο σχεδιασμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο έργων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων εντός καθορισμένων περιορισμών, ανάμεσα στα οποία είναι ο χρόνος, το κόστος και η ποιότητα (Srivannaboon, 2006). Πρωταρχικό στόχο αποτελεί η ολοκλήρωση του έργου εντός χρονοδιαγράμματος, εντός προϋπολογισμού και με την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών. Αυτό συνήθως πραγματοποιείται χωρίς να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο το έργο

ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Οι παραδοσιακές μεθοδολογίες διαχείρισης έργων, όπως είναι η waterfall, εστιάζουν κατά κύριο λόγο σε μια γραμμική, διαδοχική προσέγγιση στην εκτέλεση του έργου, όπου κάθε φάση του έργου πρέπει να ολοκληρωθεί πριν αρχίσει η επόμενη.

Εν συντομία τα βασικά στοιχεία της παραδοσιακής διαχείρισης έργων περιλαμβάνουν καθορισμένο πεδίο εφαρμογής και στόχους, προσανατολισμό σε εργασίες, μηχανισμούς ελέγχου, διαχείριση κινδύνου και ενδιαφερομένων μερών (PMI, 2017).

Η στρατηγική διαχείριση έργων αντιπροσωπεύει μια πιο ολιστική προσέγγιση, κατά την οποία τα έργα όχι μόνο εκτελούνται αποτελεσματικά αλλά και ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει ότι τα έργα αποτελούν μέσο για την υλοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών και την προώθηση της οργανωτικής αλλαγής. Η στρατηγική διαχείριση έργων περιλαμβάνει την επιλογή και την ιεράρχηση των έργων με βάση τη στρατηγική τους σημασία, τη διαχείριση ενός χαρτοφυλακίου έργων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και τη μέτρηση της επιτυχίας των έργων από την άποψη της συμβολής τους στους στρατηγικούς στόχους.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής διαχείρισης έργων μεταξύ άλλων είναι (Joshi et al., 2003):

- *Στρατηγική ευθυγράμμιση*: Η ευθυγράμμιση των έργων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού είναι το κύριο κριτήριο επιλογής. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ότι το χαρτοφυλάκιο έργων συνεισφέρει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
- *Διαχείριση χαρτοφυλακίου*: Στη στρατηγική διαχείριση έργων συναντάται ένα σύνολο έργων ως χαρτοφυλάκιο, αποτελούμενο από την αλληλεπίδραση μεταξύ των έργων και βελτιωμένο από την κατάλληλη κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- *Δημιουργία αξίας*: Η εστίαση των επιχειρηματικών επιλογών μετακινείται από την ολοκλήρωση εργασιών στη δημιουργία αξίας για ολόκληρη την επιχείρηση, που αποτελεί βασικό σκοπό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η αξιολόγηση και επιλογή των έργων γίνεται με βάση τις δυνατότητές τους να συμβάλουν στην επίτευξη διαφόρων στρατηγικών στόχων, ανάμεσα στους οποίους είναι η είσοδος σε νέες αγορές, η τόνωση της καινοτομίας ή η βελτίωση της αποδοτικότητας.

- *Προσαρμοστικότητα και ευελιξία:* Στη στρατηγική διαχείριση έργων επιλέγονται πιο συχνά οι ευέλικτες μεθοδολογίες, όπως η Agile ή η Scrum, καθώς ανταπεξέρχονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μέσα από αυτή τη προσέγγιση τα έργα μπορούν να προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες και να ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές αλλαγές.
- *Διαχείριση κινδύνων:* Η διαχείριση κινδύνων στη στρατηγική διαχείριση έργων εκτείνεται πέρα από τις λειτουργικές πτυχές του έργου και περιλαμβάνει τους στρατηγικούς κινδύνους. Μέσα από την αξιολόγηση των στρατηγικών κινδύνων μελετώνται οι εξωτερικές αλλαγές, όπως οι χρηματοοικονομικές διακυμάνσεις της αγοράς ή οι τεχνολογικές προόδους, οι οποίοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν κατ' επέκταση τους στρατηγικούς στόχους του έργου.
- *Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών:* Η στρατηγική διαχείριση έργων αποδέχεται τη σημασία της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένης της ανώτερης διοίκησης, των στρατηγικών συνεργατών και των πελατών. Η προσέγγιση αυτή διασφαλίζει ότι τα έργα ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών και έχουν την υποστήριξη από τα υψηλότερα επίπεδα της διοίκησης.

Οι διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής διαχείρισης έργων και της στρατηγικής διαχείρισης έργων προβάλλουν μια ουσιώδη αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν την εκτέλεση έργων σε σχέση με τους στρατηγικούς τους στόχους. Ενώ στη παραδοσιακή διαχείριση έργων το επίκεντρο βρίσκεται στην τακτική εκτέλεση των έργων, η στρατηγική διαχείριση έργων στο σύνολο της δίνει έμφαση στην ευθυγράμμιση των έργων με την οργανωτική στρατηγική, τη δημιουργία αξίας και την προσαρμοστικότητα στις στρατηγικές αλλαγές.

#### **4.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ**

Οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στη στρατηγική είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν καλύτερα όλες τις προκλήσεις του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και ταυτόχρονα να προσφέρουν αξία στους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη (Heagney, 2016). Οι θεωρίες του στρατηγικού μάνατζμεντ προσφέρουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη διαχείριση έργων, παρέχοντας το πλαίσιο για την κατανόηση ως προς τον τρόπο καθορισμού και επίτευξης μακροπρόθεσμων στόχων. Αυτές οι θεωρίες βοηθούν τους διαχειριστές έργων να



ευθυγραμμίσουν τα έργα τους με τους ευρύτερους στόχους εντός της επιχείρησης, να προβλέψουν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να διασφαλίσουν ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά (Kerzner, 2017). Υιοθετώντας μια στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση έργων, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντείνουν την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις μεταβολές, να μεγιστοποιούν τη δημιουργία αξίας και τελικά να ευδοκimoύν σε ένα δυναμικό περιβάλλον της αγοράς. Παρακάτω ακολουθεί μια επισκόπηση των βασικών θεωριών του στρατηγικού μάνατζμεντ και πως εφαρμόζονται στη διαχείριση έργων (The Standard for Portfolio Management, 2017):

- *Ανάλυση PEST* (πολιτική, οικονομική, κοινωνική, τεχνολογική): Μέσα από την ανάλυση αυτών των συνιστωσών, οι διαχειριστές έργων εξετάζουν τους εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το έργο. Αναλύοντας τις τάσεις και τις αλλαγές σε αυτούς τους τομείς, οι διαχειριστές έργων μπορούν να προβλέψουν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες, προσαρμόζοντας ανάλογα τις στρατηγικές τους.
- *Πέντε δυνάμεις του Porter* (Υπόδειγμα του Porter): Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων με βάση το υπόδειγμα του Porter ευνοεί τους διαχειριστές έργων να αναλύσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η κατανόηση της δυναμικής του ανταγωνισμού, της απειλής των νεοεισερχομένων επιχειρήσεων, της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών και της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική του έργου, ιδίως όσον αφορά την στρατηγική τοποθέτηση του στην αγορά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- *Θεωρία των πόρων (RBV)*: Η RBV υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα που προέρχεται από τον έλεγχο μοναδικών πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει ένας οργανισμός. Στην πράξη για τη διαχείριση έργων, αυτό σημαίνει ότι αξιοποιούνται μοναδικές ή σπάνιες δεξιότητες, τεχνολογίες ή διαδικασίες που μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχία των έργων και δεν μπορούν εύκολα να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές.
- *Ανάλυση SWOT* (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές): Η ανάλυση αυτή ωφελεί τους διαχειριστές έργων να αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος τους, οι οποίοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν την πορεία ή την κατάληξη του έργου. Όταν τα δυνατά και αδύνατα σημεία εντός της ομάδας ή της διαδικασίας του έργου, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον εντοπίζονται εγκαίρως, οι

διαχειριστές μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων τους και τον μετριασμό των κινδύνων από εξωτερικούς παράγοντες.

- *Balanced Scorecard*: Αυτό το σύστημα στρατηγικού μανάτζμεντ προσαρμόζεται στη διαχείριση έργων, ώστε να διασφαλιστεί ότι τα έργα ευθυγραμμίζονται με το όραμα και τους βραχυπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η μεθοδολογία αυτή επικεντρώνεται σε τέσσερις αναλύσεις, τη χρηματοοικονομική, την πελατειακή, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης. Με την εξισορρόπηση αυτών των αναλύσεων, οι διαχειριστές έργων μπορούν να διασφαλίσουν ότι τα έργα θα συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη οργανωτική επιτυχία.
- *Ευέλικτη διαχείριση*: Οι αρχές της ευέλικτης και της λιτής διαχείρισης έχουν στρατηγικές επιπτώσεις στη διαχείριση έργων, αν και δεν είναι αυστηρά στρατηγικές θεωρίες διαχείρισης. Η agile διαχείριση εστιάζει στην προσαρμοστικότητα, τη συνεργασία με τους πελάτες και την ανταπόκριση στις αλλαγές, ενώ η lean διαχείριση δίνει έμφαση στην αποδοτικότητα, την εξάλειψη της σπατάλης και τη δημιουργία αξίας. Και οι δύο προσεγγίσεις μπορούν να καθοδηγήσουν από τη μεριά τους τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στη διαχείριση έργων για την ενίσχυση της ευελιξίας, της αποδοτικότητας και της αξίας για τον πελάτη.

#### **4.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ**

Η διακυβέρνηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σχετικά με τη στρατηγική διαχείριση έργων, καθώς δημιουργεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο τα έργα επιλέγονται, ιεραρχούνται και εκτελούνται πάντα με βάση την ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στη διακυβέρνηση περιλαμβάνονται οι διαδικασίες, οι πολιτικές αλλά και οι κατευθυντήριες γραμμές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις, ποιος τις λαμβάνει και πώς αξιολογούνται τα εκάστοτε αποτελέσματα (Muller, 2009).

Η διακυβέρνηση έργου εμπεριέχει όλα τα βασικά στοιχεία που καθιστούν ένα έργο επιτυχημένο. Ωστόσο, η διακυβέρνηση δεν είναι ένα ενιαίο μέγεθος που ταιριάζει με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις επιχειρήσεις. Οι ανάγκες μιας επιχείρησης πρέπει να προσαρμόζουν τη διακυβέρνηση της επιχείρησης και τις στρατηγικές επιλογές.

Η διακυβέρνηση έργου είναι μια "λειτουργία εποπτείας που ευθυγραμμίζεται με το μοντέλο διακυβέρνησης του οργανισμού και περιλαμβάνει τον κύκλο ζωής του έργου", σύμφωνα με το A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition

(PMI, 2017). Στον ορισμό αυτό υπάρχουν δύο κρίσιμα στοιχεία που πρέπει να υπογραμμιστούν (Alie, 2015):

- *Ευθυγράμμιση με τη διακυβέρνηση του οργανισμού*: Πρέπει να υπάρξει κατανόηση του περιβάλλοντος του έργου, ώστε να διασφαλιστεί η σωστή προσαρμογή με τη διακυβέρνηση του οργανισμού. Η ευθυγράμμιση αυτή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον καθορισμό του πλαισίου διακυβέρνησης του έργου, των ρόλων και των αρμοδιοτήτων και της δέσμευσης και της επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτές οι προϋποθέσεις πρέπει να πληρούνται κατά την έναρξη του έργου.
- *Μακροβιότητα, παρακολούθηση και έλεγχος του σχεδίου διακυβέρνησης*: Αυτά τα τρία στοιχεία καρποφορούν κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου σας. Ο διαχειριστής έργου/προγράμματος πρέπει να διασφαλίσει ότι το σχέδιο διακυβέρνησης εφαρμόζεται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου και πρέπει επίσης να παρακολουθεί και να ελέγχει την αποτελεσματικότητα του σχεδίου διακυβέρνησης. Κατά την παρακολούθηση και τον έλεγχο του πλαισίου διακυβέρνησης του έργου, ο διαχειριστής του έργου πρέπει να διασφαλίσει ότι υπάρχουν επαρκείς συναντήσεις, αναφορές, διαχείριση κινδύνων και ζητημάτων, διασφάλιση και διαδικασίες ελέγχου της διαχείρισης του έργου.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή της διακυβέρνησης του έργου είναι καίριας σημασίας κατά την έναρξη του έργου. Όλα τα έργα και τα προγράμματα έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και εντολές. Η καθιέρωση της διακυβέρνησης έργων δεν είναι απλή υπόθεση. Πρέπει να γίνουν σημαντικές επενδύσεις όταν ξεκινάει ένα νέο έργο. Συχνά είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί ποια είναι τα οφέλη όταν πρόκειται για επένδυση στη δημιουργία του πλαισίου διακυβέρνησης έργου (Muller, 2009). Παρά τις διαφορές αυτές, ο τρόπος με τον οποίο η διακυβέρνηση επηρεάζει την επιλογή και την ιεράρχηση έργων παρουσιάζεται συνοπτικά ακολούθως:

1. *Ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους*: Η διακυβέρνηση διασφαλίζει ότι όλα τα έργα πραγματοποιούνται μέσα από την ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Μέσω μιας καλά καθορισμένης δομής διακυβέρνησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να διασφαλίσουν ότι τα έργα συμβάλλουν στους μακροπρόθεσμους στόχους και το όραμά τους (Joslin, et al., 2016). Αυτή η ευθυγράμμιση είναι κρίσιμη για την επιλογή έργων, καθώς δίνει προτεραιότητα στα έργα που υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους έναντι εκείνων που δεν υποστηρίζουν, ανεξάρτητα από τα επιμέρους πλεονεκτήματα ή τις πιθανές αποδόσεις τους.
2. *Διαδικασία λήψης αποφάσεων*: Η αποτελεσματική διακυβέρνηση ορίζει σαφείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατά τις οποίες εμπλέκονται ενεργά όλα τα κατάλληλα

ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένης της ανώτερης διοίκησης και των χορηγών του έργου. Μέσα από την κατάλληλη διαδικασία αξιολογούνται πιθανά έργα με βάση τη στρατηγική τους αξία, τους κινδύνους και τις απαιτήσεις των πόρων. Όταν υπάρχει μια δομημένη προσέγγιση ως προς τη λήψη αποφάσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να διασφαλίσουν ότι τα έργα που επιλέγονται έχουν δυνητικά τον υψηλότερο αντίκτυπο στους στρατηγικούς στόχους.

3. *Κατανομή των πόρων και ιεράρχηση προτεραιοτήτων:* Το πλαίσιο διακυβέρνησης παρέχει τα κριτήρια ως προς την κατανομή των πόρων και την ιεράρχηση των έργων. Το πλαίσιο αυτό διευκολύνει τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο κατανέμονται οι οικονομικοί, ανθρώπινοι και τεχνικοί πόροι ανάμεσα στα έργα που τρέχουν στην επιχείρηση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι και δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν όλα τα πιθανά έργα. Η διακυβέρνηση οφείλει να διασφαλίσει ότι οι πόροι κατανέμονται στα έργα που προσφέρουν την καλύτερη ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους και την υψηλότερη απόδοση της επένδυσης.
4. *Διαχείριση κινδύνου:* Η διακυβέρνηση διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στη διαχείριση των κινδύνων, καθώς καθορίζει τις απαραίτητες πολιτικές και διαδικασίες για τον εντοπισμό, την εκτίμηση και τον περιορισμό των κινδύνων που συνδέονται άμεσα με τα έργα. Η πρακτική αυτή περιλαμβάνει τους κινδύνους που σχετίζονται με τη σκοπιμότητα του έργου, την ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς του στόχους αλλά και τους εξωτερικούς παράγοντες. Η αποτελεσματική διακυβέρνηση κατοχυρώνει ότι όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή και την ιεράρχηση των έργων, οδηγώντας με τον τρόπο αυτό σε μια τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και σε ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο έργων που αντικατοπτρίζει την ευθύνη του οργανισμού για την ανάληψη κινδύνων.
5. *Διαφάνεια:* Η διακυβέρνηση προωθεί την υπευθυνότητα και τη διαφάνεια στη διαδικασία επιλογής και ιεράρχησης των έργων. Καθορίζει τους ρόλους και τις ευθύνες της ανώτερης διοίκησης, των διαχειριστών έργων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, διασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με διαφάνεια και ότι τα άτομα και οι ομάδες λογοδοτούν για τα αποτελέσματά τους. Αυτή η ανάληψη ευθύνης είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των ενδιαφερομένων και τη διασφάλιση ότι τα έργα επιλέγονται και ιεραρχούνται με βάση αντικειμενικά κριτήρια και όχι με βάση προσωπικά συμφέροντα ή προκαταλήψεις.

6. *Συνεχής αξιολόγηση και προσαρμογή*: Τα αποτελεσματικά πλαίσια διακυβέρνησης περιλαμβάνουν μηχανισμούς συνεχούς αξιολόγησης του χαρτοφυλακίου έργων και της ευθυγράμμισής του με τους στρατηγικούς στόχους. Το πλαίσιο αυτό προτρέπει τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν την επιλογή και την ιεράρχηση των έργων τους ανάλογα με τους μεταβαλλόμενους στρατηγικούς στόχους, τις εξωτερικές συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ή τις επιδόσεις των έργων. Με την τακτική επανεξέταση και προσαρμογή του χαρτοφυλακίου έργων, η διακυβέρνηση διασφαλίζει ότι ο οργανισμός παραμένει ευέλικτος και ανταποκρίνεται στις νέες ευκαιρίες και προκλήσεις και φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα κερδοφορίας.

Συμπερασματικά, η διακυβέρνηση είναι θεμελιώδης και βασική επιρροή για τη στρατηγική διαχείριση των έργων, επηρεάζει την επιλογή και την ιεράρχηση έργων, διασφαλίζει την ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους, διευκολύνει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, βελτιώνει την κατανομή των πόρων, διαχειρίζεται τους κινδύνους, ενισχύει τη διαφάνεια και επιτρέπει τη συνεχή προσαρμογή (Muller, 2014). Μέσα από την καθιέρωση και την συμμόρφωση ενός ισχυρού πλαισίου διακυβέρνησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την ικανότητά τους και να κατακτήσουν τους στρατηγικούς στόχους μέσω της επιτυχούς εκτέλεσης έργων.

#### **4.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

Στο σύγχρονο συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, η επιτυχής διαχείριση έργων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να επιτύχουν τους σκοπούς τους αποδοτικά και αποτελεσματικά (PMI, 2017). Οι μεθοδολογίες διαχείρισης έργων, μέσα από τη σωστή επιλογή τους, δίνουν τη δυνατότητα ανάπτυξης ενός δομημένου πλαισίου για το σχεδιασμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο των έργων και βοηθούν τις ομάδες έργου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της ανάπτυξης έργων.

Οι μεθοδολογίες έργων έχουν ουσιώδη σημασία για τον καθορισμό των βημάτων και των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι ομάδες έργων για τη διαχείριση και την ολοκλήρωση των έργων τους. Η επιλογή της μεθοδολογίας έχει αποδειχτεί ότι επηρεάζει σημαντικά το αποτέλεσμα ενός έργου όσον αφορά την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη συνολική επιτυχία του. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μια συγκεκριμένη μεθοδολογία διαχείρισης έργων έχουν καλύτερα αποτελέσματα ως προς το έργο ότι διαχειρίζεται σωστά και

προωθεί την παράδοση αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας εντός των περιορισμών κόστους και χρόνου.

Η επιτυχία ως προς τη διαχείριση των έργων μπορεί να οριστεί ως εξής:

- Πρόκειται για τις ανεξάρτητες μεταβλητές που καθιστούν την επιτυχία πιο πιθανή (Turner, 1999).
- Τα κριτήρια επιτυχίας του έργου είναι τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για να κριθεί η επιτυχία ή η αποτυχία ενός έργου- πρόκειται για τις εξαρτημένες μεταβλητές που μετρούν την επιτυχία (Morris & Hough, 1988).

Μέσα από την υιοθέτηση μιας μεθοδολογίας διαχείρισης έργων, οι επιχειρήσεις ωφελούνται με τους παρακάτω τρόπους (PMI, 2017):

1. *Ευθυγράμμιση με τους στόχους και το εσωτερικό/εξωτερικό περιβάλλον του έργου:* Η επιτυχία ενός έργου καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από την καταλληλότητα της επιλεγμένης μεθοδολογίας, η οποία ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του έργου και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Ανάλογα με τις απαιτήσεις του κάθε έργου θα πρέπει να επιλέγεται η μεθοδολογία. Για παράδειγμα, η μεθοδολογία καταρράκτης είναι κατάλληλη για έργα με σαφώς καθορισμένα στάδια και απαιτήσεις, ενώ οι ευέλικτες μεθοδολογίες όπως η Scrum ή η Kanban προσφέρουν ευελιξία και γρήγορη ανταπόκριση με συνεχή προσαρμογή.
2. *Ενίσχυση της δυναμικής της ομάδας και βελτιστοποίηση των πόρων:* Οι μεθοδολογίες διαχείρισης έργων ενισχύουν τις επιχειρήσεις να κατανέμουν αποτελεσματικά τους πόρους σε σχέση με τη διαθεσιμότητα τους και το φόρτο εργασίας. Μεθοδολογίες όπως η ευέλικτη προωθούν τη διαφάνεια, τη συνεργασία και την ομαδική εργασία, καλλιεργώντας μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και συνεχούς βελτίωσης. Με τον τρόπο αυτό αποτρέπεται η υπερκατανομή των πόρων και διασφαλίζεται ότι οι ομάδες διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να ολοκληρώσουν με ακρίβεια τις εργασίες τους.
3. *Μετρίασμός και αποφυγή του κινδύνου:* Σε κάθε έργο εντοπίζονται εγγενείς κίνδυνοι, οι οποίοι μπορούν να αντιμετωπιστούν καλύτερα ή ακόμα και να αποφευχθούν με τη χρήση μεθοδολογιών διαχείρισης έργων. Οι μεθοδολογίες διαχείρισης έργων συχνά περιλαμβάνουν στρατηγικές αξιολόγησης και περιορισμού των κινδύνων, πράγμα που βοηθά τις ομάδες να εντοπίσουν πιθανούς κινδύνους εγκαίρως κατά τον κύκλο ζωής του έργου. Μέσα από την προληπτική αντιμετώπιση των κινδύνων, οι επιχειρήσεις μπορούν

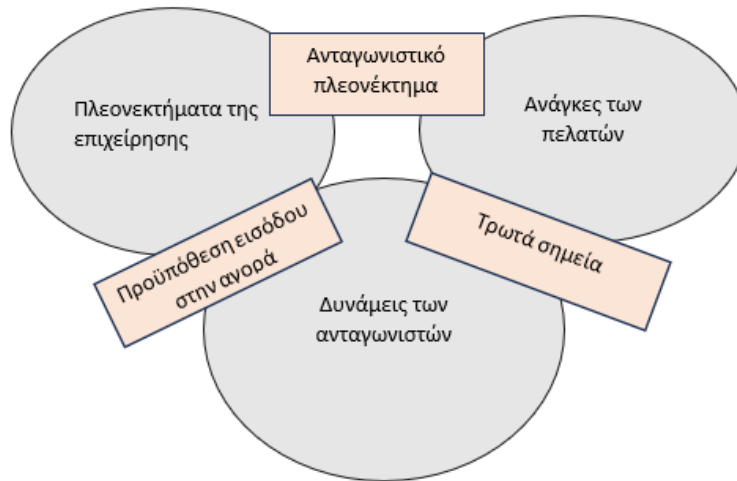
να μειώσουν σημαντικά την πιθανότητα αποτυχίας του έργου ή δαπανηρών καθυστερήσεων που πιθανόν θα επηρεάσουν την παράδοση του έργου.

4. *Παρακολούθηση και έλεγχος*: Οι μεθοδολογίες διαχείρισης έργων διαθέτουν εργαλεία και διαδικασίες για την παρακολούθηση και έλεγχο της προόδου του έργου και των αποκλίσεων από το συμφωνημένο σχέδιο. Οι τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης και τα σημεία ελέγχου που έχουν καθοριστεί από το Διαχειριστή έργου επιτρέπουν στις επιχειρήσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα όταν κρίνεται απαραίτητο, διασφαλίζοντας ότι τα έργα παραμένουν εντός χρονοδιαγράμματος και εντός προϋπολογισμού.

Η μέτρηση της επιτυχίας ενός έργου μπορεί να είναι δύσκολη, δεδομένου ότι η επιτυχία σημαίνει κάτι διαφορετικό για κάθε άτομο που συμμετέχει στο έργο. Ωστόσο, η μέτρηση της επιτυχίας του έργου παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την ικανοποίηση του πελάτη και της ομάδας, βοηθά στη συνεχή βελτίωση και στηρίζει τις μελλοντικές αποφάσεις (Freeman & Beale, 1992). Σε γενικότερο πλαίσιο, τα επιτυχημένα έργα (Turner, 1999) είναι εκείνα που ανταποκρίνονται στις επιχειρηματικές απαιτήσεις, παραδίδονται εντός του χρονοδιαγράμματος και εντός προϋπολογισμού και αποδίδουν την αναμενόμενη επιχειρηματική αξία και απόδοση της επένδυσης.

#### **4.7 ΒΙΩΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ**

Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί επιθυμητό στόχο όλων των επιχειρήσεων στην ταχέως εξελισσόμενη αγορά και ολοένα και περισσότερο συνδέεται με τη στρατηγική διαχείριση έργων. Η προσέγγιση αυτή, που εστιάζει στην ευθυγράμμιση των έργων με τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης, επιτρέπει σε μια εταιρεία να ευημερεί στο παρόν και να θέτει ισχυρά θεμέλια για μελλοντική επιτυχία.



Διάγραμμα 4.1 Αλληλεπίδραση επιχείρησης με το περιβάλλον της  
 Πηγή: PMI, 2017, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition

Για να έχει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σημαντικό να αναπτύξει το λεγόμενο πλαίσιο VRIO, που μπορεί να την βοηθήσει να εντοπίσει τα βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει. Παρακάτω παρουσιάζεται ο τρόπος εντοπισμού των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Ferrer, 2018):

- *Προσδιορισμός των δυνατών σημείων:* Μέσα από την ανάλυση SWOT η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τα δυνατά της σημεία.
- *Προσδιορισμός των επιθυμιών και αναγκών των πελατών:* Από την έρευνα πελατών ή την ανάλυση πελατών, εντοπίζονται οι υπάρχουσες αλλά και μελλοντικές επιθυμίες ή ανάγκες των πελατών.
- *Ανάλυση των δυνάμεων (strengths):* Από το σύνολο των δυνατών σημείων του πελάτη, η επιχείρηση είναι χρήσιμο να βρει την επικάλυψη μεταξύ των δυνατών σημείων που διαθέτει η ίδια και τα οποία παρέχουν αξία ή επιλύουν τις ανάγκες του πελάτη.
- *Έλεγχος των δυνατών σημείων που διαθέτουν οι ανταγωνιστές:* Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι μοναδικό, σύμφωνα με τη δομή VRIO, και μη-αντιγράψιμο. Εάν το διαθέτει και ο ανταγωνιστής ή μπορεί να αντιγραφεί, δεν μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



## **Βιβλιογραφία 4<sup>ο</sup> Κεφαλαίου**

Alie, S. S., 2015, Project governance: #1 critical success factor. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M., 2011, Project Business as a Strategic Driver. Helsinki: Project Management Association Finland.

Artto, K., Martinsuo, M., Gemünden, H.G., 2008, Project-Based Management as an Organizational Innovation: Drivers, Changes, and Benefits of Adopting Project-Based Management.

Englund, R.L., & Graham, R.J., 1999, From Experience: Linking Projects to Strategy. Journal of Product Innovation Management.

Ferrer, Edwin, 2018, Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage. Magazine School of Business Administration.

Freeman, M. & Beale, P., 1992, Measuring project success. Project Management Journal.

Heagney, J., 2016, Fundamentals of Project Management. 5th ed. AMACOM.

Joshi, Maheshkumar & Kathuria, Ravi & Porth, Stephen, 2003, Alignment of strategic priorities and performance: An integration of operations and strategic management perspectives. Journal of Operations Management

Joslin, Robert & Müller, Ralf, 2016, The Relationship between Project Governance and Project Success. International Journal of Project Management.

Joslin, Robert, 2016, The impact of project methodologies on project success in different project environments. International Journal of Managing Projects in Business. 9. 10.1108/IJMPB-03-2015-0025.

Kerzner, H., 2017, Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Meredith, Jack R., 2018, Project Management: A Strategic Managerial Approach, John Wiley & Sons.

Morris, P., & Hough, G., 1988, The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management. New York: John Wiley & Sons.

Morris, P.W.G., & Jamieson, A., 2005, Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. Project Management Journal.

Morris, P.W.G., Pinto, J.K., Söderlund, J., 2012, The Oxford Handbook of Project Management. Oxford University Press.

Muller, R., 2009, Project governance. Surrey, England: Gower Publishing Limited

Müller, Ralf., 2014, The Governance of Projects and Project Management.

PMI, 2017. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Shenhar, A.J., & Dvir, D., 2007, Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Srivannaboon, S., 2006, Linking project management with business strategy. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

The Standard for Portfolio Management, 2017, 4th ed. Project Management Institute.

Turner, J.R., 2016, Governance of Portfolio, Programmes and Projects: A Guide. Association for Project Management.

Turner, J.R., 2016, The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations. London: McGraw-Hill Education.

Turner, R., 1999, The Handbook of Project-Based Management (2nd ed.). London: McGraw Hill.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

### **5.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης εξετάζεται η εταιρεία Sword Services Greece, η οποία αποτελεί θυγατρική της Sword Technologies και μέλος του Ομίλου Sword Group. Η Sword Group είναι μια διεθνής εταιρεία παροχής συμβουλών, υπηρεσιών και λογισμικού που ειδικεύεται στις υπηρεσίες πληροφορικής και επιχειρησιακών διαδικασιών, οι οποίες συχνά περιλαμβάνουν τη συνεργασία με διάφορους φορείς, συμπεριλαμβανομένων κυβερνητικών φορέων και μεγάλων εταιρειών (Sword Corporate Responsibility Report, 2022).

Ο Όμιλος βοηθά τις κορυφαίες εταιρείες παγκοσμίως στα προγράμματα τεχνολογικού και ψηφιακού μετασχηματισμού τους. Ο όμιλος ιδρύθηκε τον Νοέμβριο του 2000 και σήμερα απασχολεί πάνω από 2.300 υπαλλήλους που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από 50 χώρες. Προσφέρει τις υπηρεσίες του στους πελάτες με λύσεις προσαρμοσμένες στην επιχείρηση και τη στρατηγική τους. Για να ανταποκριθεί στις στρατηγικές προκλήσεις των πελατών του, στις απαιτήσεις προσαρμογής του τεχνολογικού τους περιβάλλοντος και στις ανάγκες των εξελισσόμενων επιχειρηματικών διαδικασιών, η Sword είναι διαρθρωμένη σε εξειδικευμένα κέντρα δεξιοτήτων (Business Units).

Η Sword Services Greece ιδρύθηκε το 2016 με αποστολή να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες πληροφορικής σε ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα, διεθνείς οργανισμούς, καθώς και στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί η εταιρεία και θα δοθεί ένα υποθετικό παράδειγμα σχετικά με τη διαχείριση έργου και την επιχειρηματική πρακτική που μπορεί να αναπτύξει μια εταιρεία όπως η Sword Services Greece όταν συνεργάζεται με έναν οργανισμό.

### **5.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ**

Η Sword Services Greece βάσει του Sword Business Plan 2021-2024 συμβουλεύει τις εταιρείες-πελάτες σχετικά με την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων, αναπτύσσει και ενσωματώνει τεχνικά αυτές τις λύσεις και επιταχύνει τα προγράμματα εσωτερικού και εξωτερικού ψηφιακού

μετασχηματισμού. Στόχος της είναι η δημιουργία αξίας μέσω της τεχνολογίας και της καινοτομίας.

Οι υπηρεσίες που παρέχει η Sword Services Greece ακολουθούν συνοπτικά ακολούθως:



#### **Διαχειριζόμενες Υπηρεσίες**

Βελτιώνει τις λειτουργίες και μειώνει τα έξοδα των πελατών της, προσφέροντας κορυφαίες, οικονομικά αποδοτικές υπηρεσίες διαχείρισης πληροφορικής υπό αυστηρά καθεστώτα SLA.



#### **Ανάπτυξη Εφαρμογών**

Ειδικό στην ανάπτυξη προσαρμοσμένων διαδικτυακών λύσεων για σύνθετες διευρωπαϊκές εφαρμογές και συστήματα.



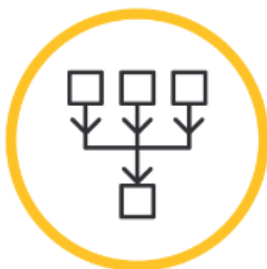
#### **Ανάπτυξη Εφαρμογών Για Κινητά**

Ανάπτυξη εγγενών και υβριδικών εφαρμογών με XCode, SWIFT, Ionic, Flutter, Xamarin και άλλα.



#### **Διασφάλιση Ποιότητας**

Υπηρεσίες ποιοτικού ελέγχου (τόσο αυτοματοποιημένου όσο και χειροκίνητου) με βάση κορυφαία πλαίσια, εργαλεία και πρακτικές του κλάδου, όπως Selenium, SoapUI, TOSCA.



#### **Containerisation**

Γρήγορη και ασφαλής ανάπτυξη και ανάπτυξη εφαρμογών που δεν επηρεάζονται από τις πλατφόρμες, είναι φορητές και εύκολα διαχειρίσιμες.



### **Δεδομένα Και Ανάλυση**

Από τη διακυβέρνηση δεδομένων και την ποιότητα δεδομένων έως την προγνωστική ανάλυση και την τεχνητή νοημοσύνη, βοηθάμε τους πελάτες μας να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές τους επιδόσεις και να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες τους.



### **Υπηρεσίες Cloud**

Λύσεις SaaS και PaaS με βάση το AWS, το Azure και το multi-cloud.

Οι τομείς εξειδίκευσης της Sword Services Greece μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Παροχή υπηρεσιών με καθορισμένο σκοπό, καθορισμένη τιμή και καθορισμένο χρόνο. Οι εν λόγω υπηρεσίες υποστήριξης περιλαμβάνουν ανάλυση, σχεδιασμό, κατασκευή, υλοποίηση, υποστήριξη και συντήρηση κρίσιμων πληροφοριακών συστημάτων και υποδομών, καθώς και επιχειρησιακή και τεχνική υποστήριξη και συμβουλευτική σε σχέση με τα εν λειτουργία συστήματα. Τα περισσότερα από τα έργα αφορούν συστήματα και υπηρεσίες που διασυνδέουν τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα με τις διοικήσεις των κρατών μελών και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.
- Παροχή υπηρεσιών που μπορούν να παρέχονται για την υποστήριξη των υπηρεσιών που ορίζονται σε βάση σταθερής τιμής (FP), χρόνου και μέσων (T&M) ή προσφερόμενου χρόνου και μέσων (QTM), ευθυγραμμισμένες με το αίτημα του πελάτη. Οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να παρέχονται είτε στις εγκαταστάσεις του πελάτη είτε από τις εγκαταστάσεις της Sword Services Greece είτε από τις εγκαταστάσεις οποιασδήποτε άλλης εταιρείας του Ομίλου Sword.

Η προσφορά της Sword απευθύνεται σε όλους τους βασικούς φορείς και τα δημόσια ιδρύματα, είτε δραστηριοποιούνται τοπικά είτε έχουν διεθνείς δραστηριότητες. Σε συνδυασμό με την τεχνολογική και μεθοδολογική τεχνογνωσία της, η Sword κατέχει μια ηγετική θέση.

Η Sword Group έχει αναπτύξει μοναδικές δεξιότητες στις ακόλουθες αγορές-στόχους όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 5.1:

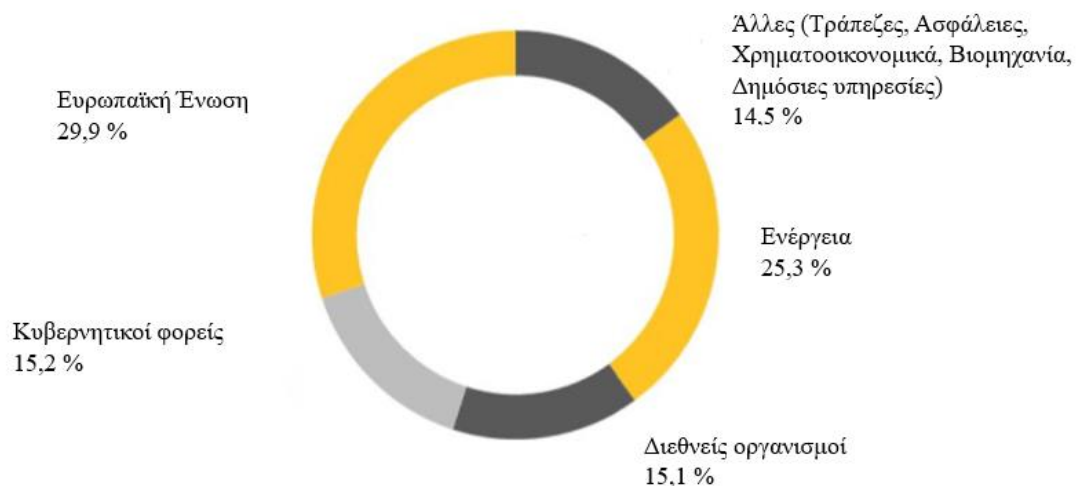


Διάγραμμα 5.1 Οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η Sword

Πηγή: Sword Business Plan 2021-2024

Σε αυτές τις αγορές, η Sword είναι καθημερινός συνεργάτης των οργανισμών σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών της, υποστηρίζοντάς τους τόσο στη στρατηγική τους στον τομέα της πληροφορικής όσο και στα πιο λειτουργικά τους ζητήματα.

Γενικά, η Sword δραστηριοποιείται σε ιδιαίτερα ρυθμιζόμενες αγορές, όπου η επικαιροποιημένη γνώση των κανονισμών αποτελεί αναγκαιότητα (διάγραμμα 5.2).



## Διάγραμμα 5.2 Κατανομή των πωλήσεων του 2023 ανά αγορά

Πηγή: Sword Rapport Financier, 2023

### 5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΣΤΟΧΟΙ, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, ΌΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΑΞΙΕΣ & ΑΡΧΕΣ

Η στρατηγική του Ομίλου Sword βασίζεται ουσιαστικά σε μια πολιτική εξειδίκευσης στις ψηφιακές υπηρεσίες με στόχο τομείς όπως ο δημόσιος τομέας, ο αθλητισμός, τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα, οι κυβερνήσεις, οι διεθνείς οργανισμοί και η ενέργεια (Sword Rapport Financier, 2023). Η στρατηγική αυτή ευνοεί την οργανική ανάπτυξη και όχι στην εξωτερική ανάπτυξη. Η οργανική ανάπτυξη αναφέρεται στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω εσωτερικών διαδικασιών, βασιζόμενη στους δικούς της πόρους. Οι στρατηγικές για οργανική ανάπτυξη περιλαμβάνουν τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, την ανακατανομή των πόρων και τις νέες προσφορές προϊόντων (PMI, 2017).

Ο Όμιλος έχει καταρτίσει νέο στρατηγικό σχέδιο για την περίοδο 2024-2028 (Sword Strategic Plan 2024-2028). Αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο προβλέπει οργανική ανάπτυξη της τάξης του 15% ετησίως, διατηρώντας παράλληλα ένα ποσοστό απόδοσης στο 12%. Όπως εμφανίζεται στον πίνακα 5.1 για το 2024, οι πωλήσεις προϋπολογίζονται σε πάνω από 320 εκατ. ευρώ, με περιθώριο EBITDA πάνω από 12%.

Πίνακας 5.1 Στρατηγικό σχέδιο του ομίλου

ΕΤΟΣ	2024	2025	2026	2027	2028
ΕΣΟΔΑ (€Μ)	324	372	428	493	566
EBITDA IFRS	40	46	53	61	68

Πηγή: Sword Strategic Plan 2024-2028

Οι εξαγορές θα παραμείνουν ένα πρόσθετο μέσο ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης του Ομίλου. Η διοίκηση του Ομίλου δεν αποκλείει το ενδεχόμενο να προβεί σε μικροεξαγορές που μπορούν να ενσωματωθούν σε άλλες υφιστάμενες οντότητες. Η οργανική ανάπτυξη, όπως αναλύεται στο Sword Strategic Plan 2024-2028, για την Sword Services Greece προκειμένου να συμβαδίζει με την ανάπτυξη του ομίλου βασίζεται σε 3 πυλώνες:

- Πυλώνας 1: Έγκαιρη και ποιοτική παράδοση των έργων με ποσοστό ικανοποίησης πελατών μεγαλύτερο του 90%.

- Πυλώνας 2: Ανταγωνιστικές τιμές και τιμολόγηση ευθυγραμμισμένη με την αγορά της ΕΕ.
- Πυλώνας 3: Οργανωσιακή ωριμότητα και ευθυγράμμιση με τη στρατηγική του ομίλου.

Το καταστατικό του Ομίλου Sword προβλέπει Διοικητικό Συμβούλιο αποτελούμενο από τουλάχιστον τρία και όχι περισσότερα από δεκαοκτώ μέλη, εκτός από την περίπτωση προσωρινής παρέκκλισης σε περίπτωση συγχώνευσης, το οποίο διορίζεται για μέγιστη περίοδο τεσσάρων ετών (Sword Governance Charter, 2016). Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από ικανά και έμπειρα άτομα τα οποία έχουν επιλεγεί λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της Εταιρείας και των δραστηριοτήτων της.

Ειδικότερα, το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των βασικών κατευθύνσεων:

- Προβαίνει σε στρατηγικές επιλογές για την εταιρεία ,
- Διαχειρίζεται όλα τα θέματα που είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας,
- Παρακολουθεί και ελέγχει όλα τα θέματα που θεωρεί ότι πρέπει να παρακολουθούνται.

Ο Χάρτης Εταιρικής Διακυβέρνησης καθορίζει το πλαίσιο διακυβέρνησης για τις δραστηριότητες του Ομίλου Sword θέτοντας σε εφαρμογή τις δέκα Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Χρηματιστηρίου του Λουξεμβούργου στις οποίες έχει προσχωρήσει η Εταιρεία. Σκοπός του είναι να αποσαφηνίσει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες των διαφόρων οντοτήτων που απαρτίζουν τη διακυβέρνηση του Ομίλου Sword.

Ο Χάρτης Εταιρικής Διακυβέρνησης συμπληρώνει τα ακόλουθα υφιστάμενα έγγραφα όπως περιγράφονται στο Sword Governance Charter (2016) και τα οποία επανεξετάζονται τακτικά από το Διοικητικό Συμβούλιο:

- Ένα διοικητικό εγχειρίδιο που καθορίζει όλες τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, ένα φυλλάδιο καλωσορίσματος για κάθε εργαζόμενο, στο οποίο προσδιορίζονται τα δικαιώματα, τα καθήκοντα και οι ευθύνες του, τα καθήκοντα και η θέση του σε σχέση με τη λειτουργία του Ομίλου Sword,
- Ένα εγχειρίδιο λογιστικών αρχών των ΔΠΧΑ που συντάσσεται από ανεξάρτητη εταιρεία,
- Ένα τεχνικό βιβλίο για κάθε χώρα, που ενσωματώνει τα ισχύοντα πρότυπα ποιότητας (CMM, ISO),
- Χάρτες για κάθε επιχειρησιακή λειτουργία (διευθυντής επιχειρησιακής μονάδας, τεχνικός διευθυντής, διευθυντής πωλήσεων, διευθυντής έργων κ.λπ.)



- Χάρτη δεοντολογίας,
- Χάρτη της επιτροπής ελέγχου,
- Πολιτική κατά της διαφθοράς,
- Πολιτική προστασίας δεδομένων,
- Πολιτική για την καταγγελία καταγγελιών,
- Πολιτική για τη διαφορετικότητα, την ισότητα και την ένταξη,
- Πολιτική ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Η Sword Services Greece έχει ως όραμα να αποτελέσει ένα παγκόσμιο ηγέτη στον τεχνολογικό μετασχηματισμό, έτοιμο να κυριαρχήσει στο επόμενο κύμα ψηφιακής καινοτομίας. Βασικοί πυλώνες ενδιαφέροντος για την επιχείρηση αποτελούν η αειφόρος ανάπτυξη, το περιβάλλον, η κοινωνία, οι εργαζόμενοι και οι πελάτες της. Στόχος της είναι να θέτει τα πρότυπα του κλάδου για την ποιότητα, την καινοτομία και την αξία, ξεπερνώντας σταθερά τις προσδοκίες των πελατών. Ως εκ τούτου, οι αξίες στις οποίες βασίζεται η δραστηριότητα της Sword Services Greece είναι οι ακόλουθες (Sword Corporate Responsibility Report, 2022):

- Σεβασμός: όταν μιλάμε για σεβασμό, εννοούμε σεβασμό για τους άλλους καθώς και σεβασμό για τις δεσμεύσεις μας.
- Αυστηρότητα: αυτή είναι η ίδια η βάση μιας εύρωστης εταιρείας, ικανής με την πάροδο του χρόνου να διατηρεί το DNA της και να τηρεί τις μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις της.
- Συμμετοχή: η συμμετοχή όλων αποδεικνύει τη σημασία που αποδίδουμε στους εργαζομένους μας και τα ταλέντα τους, και συνεπώς στην ισορροπία τους.

Η αποστολή του Sword Group και κατ' επέκταση της Sword Services Greece επικεντρώνεται στα παρακάτω σημεία (Sword Corporate Responsibility Report, 2022):

- Αριστεία: Παροχή ανώτερων λύσεων εξυπηρέτησης μέσω αφοσιωμένων και εξειδικευμένων ομάδων.
- Προώθηση της καινοτομίας: Δίνοντας έμφαση στη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία στις υπηρεσίες που προσφέρει, διασφαλίζει ότι οι πελάτες λαμβάνουν τις πιο προηγμένες και αποτελεσματικές λύσεις.
- Παγκόσμια επέκταση: Επέκταση της παρουσίας και του αντίκτυπού τους σε παγκόσμιο επίπεδο, διασφαλίζοντας ότι μπορούν να εξυπηρετούν πελάτες σε όλο τον κόσμο με τοπική τεχνογνωσία και διεθνή πρότυπα.

Τα στοιχεία αυτά καθοδηγούν τις στρατηγικές αποφάσεις και τις καθημερινές λειτουργίες του Ομίλου Sword, με στόχο τη δημιουργία βιώσιμης ανάπτυξης και μακροπρόθεσμης αξίας για τα

ενδιαφερόμενα μέρη, με ταυτόχρονη προσαρμογή στο δυναμικό παγκόσμιο τοπίο της πληροφορικής.

Οι αρχές της Sword καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζεται η δουλειά και τα έργα που αναλαμβάνει (Sword Business Plan 2021-2024):

- Υπάρχει πάντα μια λύση: Καμία πρόκληση δεν είναι πολύ μεγάλη, κανένα εμπόδιο δεν είναι πολύ υψηλό.
- Υπάρχει πάντα χώρος για βελτίωση: Προσπαθούμε συνεχώς να βελτιωνόμαστε.
- Θετική στάση: Αντιμετωπίζουμε κάθε πρόκληση ως μια ευκαιρία να λάμψουμε.
- Οι λεπτομέρειες έχουν σημασία: Αναλαμβάνουμε τις ευθύνες μας και είμαστε σχολαστικοί.

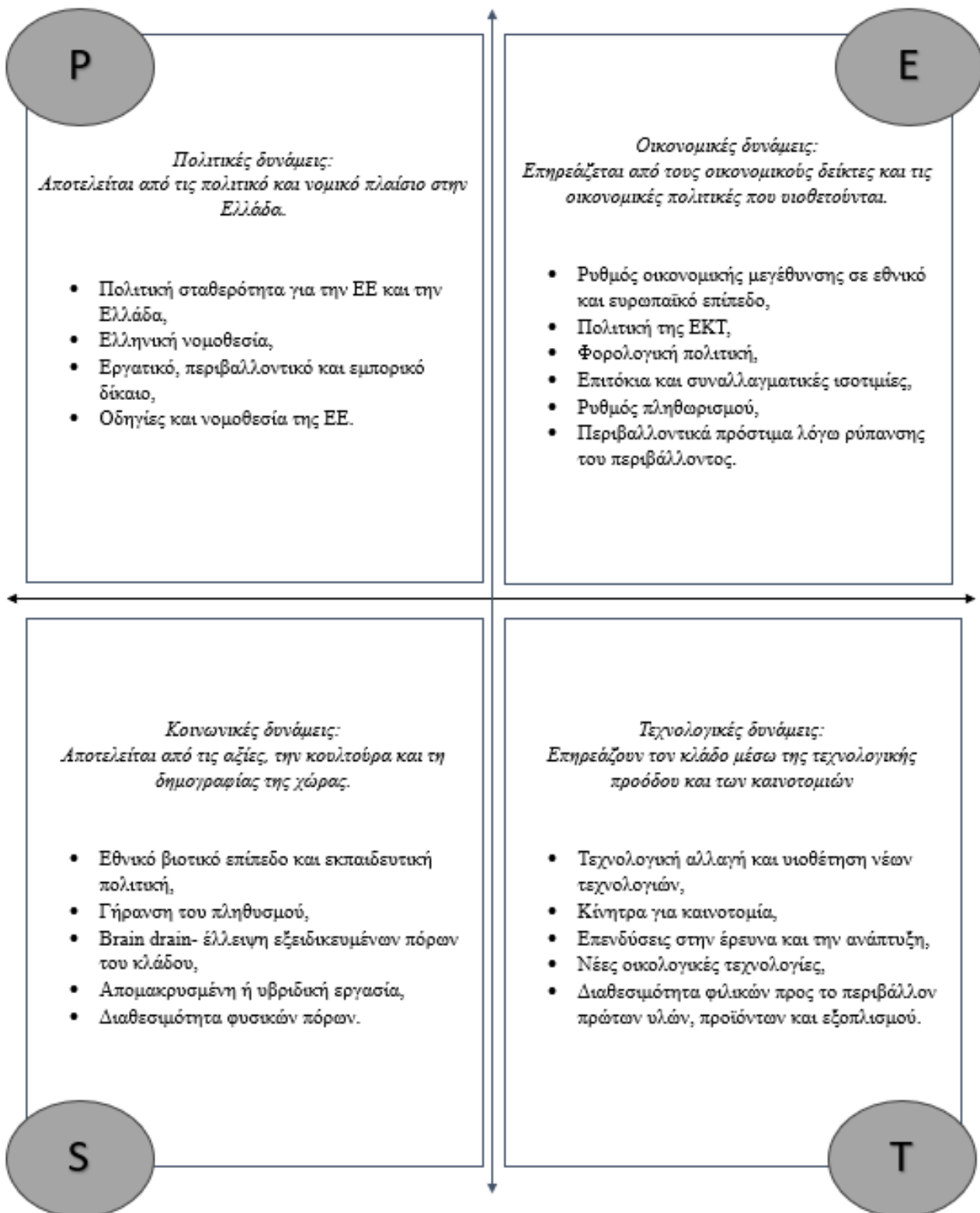
## **5.4 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης όπως προκύπτει στις ακόλουθες ενότητες στηρίζονται στο Sword Corporate Responsibility Report, στο Sword Business Plan και στην Κλαδική Μελέτη «ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ».

### **5.4.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ PEST**

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των πολιτικών (P), οικονομικών (E), κοινωνικών (S) και τεχνολογικών (T) παραγόντων που επηρεάζουν έναν κλάδο. Για τη μελέτη περίπτωσης, θα γίνει η αξιολόγηση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος, ή αλλιώς μακρο-περιβάλλοντος, που αφορά τον κλάδο της πληροφορικής (IT industry) και αποσκοπεί στο να ανιχνεύσει τις επιδράσεις των περιβαλλοντικών συνθηκών στην πορεία και τη βιωσιμότητα του κλάδου.

Πίνακας 5.2 Ανάλυση PEST



## 5.4.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER

Η ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένα πλαίσιο αξιολόγησης για την μέτρηση της ελκυστικότητας του κλάδου στον οποίο εντάσσεται η υπό εξέταση επιχείρηση, δηλαδή του κλάδου της πληροφορικής στον οποίο ανήκει η Sword Services Greece. Αυτή η μέθοδος αναλύει πέντε βασικές δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα, και κατ' επέκταση την ελκυστικότητα του κλάδου. Στην παρούσα διπλωματική θα γίνει η ανάλυση των 5 δυνάμεων (Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, Απειλή από υποκατάστατα, Είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών και Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών) με χρήση κλίμακας μέτρησης Likert, όπου 1 - καθόλου και 5 - πάρα πολύ σημαντική.

### **1. Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου**

- Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς: 3
- Αριθμός επιχειρήσεων / Κατακερματισμός της αγοράς: 5
- Επιχειρήσεις ίσης δυναμικότητας & μεγέθους: 3
- Πιστότητα στην "μάρκα": 3
- Διαφοροποίηση υπηρεσιών: 4
- Εμπόδια εξόδου: 4

### **2. Απειλή από υποκατάστατα**

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων: 5
- Κόστος στροφής προς υποκατάστατα: 5
- Τεχνολογικές εξελίξεις: 5

### **3. Είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

- Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς: 5
- Εμπόδια εισόδου: 4
- Πρόσβαση σε τεχνολογία και τεχνογνωσία: 3
- Διαφοροποίηση υπηρεσιών: 4
- Πρόσβαση σε προμηθευτές και κανάλια διανομής: 1
- Κυβερνητική πολιτική: 1

#### **4. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

- Αριθμός προμηθευτών: 4
- Κόστος αλλαγής προμηθευτών: 4
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: 1
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προμηθευτών προς τα εμπρός: 1

#### **5. Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών**

- Συγκέντρωση πελατών: 5
- Ευαισθησία των πελατών στην τιμή: 3
- Διαφοροποίηση υπηρεσιών: 2
- Πληροφόρηση: 4
- Κάθετη ολοκλήρωση των πελατών προς τα πίσω: 1

Βάσει της ανάλυσης που προηγήθηκε, προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι επικεντρωμένος ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις, καθώς η είσοδος νέων εταιρειών είναι δύσκολη λόγω του υψηλού κόστους επένδυσης. Τόσο οι πελάτες όσο και οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Οι δυνάμεις αυτές αναδεικνύουν τη σημασία της καινοτομίας, της διατήρησης ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες, της διαχείρισης των σχέσεων με τους προμηθευτές και της παρακολούθησης του ανταγωνιστικού τοπίου. Αντιμετωπίζοντας στρατηγικά αυτούς τους τομείς των δυνάμεων, η Sword Services Greece μπορεί να προηγηθεί καλύτερα στην πολυπλοκότητα του κλάδου της πληροφορικής και να έχει διαρκή επιτυχία.

#### **5.4.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT**

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό και την κατανόηση των Δυνατών Σημείων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών που σχετίζονται με μια επιχείρηση ή ένα έργο. Βοηθά τους οργανισμούς να αξιολογήσουν τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στόχους τους.

Ακολουθεί η ανάλυση SWOT για την Sword Services Greece.

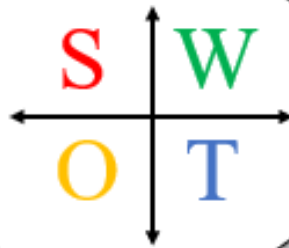
Πίνακας 5.3 Ανάλυση SWOT

### *Δυνάμεις (Strengths)*

- Θυγατρική εταιρεία και μέλος του Sword Group,
- Παγκόσμια παρουσία σε διάφορες αγορές και υπηρεσίες,
- Ισχυρές πελατειακές σχέσεις,
- Εμπειρογνομοσύνη σε λύσεις πληροφορικής,
- Επενδύσεις σε τεχνολογία, έρευνα και ανάπτυξη,
- Εγκαταστάσεις που μπορούν να φιλοξενήσουν σημαντικά αυξημένο αριθμό εργαζομένων,
- Τύπος υπηρεσιών που παρέχονται,
- Γνώση της νομοθεσίας της ΕΕ και της Ελλάδας.

### *Αδυναμίες (Weaknesses)*

- Νεοσύστατες ομάδες με νεαρά μέλη της ομάδας,
- Brain drain ως συνέπεια της δημοτικότητας της εξ αποστάσεως εργασίας,
- Διαθεσιμότητα υποψηφίων εργαζομένων υψηλής ειδίκευσης στη χώρα,
- Ενσωμάτωση των παγκόσμιων επιχειρηματικών πρακτικών με τις τοπικές λειτουργίες,
- Ταυτόχρονη κατανόηση των απαιτήσεων της τοπικής και ευρωπαϊκής αγοράς,
- Ανάγκες της εταιρείας για ηλεκτρική ενέργεια και κατανάλωση ενέργειας,
- Οικονομική ευαισθησία,
- Προκλήσεις ενσωμάτωσης.



### *Ευκαιρίες (Opportunities)*

- Ύπαρξη χρηματοδοτούμενων από την ΕΕ έργων,
- Ύπαρξη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών πληροφορικής για τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα στην περιοχή,
- Συνεχής εξέλιξη των αναγκών των πελατών,
- Κυβερνητική πολιτική που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και τις ξένες επενδύσεις,
- Κρατικές πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού.

### *Απειλές (Threats)*

- Έντονος ανταγωνισμός μεταξύ τοπικών και διεθνών επιχειρήσεων όσον αφορά την τιμολόγηση, την ποιότητα και την καινοτομία,
- Υψηλές ανταγωνιστικές υπηρεσίες πληροφορικής για ευρωπαϊκά ιδρύματα από καθιερωμένους ηγέτες της αγοράς,
- Υψηλές προσδοκίες πελατών,
- Οικονομική αστάθεια,
- Ρυθμιστικές αλλαγές σε κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή νέοι εγχώριοι νόμοι.

Η ανάλυση SWOT για την Sword Services στην Ελλάδα δείχνει μια εταιρεία με ισχυρές τεχνικές δυνατότητες και διεθνείς πόρους, η οποία όμως αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με την ενσωμάτωση στην τοπική αγορά και την οικονομική ευαισθησία. Οι ευκαιρίες στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τα έργα της ΕΕ παρουσιάζουν βιώσιμες οδούς ανάπτυξης, ενώ οι ανταγωνιστικές πιέσεις και το ρυθμιστικό περιβάλλον απαιτούν προσοχή. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της Sword Services θα πρέπει να επικεντρωθεί στην αξιοποίηση των δυνατών σημείων, στον μετριασμό των αδυναμιών, στην αξιοποίηση των ευκαιριών και στην προστασία από τις απειλές, ώστε να διασφαλιστεί η διαρκής επιτυχία στην ελληνική αγορά πληροφορικής.

## **5.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΥ**

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα δοθεί ένα υποθετικό παράδειγμα σχετικά με τη διαχείριση έργου μεταξύ της Sword Services Greece και του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Φαρμάκων (ΕΟΦ) (Final programming document, 2023). Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Υγείας συμφώνησε σε συνεργασία με την Sword Services με σκοπό την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός εξελιγμένου συστήματος διαχείρισης δεδομένων υγείας. Το σύστημα αυτό αποσκοπούσε στην ενίσχυση των δυνατοτήτων ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στη βελτίωση της παρακολούθησης της δημόσιας υγείας και στη δυνατότητα ταχείας αντίδρασης σε κρίσεις υγείας.

Οι στρατηγικοί στόχοι του ΕΟΦ για το έργο αυτό περιλάμβαναν:

- Βελτίωση των αντιδράσεων της δημόσιας υγείας: Βελτίωση της ικανότητας των υγειονομικών αρχών να παρακολουθούν και να ανταποκρίνονται σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης για τη δημόσια υγεία.
- Ασφάλεια δεδομένων και συμμόρφωση: Διασφάλιση της προστασίας των ευαίσθητων δεδομένων υγείας σύμφωνα με τον GDPR.
- Δυνατότητα ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των κρατών μελών: Διευκόλυνση της απρόσκοπτης ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των χωρών της ΕΕ για την υποστήριξη συντονισμένων πολιτικών και δράσεων στον τομέα της υγείας.

Για τη συνολική διαχείριση του έργου, συμπεριλαμβανομένης της ενσωμάτωσης με τα υπάρχοντα συστήματα και της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς για την υγεία και την προστασία των δεδομένων, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η μεθοδολογία PRINCE2. Η εστίαση της PRINCE2 στα στάδια και η σαφής οργάνωση του έργου την καθιστά κατάλληλη επιλογή για τη διαχείριση των ευρύτερων πτυχών του έργου, όπως το πεδίο εφαρμογής, ο χρόνος, το κόστος, η ποιότητα, ο κίνδυνος και τα οφέλη.

Στο πλαίσιο της συνεργασίας της Sword Services με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Υγείας, θα αναλυθεί το έργο στις επτά διαδικασίες της PRINCE2. Οι διαδικασίες αυτές διασφαλίζουν ότι το έργο ξεκινά, σχεδιάζεται, εκτελείται και κλείνει αποτελεσματικά (Office of Government Commerce, 2009):

1. Έναρξη έργου: Στόχος κατά την έναρξη του έργου είναι η διασφάλιση ότι υπάρχει ένα βιώσιμο και αξιόλογο έργο πριν από τη δέσμευση των σχετικών πόρων. Οι βασικές δραστηριότητες κατά τη διαδικασία αυτή είναι:

- Διορίζεται ένας ανώτερος διαχειριστής έργων με εμπειρία σε έργα πληροφορικής στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης.
- Δημιουργία χάρτη έργου που περιγράφει το σκοπό του έργου, τις απαιτήσεις υψηλού επιπέδου, τους κινδύνους, τα οφέλη, τους ενδιαφερόμενους και τον προκαταρκτικό προϋπολογισμό.
- Ανάπτυξη ενός αρχικού σχεδίου που προσδιορίζει τα κύρια παραδοτέα και χρονοδιαγράμματα με βάση διαβουλεύσεις με εξειδικευμένο προσωπικό υγειονομικής περίθαλψης και ενδιαφερόμενους φορείς του οργανισμού
- Εκπόνηση μελέτης σκοπιμότητας που περιλαμβάνει τεχνικές αξιολογήσεις, ελέγχους κανονιστικής συμμόρφωσης και αξιολόγηση των υφιστάμενων συστημάτων δεδομένων υγείας.

2. Διοίκηση του έργου: Στο στάδιο αυτό λαμβάνονται βασικές αποφάσεις για το γενικό έλεγχο και παράλληλα συμφωνείται η καθημερινή διαχείριση στον Διαχειριστή Έργου. Δραστηριότητες:

- Σύσταση συμβουλίου έργου αποτελούμενο από στελέχη του οργανισμού, εμπειρογνώμονες σε θέματα δεδομένων υγείας και εκπροσώπους των χρηστών για την επίβλεψη του έργου.
- Εφαρμογή σαφούς διαδικασίας λήψης αποφάσεων για τα ορόσημα του έργου, τις προσαρμογές του προϋπολογισμού και τη διαχείριση των κινδύνων.



- Προγραμματισμός τακτικών συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου για την ανασκόπηση της προόδου, την αντιμετώπιση ζητημάτων και τη διασφάλιση ότι το έργο παραμένει ευθυγραμμισμένο με τους στρατηγικούς στόχους.

3. Αρχικοποίηση του έργου: Η δημιουργία μιας σταθερής βάσης για το έργο αποτελεί τον κύριο στόχο, διασφαλίζοντας ότι είναι λογικά οργανωμένο και ότι όλα τα μέρη είναι ενημερωμένα σχετικά με τους στόχους, τον τρόπο επίτευξης των στόχων, τους ρόλους και τις αρμοδιότητές τους. Δραστηριότητες:

- Ανάπτυξη λεπτομερούς επιχειρησιακής υπόθεσης που περιλαμβάνει ανάλυση κόστους-οφέλους, εκτίμηση επιπτώσεων και αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης.
- Προετοιμασία ολοκληρωμένης τεκμηρίωσης που περιλαμβάνει λεπτομερές πεδίο εφαρμογής του έργου, σχέδια, βασικές γραμμές και στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων, ποιότητας και επικοινωνίας.
- Ανάπτυξη σχεδίου για την τακτική συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω εργαστηρίων, ενημερώσεων και συνεδριών ανατροφοδότησης..

4. Διαχείριση των ορίων του σταδίου: Διασφάλιση της βιωσιμότητας του έργου με εφικτούς στόχους κατά τη μετάβασή του από το ένα στάδιο στο επόμενο. Δραστηριότητες:

- Διεξαγωγή αξιολογήσεων στο τέλος κάθε σταδίου για την επανεξέταση των παραδοτέων σε σχέση με το σχέδιο του σταδίου.
- Αναθεώρηση των σχεδίων των σταδίων και της τεκμηρίωσης του έργου με βάση τα αποτελέσματα και τα διδάγματα του τρέχοντος σταδίου.
- Σχεδιασμός για το επόμενο στάδιο του έργου, περιγράφοντας λεπτομερώς τις εργασίες, τους πόρους και τα χρονοδιαγράμματα με βάση τις επικαιροποιημένες πληροφορίες..

5. Έλεγχος ενός σταδίου: Στόχος είναι να αναθέτονται, να παρακολουθούνται και να ελέγχονται αποτελεσματικά οι εργασίες του έργου κατά τη διάρκεια κάθε σταδίου. Δραστηριότητες:

- Παρακολούθηση της προόδου με ένα σύστημα που παρακολουθεί την πρόοδο σε σχέση με το σχέδιο του σταδίου χρησιμοποιώντας βασικούς δείκτες επιδόσεων.
- Καθιέρωση διαδικασίας επίλυσης ζητημάτων για την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.
- Διεξαγωγή τακτικών ελέγχων ποιότητας για να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα του έργου πληρούν τα απαιτούμενα πρότυπα και είναι συμβατά με τους κανονισμούς για τα δεδομένα υγείας.

6. Διαχείριση παράδοσης των προϊόντων: Έλεγχος της σύνδεσης μεταξύ του Διαχειριστή Έργου και των μελών της ομάδας, θέτοντας επίσημες απαιτήσεις σχετικά με την αποδοχή, την εκτέλεση και την παράδοση των εργασιών του έργου. Δραστηριότητες:

- Καθορισμός και κατανομή πακέτων εργασίας σε ομάδες, με λεπτομερή περιγραφή των παραδοτέων, των πόρων και των χρονοδιαγραμμάτων.
- Εκτελούνται τακτικές αναθεωρήσεις των αποτελεσμάτων των πακέτων εργασίας σε σχέση με τις προδιαγραφές.
- Συντονισμός με τις ομάδες για να διασφαλιστεί η έγκαιρη παράδοση των αποτελεσμάτων και η σωστή ενσωμάτωση με τα υπάρχοντα συστήματα.

7. Κλείσιμο του έργου: Ολοκλήρωση του έργου με δομημένο τρόπο, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι στόχοι έχουν επιτευχθεί και ότι όλα έχουν οριστικοποιηθεί για την αποδέσμευση των πόρων του έργου και το επίσημο κλείσιμο του έργου. Δραστηριότητες:

- Διασφάλιση ότι τα τελικά παραδοτέα πληρούν όλες τις απαιτήσεις του έργου και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών.
- Σύνταξη και έγκριση των εγγράφων κλεισίματος του έργου, συμπεριλαμβανομένης της τελικής αξιολόγησης του έργου, της ανάλυσης υλοποίησης των οφελών και των σημειώσεων παράδοσης.
- Διεξαγωγή ανασκόπησης μετά το έργο και τεκμηρίωση των διδαγμάτων που αντλήθηκαν.

Ορισμένες από τις προκλήσεις που μπορεί να συναντηθούν κατά τη διάρκεια της διαχείρισης του έργου είναι το απόρρητο και η ασφάλεια των δεδομένων. Η Sword Services έρχεται αντιμέτωπη με τη διαχείριση εξαιρετικά ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων υγείας, που απαιτούν αυστηρά μέτρα ασφάλειας και συμμόρφωσης. Επίσης, κατά την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των κρατών μελών, απαιτείται η ενσωμάτωση διαφορετικών συστημάτων από πολλές χώρες, η καθεμία με τα δικά της ρυθμιστικά περιβάλλοντα και τεχνολογικά τοπία.

Αυτό το σενάριο παρέχει μια λεπτομερή ανάλυση για τον τρόπο με τον οποίο η PRINCE2 θα μπορούσε να εφαρμοστεί μεθοδικά για τη διαχείριση ενός σύνθετου έργου πληροφορικής στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Ακολουθώντας αυτές τις διαδικασίες, η Sword Services μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά το έργο του συστήματος διαχείρισης δεδομένων υγείας, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και τη συμμόρφωση με τα κανονιστικά πρότυπα. Αυτή η δομημένη προσέγγιση συμβάλλει στον

μετριασμό των κινδύνων, στη διαχείριση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών και στην αύξηση της πιθανότητας επιτυχίας του έργου.

Προκειμένου να διατηρήσει η Sword Services το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της και να ξεχωρίσει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στην αγορά, μέσα από το υποθετικό παράδειγμα διαχείρισης έργου που δόθηκε, καταλήγουμε ότι το VRIO (Ferrer, 2018) μπορεί να προκύψει μέσα από την εμπειρία σε λύσεις πληροφορικής υγείας ως εξής:

- **Αξία (Value):** Η εξειδίκευση προσθέτει σημαντική αξία, καθώς επιτρέπει στην Sword Services να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ειδικές ανάγκες των πελατών στον κλάδο της υγείας.
- **Σπανιότητα (Rarity):** Ενώ άλλες εταιρείες μπορεί επίσης να ειδικεύονται στην πληροφορική υγείας, το βάθος των εξειδικευμένων γνώσεων και το ιστορικό επιτυχούς υλοποίησης μπορεί να είναι σπάνιο.
- **Μίμηση (Imitability):** Η απόκτηση παρόμοιας τεχνογνωσίας απαιτεί σημαντική επένδυση σε κατάρτιση και εμπειρία, η οποία δεν αναπαράγεται εύκολα.
- **Οργάνωση (Organization):** Εάν η Sword Services είναι καλά οργανωμένη ώστε να αξιοποιεί αποτελεσματικά αυτή την τεχνογνωσία, μπορεί να θεωρηθεί ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## 5.6 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στο υποθετικό σενάριο όπου η Sword Services αναλαμβάνει την υλοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης δεδομένων υγείας για τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Υγείας, η ευθυγράμμιση του έργου και η συμβολή του στους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας μπορεί να είναι πολύπλευρη. Ακολουθεί ο τρόπος με τον οποίο η στρατηγική διαχείριση του έργου από την Sword Services περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση των στόχων με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική της:

1. *Επέκταση σε αγορές του τομέα της υγείας:* Ένας στρατηγικός στόχος της Sword Services θα μπορούσε να είναι η επέκταση και η εδραίωση στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, ο οποίος είναι γνωστός για τις αυστηρές απαιτήσεις και τα υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω της ευαισθησίας και της πολυπλοκότητας των σχετικών δεδομένων. Με την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου υψηλού προφίλ για έναν ευρωπαϊκό οργανισμό υγείας, η Sword Services μπορεί να αποδείξει την ικανότητα και την αξιοπιστία της στον τομέα αυτό,

ενισχύοντας έτσι τη φήμη της και ανοίγοντας το δρόμο για περαιτέρω συμβάσεις στον τομέα της υγείας, τόσο σε περιφερειακό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

2. *Ανάδειξη της τεχνολογικής και συμβουλευτικής εμπειρογνωμοσύνης:* Ένας σημαντικός στρατηγικός στόχος για κάθε εταιρεία παροχής υπηρεσιών πληροφορικής είναι να εδραιώσει και να διατηρήσει τη φήμη της ως ηγέτης στην τεχνολογική επάρκεια και στην παροχή συμβουλών από ειδικούς. Το έργο αυτό επιτρέπει στην Sword Services να προβάλλει την ικανότητά της να διαχειρίζεται μεγάλης κλίμακας, πολύπλοκα έργα και να εφαρμόζει λύσεις αιχμής που πληρούν αυστηρές απαιτήσεις ασφάλειας, διαλειτουργικότητας και συμμόρφωσης. Η επιτυχία σε τέτοιου είδους περιβάλλοντα υψηλού κινδύνου υποστηρίζει την εικόνα της εταιρείας ως ηγέτη του κλάδου.
3. *Προώθηση της καινοτομίας:* Η καινοτομία αποτελεί βασικό στοιχείο της στρατηγικής κατεύθυνσης για πολλές εταιρείες πληροφορικής, συμπεριλαμβανομένης της Sword Services. Η ανάληψη έργου σε ένα σύστημα διαχείρισης δεδομένων υγείας θέτει την εταιρεία σε μοναδικές προκλήσεις και απαιτήσεις, οδηγώντας στην καινοτομία όσον αφορά τις προσαρμοσμένες λύσεις, τα μέτρα ασφαλείας και τον χειρισμό των δεδομένων. Αυτές οι καινοτομίες μπορούν στη συνέχεια να αξιοποιηθούν σε άλλα έργα και τομείς, ενισχύοντας το χαρτοφυλάκιο προσφορών της εταιρείας και διατηρώντας την στην πρώτη γραμμή των τεχνολογικών εξελίξεων.
5. *Ενίσχυση της συμμόρφωσης και των ρυθμιστικών προτύπων:* Δεδομένου του παγκόσμιου χαρακτήρα του κλάδου της πληροφορικής, η συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα και κανονισμούς είναι ζωτικής σημασίας. Η εστίαση του κλάδου της υγειονομικής περίθαλψης στη συμμόρφωση και την ασφάλεια παρέχει στην Sword Services την ευκαιρία να ενισχύσει τα πρότυπα και τα πρωτόκολλά της. Αυτή η ευθυγράμμιση με τα αυστηρά ρυθμιστικά πρότυπα δεν ωφελεί μόνο το συγκεκριμένο έργο, αλλά ενισχύει επίσης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας σε άλλους τομείς όπου η ασφάλεια δεδομένων και η συμμόρφωση είναι κρίσιμες.
6. *Ενίσχυση της αξίας του εμπορικού σήματος και της θέσης στην αγορά:* Η επιτυχής υλοποίηση ενός έργου για ένα γνωστό και κρίσιμο φορέα όπως ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Υγείας ενισχύει σημαντικά την αξία του εμπορικού σήματος της Sword Services και ενισχύει τη θέση της στην αγορά. Βοηθά στη διαφοροποίηση της εταιρείας από τους ανταγωνιστές και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βασικό εργαλείο μάρκετινγκ για την προσέλκυση νέων επιχειρήσεων.

7. *Αξιοποίηση και ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου:* Η εμπλοκή σε σύνθετα και υψηλής αξίας έργα όπως το συγκεκριμένο παρέχει πολύτιμη εμπειρία και κατάρτιση για τους εργαζόμενους, ενισχύοντας το ανθρώπινο κεφάλαιο της εταιρείας. Η ανάπτυξη τεχνογνωσίας στον τομέα της υγειονομικής περιθάλψης και στις μεθοδολογίες διαχείρισης έργων PRINCE2 εμπλουτίζει τις δεξιότητες της ομάδας, καθιστώντας την εταιρεία πιο ικανή και ευέλικτη.

Το έργο του συστήματος διαχείρισης δεδομένων υγείας ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς καθώς ανοίγει νέες ευκαιρίες στην αγορά, ενισχύει τις τεχνολογικές ικανότητες και τις στόχους της Sword Services, ικανότητες διαχείρισης έργων, δημιουργεί πολύτιμες σχέσεις με τους πελάτες και θέτει υψηλά πρότυπα συμμόρφωσης. Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία υποστηρίζει την ευρύτερη επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας για ανάπτυξη, ηγετική θέση στην αγορά και καινοτομία.

## **Βιβλιογραφία 5<sup>ο</sup> Κεφαλαίου**

Ferrer, Edwin, 2018, Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage. Magazine School of Business Administration.

Final programming document, 2023, European Medicines Agency

([https://www.ema.europa.eu/en/documents/report/final-programming-document-2024-2026\\_en.pdf](https://www.ema.europa.eu/en/documents/report/final-programming-document-2024-2026_en.pdf) )

Lianying Z., Jing H., Xinxing Z., 2012, The Project Management Maturity Model and Application Based on PRINCE2, Procedia Engineering, Elsevier

Office of Government Commerce, 2009, Managing Successful Projects with PRINCE2 2009 Edition Manual, The Stationery Office

PMI, 2017, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute.

Sword Business Plan 2021-2024

(<https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2021/01/Sword-Group-BP-2021-2024-Gobal-Document-V21012021.pdf> )

Sword Corporate Responsibility Report, 2022

(<https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2022/05/Sword-Group-CSR-Report-V10052022.pdf> )

Sword Governance Charter, 2016

([https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2021/12/Sword-Group-Governance-Charter\\_03-03-2016FV.pdf](https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2021/12/Sword-Group-Governance-Charter_03-03-2016FV.pdf) )

Sword Rapport Financier, 2023

([https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2024/03/Sword-Group\\_Rapport-Financier-2023-V280324-1.pdf](https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2024/03/Sword-Group_Rapport-Financier-2023-V280324-1.pdf) )

Sword Strategic Plan 2024-2028

([https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2024/03/Sword-Group\\_Strategic-Plan\\_MARCH-2024.pdf](https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2024/03/Sword-Group_Strategic-Plan_MARCH-2024.pdf) )

Κλαδική Μελέτη «ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ», 2020, ICAP A.E

## Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

Ferrer, Edwin, 2018, Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage. Magazine School of Business Administration.

Akkermans, J., Chipulu, M., Ojiako, U., & Williams, T. M., 2020, Bridging the Fields of Careers and Project Management. Project Management Journal.

Alfred, C., 1962, «Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise», MIT Press.

Alie, S. S., 2015, Project governance: #1 critical success factor. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M., 2011, Project Business as a Strategic Driver. Helsinki: Project Management Association Finland.

Artto, K., Martinsuo, M., Gemünden, H.G., 2008, Project-Based Management as an Organizational Innovation: Drivers, Changes, and Benefits of Adopting Project-Based Management.

Burrows M., 2014, Kanban from the Inside: Understand the Kanban Method, connect it to what you already know, introduce it with impact

Charvat J., 2003, Project Management Methodologies: Selecting, Implementing and Supporting Methodologies and Processes for Projects, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Damij, Nadja & Damij, Talib, 2021, An Approach to Optimizing Kanban Board Workflow and Shortening the Project Management Plan. IEEE Transactions on Engineering Management

David F., 1997, Strategic Management, Prentice Hall, 6th Edition.

David J. Anderson, 2010, Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business

Edmunds Andrew, Olszewska Marta, Waldén Marina, 2016, Using the Event-B Formal Method for Disciplined Agile Delivery of Safety-critical Systems

Englund, R.L., & Graham, R.J., 1999, From Experience: Linking Projects to Strategy. Journal of Product Innovation Management.

Ferenc, P., Varmus, M., & Vodák, J., 2017, Stakeholders in the Various Field and Relations between Them. Procedia Engineering,

Ferrer, Edwin, 2018, Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage. Magazine School of Business Administration.

Final programming document, 2023, European Medicines Agency ([https://www.ema.europa.eu/en/documents/report/final-programming-document-2024-2026\\_en.pdf](https://www.ema.europa.eu/en/documents/report/final-programming-document-2024-2026_en.pdf))

Freeman, M. & Beale, P., 1992, Measuring project success. Project Management Journal.

- Gray, C. F., & Larson, E. W., 2018, Project Management: The Managerial Process. McGraw-Hill Education.
- Heagney, J., 2016, Fundamentals of Project Management. 5th ed. AMACOM.
- Heising, Wilderich. (2012). The Integration of Ideation and Project Portfolio Management – A Key Factor for Sustainable Success. International Journal of Project Management.
- Henrik Kniberg, 2006, Scrum and XP from the Trenches
- Highsmith J., 2010, Agile Project management: Creating Innovative Products 2nd Edition, MA: Addison – Wesley.
- <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2005, «Exploring Corporate Strategy», 7th Edition, Harlow, FT Prentice Hall.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P., 2016, «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», 2η έκδοση, Επιμέλεια Έκδοσης: Μυλώνη Β., Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.
- Joshi, Maheshkumar & Kathuria, Ravi & Porth, Stephen, 2003, Alignment of strategic priorities and performance: An integration of operations and strategic management perspectives. Journal of Operations Management
- Joslin, Robert & Müller, Ralf, 2016, The Relationship between Project Governance and Project Success. International Journal of Project Management.
- Joslin, Robert, 2016, The impact of project methodologies on project success in different project environments. International Journal of Managing Projects in Business. 9. 10.1108/IJMPB-03-2015-0025.
- Kaufmann, G., & Kock, A., 2022, Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. International Journal of Project Management.
- Ken Schwaber and Jeff Sutherland, 2010, The scrum guide developed and sustained
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
- Lianying Z., Jing H., Xinxing Z., 2012, The Project Management Maturity Model and Application Based on PRINCE2, Procedia Engineering, Elsevier
- Liberatore, Matthew & Pollack-Johnson, Bruce, 2003, Factors influencing the usage and selection of project management software, Engineering Management, IEEE Transactions
- Manifesto for Agile Software Development (<http://agilemanifesto.org/> )
- Matos S., Lopes E., 2013, Prince2 or PMBOK – a question of choice, Procedia Technology, Elsevier
- Meredith, Jack R., 2018, Project Management: A Strategic Managerial Approach, John Wiley & Sons.



- Mintzberg, H., 2007, «Tracking Strategies: Towards a General Theory», New York, Oxford University Press.
- Moira Alexander, 2017 , “6 traits of highly effective project managers,” CIO from IDG.
- Morris, P., & Hough, G., 1988, The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management. New York: John Wiley & Sons.
- Morris, P.W.G., & Jamieson, A., 2005, Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. Project Management Journal.
- Morris, P.W.G., Pinto, J.K., Söderlund, J., 2012, The Oxford Handbook of Project Management. Oxford University Press.
- Moujib, A., 2007, Lean Project Management. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Mounir A., 2018, Project Management beyond Waterfall and Agile, CRC Press
- Muller, R., 2009, Project governance. Surrey, England: Gower Publishing Limited
- Müller, Ralf., 2014, The Governance of Projects and Project Management.
- Office of Government Commerce, 2009, Managing Successful Projects with PRINCE2 2009 Edition Manual, The Stationery Office
- PMI, 2017. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Poppendieck M., Poppendieck T., 2003, Lean Software Development: An Agile Toolkit, Addison-Wesley Professional
- Porter, M. E., 1990, «The Competitive Advantage of Nations by Michael Porter», The Free Press.
- Radujković, M., & Sjekavica, M., 2017, Project Management Success Factors.Procedia Engineering,.
- Raut, Laukik & Wakode, Rajat & Talmale, Pravin, 2015, Overview on Kanban Methodology and its Implementation. International Journal for Scientific Research & Development
- Schwaber K., Beedle M., 2002, Agile Software Development with Scrum (Series in Agile Software Development)
- Schwaber K., Sutherland J., 2020, Ο Οδηγός του Scrum <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Greek.pdf>
- Shakeri, Hedieh & Khalilzadeh, Mohammad & Raslanas, Saulius & Zavadskas, Edmunda, 2020, What do project managers need to know to succeed in face-to-face communication?., Economic Research.
- Shanthi P., Sanchez Domenic T., Khan Jaffer Ali and Raman Alamelu Mangai, 2023, PROJECT MANAGEMENT, San International Scientific Publications.

Sheffield, J. & Lemétayer, J., 2010, Critical success factors in project management methodology fit. Paper presented at PMI

Shenhar A. J., Dvir D., 2007, Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation, MA: Harvard Business Press.

Smircich, L., 1983, «Concepts of Culture and Organizational Analysis», Administrative Science Quarterly, Sage Publications.

Smith, L. W. ,2000, Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Spundak M., 2014, Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?, Procedia Social and Behavioral Sciences, Elsevier

Srivannaboon, S., 2006, Linking project management with business strategy. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Stare A., 2014, Agile Project Management in Product Development Projects, Procedia Social and Behavioral Sciences, Elsevier

State of Kanban Report, 2022 by Kanban University, <https://kanban.university/wp-content/uploads/2022/10/State-of-Kanban-Report-2022.pdf>

Sword Business Plan 2021-2024

(<https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2021/01/Sword-Group-BP-2021-2024-Gobal-Document-V21012021.pdf> )

Sword Corporate Responsibility Report, 2022

(<https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2022/05/Sword-Group-CSR-Report-V10052022.pdf> )

Sword Governance Charter, 2016

([https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2021/12/Sword-Group-Governance-Charter\\_03-03-2016FV.pdf](https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2021/12/Sword-Group-Governance-Charter_03-03-2016FV.pdf) )

Sword Rapport Financier, 2023

([https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2024/03/Sword-Group\\_Rapport-Financier-2023-V280324-1.pdf](https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2024/03/Sword-Group_Rapport-Financier-2023-V280324-1.pdf) )

Sword Strategic Plan 2024-2028

([https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2024/03/Sword-Group\\_Strategic-Plan\\_MARCH-2024.pdf](https://www.sword-group.com/wp-content/uploads/2024/03/Sword-Group_Strategic-Plan_MARCH-2024.pdf) )

The 17th State of Agile Report <https://stateofagile.com/#>

- The Standard for Portfolio Management, 2017, 4th ed. Project Management Institute.
- Turner, J.R., 2016, Governance of Portfolio, Programmes and Projects: A Guide. Association for Project Management.
- Turner, J.R., 2016, The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations. London: McGraw-Hill Education.
- Turner, R., 1999, The Handbook of Project-Based Management (2nd ed.). London: McGraw Hill.
- Uher T. E., Loosemore M., 2004, Essentials of Construction Project Management, Australia, A UNSW Pressbook.
- Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, C., 2018, «Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability», 15th Edition, Pearson Publishing.
- Womack J. & Jones D., 2003, “Lean Thinking: Banish waste and create health in your organization” (revised and updated since original 1996 edition), Simon & Schuster, New York
- Γεωργόπουλος, Α., Μαρούδας, Α. & Πολυχρονίου, Π., 2019, «Σύγχρονο Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Γεωργόπουλος, Ν., 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Κλαδική Μελέτη «ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ», 2020, ICAP Α.Ε
- Κυρηττόπουλος, Κ. ,2006, Εγχειρίδιο διαχείρισης κινδύνων έργων, Κλειδάριθμος
- Παπαδάκης Β., 2016, «Στρατηγική των επιχειρήσεων» Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 7η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πολύζος Σεραφεΐμ, 2011, «Διοίκηση και διαχείριση των έργων – Μέθοδοι και τεχνικές», εκδ. Κριτική.
- Σαρσέντης Β., 1996, Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.