



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
Μ.Π.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΕΡΓΩΝ ΑΠΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ»**

Εκπονητής: Αλέξανδρος Ζησιμόπουλος ΑΜ: Δ1314

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Καραλέκας

Πειραιάς, Αύγουστος 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων είναι μία σχετικά νέα περιοχή στα πλαίσια του ευρύτερου τομέα της διοίκησης έργων, η οποία, παρ' όλα αυτά, έχει προσελκύσει, σε μεγάλο βαθμό, το ενδιαφέρον τόσο της επιστημονικής όσο και της επαγγελματικής κοινότητας. Η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων δίνει τη δυνατότητα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις να μεγιστοποιούν την αξία του χαρτοφυλακίου τους και να περιορίζουν τον κίνδυνο του, καθώς τους επιτρέπει να επιλέγουν προς υλοποίηση μόνο τα «σωστά» έργα, να κατανέμουν τους πόρους τους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο αλλά και να αξιολογούν την πορεία των έργων και να αναθεωρούν τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου τους, εφόσον είναι απαραίτητο, σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Μέσω της παρούσας εργασίας, επιδιώκεται να εξετασθεί ο βαθμός στον οποίο οι πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, οι οποίες εφαρμόζονται από οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων, συμβαδίζουν με τις θεωρίες διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, όπως αυτές παρουσιάζονται στη σχετική διεθνή βιβλιογραφία. Προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με το προαναφερθέν ερευνητικό ερώτημα, πραγματοποιείται μελέτη της περίπτωσης ενός ελληνικού οργανισμού ανάπτυξης νέων προϊόντων, ο οποίος εφαρμόζει πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου. Από την ανάλυση των πληροφοριών, οι οποίες συλλέχθηκαν με τη μέθοδο της παρατήρησης, προκύπτει ότι οι πρακτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός, σε άλλα σημεία συμβαδίζουν και σε άλλα έρχονται σε αντίθεση με τη θεωρία, που προτείνει η βιβλιογραφία. Επιπλέον, προτείνεται η εφαρμογή ενός μοντέλου αξιολόγησης των αρχικών ιδεών που θα μετατραπούν σε έργα και αναλύονται τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτήν.

Στο πρώτο κεφάλαιο, ο αναγνώστης εισάγεται στο κύριο ερευνητικό ερώτημα, το σκοπό και τη σημασία της εργασίας. Στη συνέχεια, ακολουθεί μία λεπτομερής ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τις σημαντικότερες πτυχές της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται ο ορισμός και η έννοια αυτής καθώς και η έννοια της διακυβέρνησης, η ιστορική εξέλιξη της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, η σημασία της και οι κυριότεροι στόχοι καθώς και οι βασικές διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την εφαρμογή της. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης, με την οποία διεξήχθη η έρευνα, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αυτής

και δίνονται απαντήσεις σε κάποια από τα βασικά ερωτήματα της έρευνας. Τέλος, παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα και οι περιορισμοί της εργασίας ενώ γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σχετικά με το ίδιο ή παραπλήσια θέματα.

Ευχαριστίες

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλλαν στην εργασία αυτή και ιδιαίτερα τους καθηγητές μου κκ. Δημήτρη Καραλέκα και Δημήτρη Εμίρη, που με τις διαλέξεις τους και τις παρεμβάσεις τους αποτέλεσαν πραγματική έμπνευση τα χρόνια που φοίτησα στο Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τους γονείς μου και τον αδελφό μου που όλα αυτά τα χρόνια δεν έχουν πάψει να πιστεύουν σε μένα, ακόμη και όταν ο ίδιος πολλές φορές μπορεί να έχασα τη πίστη μου για τον στόχο.

ABSTRACT

Project portfolio management is a relatively new area within the broader sector of project management, which, nevertheless, has highly attracted the interest of both the academic and the professional society. Portfolio project management offers organizations and businesses the opportunity to maximize the value of their portfolio and to minimize its risk, as it allows them to select only the right projects, to allocate their resources with the most effective way as well as to evaluate the implementation and the progress of projects and to review, if necessary, the synthesis of their portfolio regularly.

The current thesis tries to investigate the extent to which the practices of project portfolio management, which are adopted by new product development organizations, align to the project portfolio management theories, as they are presented by the relevant literature. In order to extract conclusions regarding the research question, that was described before, the researcher conducts a study of the case of a new product development organization, based in Greece, which works on multiple projects of new products' development and implements project portfolio management practices. The analysis of data and information, which were collected through the method of observation, reveals that, in some cases, the practices, that are applied, are in accordance with the relevant theories, while in other cases, they are different than the theory, suggested by the literature. In addition, the researcher suggests the development and use of a model, which can be used for the formal evaluation of initial ideas, which may turn into projects of new products' development and analyzes the benefits that may arise for the organization, thanks to this model.

The first chapter of the thesis introduces the reader into the main research question, as well as to objective and the importance of the research. Next, a detailed review of the relevant literature follows, regarding the most important aspects of the project portfolio management area, which include the definition and meaning of project portfolio management, the meaning of governance, the historical evolution of project portfolio management, its importance and main objectives as well as the core procedures that are followed during its implementation. The third chapter analyzed the method of case study, which was used for the conduction of the research, while chapter four presents the results of the research and tries to answer some

of the main research sub-questions. Finally, chapter five offers a summary of the most important findings of the research, presents its limitations and makes suggestions for further research, that could be conducted regarding either the same or similar research questions, within a different context, as far as the sample is concerned.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	9
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο	10
1.2 Σκοπός της Έρευνας	11
1.3 Διατύπωση Προβλήματος – Ερωτήματος	12
1.4 Σημασία της Έρευνας	12
1.5 Δομή της Έρευνας	13
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	14
2.1 Ορισμοί και Έννοιες	14
2.2 Ιστορική Εξέλιξη Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων	21
2.3 Διακυβέρνηση Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων	22
2.4 Σημασία και Βασικοί Στόχοι της Διαχείρισης Χαρτοφυλακίων Έργων	27
2.5 Βασικές Διαδικασίες της Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων και Πλεονεκτήματα	33
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	39
3.1 Εισαγωγή	39
3.2 Μέθοδος Μελέτης Περιπτώσεων (Case Study)	40
3.3 Συλλογή και Ανάλυση Στοιχείων	41
3.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία	42
4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	45
4.1 Εισαγωγή	45
4.2 Η Εταιρία	45
4.2.1 Περιγραφή Εταιρίας	45
4.2.2 Η Δομή της Εταιρίας	47
4.2.3 Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης	50
4.3 Αποτελέσματα Μελέτης Περίπτωσης	51
4.3.1 Μεγιστοποίηση της Αξίας του Χαρτοφυλακίου – Στάδιο 1 ^ο	52

4.3.2	Μεγιστοποίηση της Αξίας του Χαρτοφυλακίου – Στάδιο 2 ^ο	54
4.3.3	Διασφάλιση της Ισορροπίας μεταξύ των Έργων του Χαρτοφυλακίου	55
4.3.4	Ευθυγράμμιση του Χαρτοφυλακίου Έργων με την Επιχειρησιακή Στρατηγική	57
4.3.5	Περιορισμός του Αριθμού των Έργων ώστε να Ανταποκρίνεται στην Δυναμικότητα της Εταιρίας	57
4.3.6	Τα Προβλήματα της Εταιρίας	58
4.3.7	Ανασκόπηση της Μελέτης Περίπτωσης.....	59
4.4	Ανάλυση των Αποτελεσμάτων.....	60
4.4.1	Πρακτική Εφαρμογή της Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων	61
4.4.2	Τρόποι Βελτίωσης των Εφαρμοζόμενων Πρακτικών	64
4.4.3	Οφέλη λόγω Βελτίωσης των Εφαρμοζόμενων Πρακτικών.....	67
5.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	69
5.1	Σύνοψη Βασικών Συμπερασμάτων	69
5.2	Περιορισμοί.....	71
5.3	Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	72
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 – Διαφορές μεταξύ Διαχείρισης Έργων, Προγραμμάτων και Χαρτοφυλακίου Έργων.....	21
Πίνακας 2 – Βασικά Εργαλεία και Μέθοδοι της Διαχείρισης Χαρτοφυλακίων Έργων	33
Πίνακας 3 – Βασικά Συμπεράσματα Μελέτης Περίπτωσης Εταιρίας.....	60

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Εικόνα 1 – Στοιχεία Διαχείρισης Έργων.....	18
Εικόνα 2 – Δομή Διακυβέρνησης	23
Εικόνα 3 – Ομάδα Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων	25
Εικόνα 4 – Προκλήσεις ανά ρόλο της Ομάδας Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων	26
Εικόνα 5 – Διαδικασία Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων	34
Εικόνα 6 – Στάδια Διαδικασίας Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων	36
Εικόνα 7 – Γραμμή Παραγωγής της Εταιρίας	48
Εικόνα 8 – Οργανόγραμμα Εταιρίας.....	49
Εικόνα 9 – Δομή Ομάδας Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων	51
Εικόνα 10 – Κύκλος Ζωής Έργου στην Εταιρία.....	53
Εικόνα 11 – Διαδικασία Ανάπτυξης Μοντέλου Αρχικής Αξιολόγησης Έργων	66

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Ο Turner (1999) ορίζει το έργο ως μία προσπάθεια, κατά την οποία άνθρωποι, οικονομικοί και υλικοί πόροι συνδυάζονται, με έναν καινούργιο τρόπο, προκειμένου να ολοκληρωθεί μία εργασία συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, με συγκεκριμένο κόστος και σε συγκεκριμένο χρόνο, έτσι ώστε να επιτευχθεί μία επωφελής αλλαγή, όπως αυτή θα ορίζεται από ποσοτικούς και ποιοτικούς σκοπούς. Τα έργα διαδραματίζουν έναν πρωταρχικής σημασίας ρόλο στην προσπάθεια κάθε σύγχρονου οργανισμού να επιτύχει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του στην αγορά. Σύμφωνα με το Zheng (2009), όλοι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτου μεγέθους ή είδους δραστηριότητας, αναλαμβάνουν έργα, προκειμένου να ολοκληρώσουν συγκεκριμένα καθήκοντα και ο ορισμός των έργων είναι ένας συνήθης και χρήσιμος τρόπος για να διαχειριστούν τους λειτουργικούς τους στόχους και τις δραστηριότητές τους.

Η διαχείριση χαρτοφυλακίων έργων είναι μία σχετικά νέα περιοχή του ευρύτερου τομέα της διαχείρισης έργων, η οποία ασχολείται, μεταξύ άλλων, με την επιλογή και τη διατήρηση του σωστού χαρτοφυλακίου έργων στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Κατά τα τελευταία χρόνια, πολλοί οργανισμοί έχουν αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας τους και έχουν μετατραπεί σε οργανισμούς βασιζόμενους σε έργα. Αποτέλεσμα αυτής της μεταβολής ήταν η αύξηση της ανάγκης για διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων και για τα πλεονεκτήματα αυτής για έναν οργανισμό. Παράλληλα, οι μελέτες και οι δημοσιεύσεις, σχετικές με τη διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων έχουν αυξηθεί σημαντικά ενώ οι αντίστοιχες θεωρίες (διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων) έχουν καταστεί ένα ιδιαίτερης σημασίας μέρος των θεωριών της διοίκησης έργων.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι ενώ η διοίκηση έργων και προγραμμάτων επικεντρώνεται, παραδοσιακά, στην εκτέλεση έργων με το σωστό τρόπο, η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργου αφορά στην εκτέλεση των σωστών έργων (Blomquist & Muller, 2006; Rayner & Reiss, 2012; Ibrahim, 2011). Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων (2013), η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων ορίζεται ως *«η συντονισμένη διαχείριση ενός ή περισσότερων χαρτοφυλακίων με σκοπό την επίτευξη οργανωσιακών στρατηγικών και στόχων»* και περιλαμβάνει *«συνδεδεμένες οργανωσιακές διαδικασίες με τις οποίες ένας οργανισμός*

αξιολογεί, επιλέγει, θέτει προτεραιότητες και επιμερίζει τους περιορισμένους εσωτερικούς του πόρους έτσι ώστε να επιτύχει, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, οργανωσιακές στρατηγικές που είναι σύμφωνες με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του». Η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργου θεωρείται ένας αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας της αξίας του οργανισμού σε επιχειρηματική γλώσσα, αξίας η οποία επιτυγχάνεται μέσω της εξισορρόπησης του κινδύνου και της ανταμοιβής και της λήψης της σωστής απόφασης (Tan & Theodorou, 2009). Ένας από τους βασικούς στόχους της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων είναι να καθοδηγεί τις επενδυτικές αποφάσεις ώστε να μεγιστοποιείται η αξία και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος ή η αβεβαιότητα έτσι ώστε να βελτιστοποιείται η απόδοση της επένδυσης για τον οργανισμό (Maizlish & Handler, 2005).

Η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων έχει ιδιαίτερη σημασία για οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς οι συγκεκριμένοι εξαρτώνται από τα έργα που επιλέγονται σήμερα, ώστε να μετατραπούν στους νικητές των προϊόντων αύριο.

1.2 Σκοπός της Έρευνας

Δεδομένης της σημασίας που φέρει η αποτελεσματική διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων για τους οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη μελέτη των εννοιών της διοίκησης έργων και της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων και στον τρόπο που οι τελευταίες εφαρμόζονται από τους προαναφερόμενους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας αλλά και της μελέτης περίπτωσης ενός οργανισμού ανάπτυξης νέων προϊόντων, επιδιώκεται η σύγκριση των πρακτικών διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων που εφαρμόζουν οι οργανισμοί ανάπτυξης νέων προϊόντων σε σχέση με τις θεωρίες που προτείνονται στη βιβλιογραφία. Αναμένεται ότι, με την ολοκλήρωση της έρευνας, θα προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων πρακτικών, με τις ανάγκες περαιτέρω βελτίωσης αυτών καθώς και με τα οφέλη που θα προκύψουν για τους οργανισμούς από την εφαρμογή των συγκεκριμένων βελτιώσεων.

1.3 Διατύπωση Προβλήματος – Ερωτήματος

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, το πρόβλημα – ερώτημα της παρούσας έρευνας διατυπώνεται ως εξής:

«Συνδέονται οι πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίων έργων, οι οποίες εφαρμόζονται από οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων, με τις θεωρίες, οι οποίες παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία τη σχετική με τη διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων?»

Παρ' όλα αυτά, για να δοθεί απάντηση στο κύριο ερώτημα της έρευνας, θα πρέπει αρχικά να απαντηθούν τα παρακάτω υπό-ερωτήματα:

- Πώς ορίζεται η διοίκηση έργων και πώς η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων;
- Ποιες είναι οι πιο σημαντικές πτυχές της θεωρίας διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων για τους οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων;
- Με ποιον τρόπο, μπορούν οι οργανισμοί ανάπτυξης νέων προϊόντων να βελτιώσουν τις πρακτικές τους, βασιζόμενοι στις θεωρίες που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία;
- Πώς μπορούν οι οργανισμοί ανάπτυξης νέων προϊόντων να επωφεληθούν από τις προαναφερόμενες βελτιώσεις των πρακτικών τους;

1.4 Σημασία της Έρευνας

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων είναι μία σχετικά νέα περιοχή του τομέα διοίκησης έργων. Παρ' όλα αυτά, έχει ήδη καταφέρει να συγκεντρώσει το ενδιαφέρον τόσο της επιστημονικής όσο και της επιχειρηματικής κοινότητας. Ένας μεγάλος αριθμός μελετών είναι αφιερωμένος στη διαχείριση χαρτοφυλακίου έργου, αναφερόμενος άλλοτε στο θεωρητικό υπόβαθρο αυτής και άλλοτε σε περιπτώσεις οργανισμών που την εφαρμόζουν.

Αυτό που διαφοροποιεί την παρούσα μελέτη από προγενέστερες είναι ότι δεν επιδιώκει απλώς μία συλλογή και καταγραφή πληροφοριών σχετικά με την έννοια της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων. Βασικός στόχος της είναι να εξετάσει, μέσα από τη μελέτη μίας περίπτωσης, τον τρόπο με τον οποίον οι οργανισμοί ανάπτυξης νέων προϊόντων εφαρμόζουν τις πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων. Πιο συγκεκριμένα, επιδιώκεται μία

σύγκριση των πρακτικών των οργανισμών αυτών σε σχέση με τις θεωρίες που παρουσιάζει η διεθνής βιβλιογραφία.

Αναμένεται ότι η ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης θα επιφέρει άμεσα ή / και έμμεσα οφέλη τόσο στην ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και στους επαγγελματίες του κλάδου της διοίκησης έργων, καθώς όχι μόνο θα εμπλουτίσει περαιτέρω την υπάρχουσα βιβλιογραφία αλλά θα εξάγει συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των μεθόδων διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, που εφαρμόζουν οι οργανισμοί ανάπτυξης νέων προϊόντων, αλλά και με τη δυνατότητα βελτίωσης των μεθόδων αυτών και με τα οφέλη που θα επιφέρουν οι συγκεκριμένες βελτιώσεις στους εν λόγω οργανισμούς.

1.5 Δομή της Έρευνας

Το παρόν κεφάλαιο εισήγαγε τον αναγνώστη στο πρόβλημα που πρόκειται να εξετάσει η έρευνα, εξηγώντας τη βασική σχετική ορολογία και παρουσιάζοντας τις κυριότερες ακαδημαϊκές θεωρίες που αφορούν στο συγκεκριμένο θέμα.

Στη συνέχεια ακολουθεί μία εις βάθος παρουσίαση και ανάλυση της βιβλιογραφίας όσον αφορά στον ορισμό της διοίκησης έργων και της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, στην ιστορική εξέλιξη της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, στη σημασία και τους βασικούς στόχους της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων. Επιπλέον, θα παρουσιαστούν βασικές διαδικασίες διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων καθώς και τα κυριότερα πλεονεκτήματα αυτής για τους οργανισμούς που την εφαρμόζουν.

Το τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιάσει τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί ώστε να απαντηθούν τα βασικά ερωτήματα της έρευνας.

Το τέταρτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στη μελέτη περίπτωσης ενός οργανισμού ανάπτυξης νέων προϊόντων και του τρόπου με τον οποίο διαχειρίζεται χαρτοφυλάκια έργων καθώς και στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μελέτης ενώ το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο ολοκληρώνει την έρευνα παρουσιάζοντας τα συμπεράσματα αυτής, τους περιορισμούς της αλλά και προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ορισμοί και Έννοιες

Τα έργα αποτελούν, σήμερα, ένα από τα βασικά στοιχεία του τρόπου με τον οποίον λειτουργούν οι οργανισμοί, με αποτέλεσμα ολόκληροι βιομηχανικοί τομείς, συμπεριλαμβανομένων του κατασκευαστικού, της πληροφορικής και της ανάπτυξης προϊόντων, να κυριαρχούνται από οργανισμούς, βασιζόμενους στα έργα (Maylor, 2010).

Προκειμένου να διαχωριστεί από τις υπόλοιπες λειτουργίες ενός οργανισμού, το έργο θεωρείται ότι είναι μοναδικό, παροδικό και ότι επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους στόχους και αποτελέσματα. Οι ορισμοί του έργου που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς στη διεθνή βιβλιογραφία ποικίλλουν. Πιο συγκεκριμένα, ο Ohara (2005) υποστηρίζει ότι το έργο *«αναφέρεται στη δημιουργία αξίας, βάσει μίας συγκεκριμένης αποστολής, η οποία ολοκληρώνεται εντός ενός δεδομένου χρονικού πλαισίου και υπό περιορισμούς, συμπεριλαμβανομένων περιορισμών πόρων και εξωτερικών περιστάσεων»*. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων (PMI), το έργο είναι *«μία παροδική προσπάθεια για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος»* ενώ σύμφωνα με το PRINCE2, το έργο είναι *«ένας προσωρινός οργανισμός, ο οποίος δημιουργείται με σκοπό να παραδώσει ένα ή περισσότερα επιχειρηματικά προϊόντα, βάσει μίας προσυμφωνημένης επιχειρηματικής περίπτωσης»* (Newton, 2015).

Όπως εξηγεί ο Newton (2015), τα έργα μπορεί να διαφέρουν ως προς το μέγεθος, με τα μικρά έργα να μπορούν να οργανωθούν και να διαχειριστούν από το ίδιο πρόσωπο και τα μεγάλα να απαιτούν έως και εκατοντάδες ανθρώπους, οι οποίοι δουλεύουν σε διάφορες τοποθεσίες και μία ομάδα, η οποία είναι αποκλειστικά αφοσιωμένη στη διαχείριση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Σε αντίθεση με τις διαδικασίες, οι οποίες συμβαίνουν συνεχώς και συνδέονται με χαμηλά επίπεδα κινδύνου, το έργο συμβαίνει μόνο μία φορά και φέρει σχετικά υψηλό βαθμό κινδύνου, ενώ μπορεί να περιλαμβάνει ένα ή περισσότερα εκ των παρακάτω χαρακτηριστικών (Newton, 2015):

- Έχει συγκεκριμένη αρχή και συγκεκριμένο καταληκτικό σημείο
- Το έργο ολοκληρώνεται όταν φτάσει στο καταληκτικό του σημείο
- Το έργο επιδιώκει να επιτύχει κάτι νέο.

Πέραν των διαδικασιών, άλλοι συγγραφείς διακρίνουν το έργο από το πρόγραμμα. Πιο αναλυτικά, το πρόγραμμα περιγράφεται ως *«μία ομάδα σχετιζόμενων έργων, των οποίων η διαχείριση πραγματοποιείται με συντονισμένο τρόπο προκειμένου να εξασφαλιστούν πλεονεκτήματα και έλεγχος, που δεν θα ήταν διαθέσιμα σε περίπτωση μεμονωμένης διαχείρισης»* (Carly, 2004). Τα προγράμματα μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία ή σχετική εργασία, εκτός του πλαισίου των συγκεκριμένων έργων, που συμπεριλαμβάνονται στο πρόγραμμα ενώ παράλληλα, μπορεί να περιλαμβάνουν και μία σειρά επαναλαμβανόμενων ή κυκλικών αναλήψεων.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, τις τελευταίες δύο δεκαετίες παρατηρείται αυξημένη εφαρμογή της διοίκησης έργων από οργανισμούς, ιδιαίτερα από αυτούς που δραστηριοποιούνται σε ανεπτυγμένες οικονομίες. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη διοίκηση έργων ως ένα μέσο επίτευξης των στόχων τους, καθώς μέσω αυτής έχουν τη δυνατότητα να βελτιώνουν τις οργανωτικές τους ικανότητες, να ελέγχουν τις δραστηριότητές τους καθώς και τον τρόπο χρήσης των πόρων τους (Petrińska-Labudonikj, 2014).

Η διοίκηση έργων ορίζεται ως *«η επαγγελματική ικανότητα παράδοσης, με τη δέουσα επιμέλεια, ενός προϊόντικού έργου που ικανοποιεί μία συγκεκριμένη αποστολή, μέσω της οργάνωσης μίας αφοσιωμένης ομάδας έργου, συνδυάζοντας αποτελεσματικά τις πλέον κατάλληλες τεχνικές και επιχειρηματικές μεθόδους και τεχνικές και σχεδιάζοντας την πλέον αποτελεσματική κατανομή της εργασίας και τους πλέον αποτελεσματικούς τρόπους εφαρμογής»* (Ohara, 2005). Ένας άλλος ορισμός της διοίκησης έργων παρουσιάζεται από το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων, σύμφωνα με το οποίο, η διοίκηση έργων αναφέρεται *«στην εφαρμογή γνώσεων, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών σε δραστηριότητες έργων με σκοπό την ανταπόκριση στις απαιτήσεις του έργου»* (PMI, 2000). Εναλλακτικά, η διοίκηση έργων περιγράφεται ως *«ένα μοναδικό σετ συντονισμένων δραστηριοτήτων, με συγκεκριμένη αρχή και συγκεκριμένο καταληκτικό σημείο, το οποίο αναλαμβάνεται από ένα μεμονωμένο άτομο ή μία ομάδα ατόμων, με σκοπό να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους στόχους, στα πλαίσια προκαθορισμένων παραμέτρων χρόνου, κόστους και απόδοσης, όπως αυτοί ορίζονται στη συγκεκριμένη επιχειρηματική περίπτωση»* (OGC, 2008).

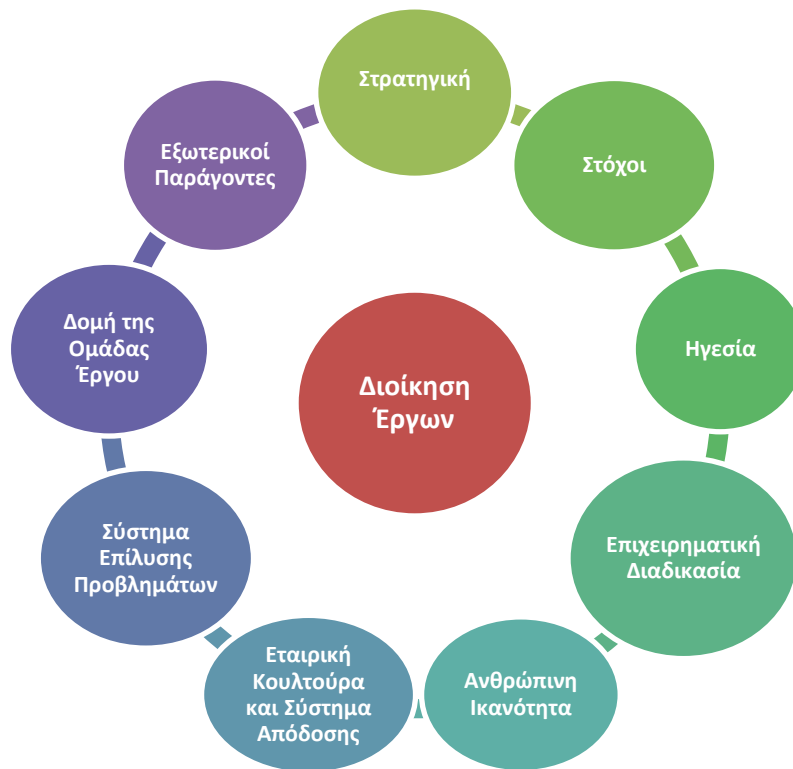
Προκειμένου να διασφαλίσουν την επιτυχία του έργου, οι οργανισμοί θα πρέπει να φροντίζουν για την ευθυγράμμιση και ενσωμάτωση καθενός από τα παρακάτω στοιχεία στο πλαίσιο εφαρμογής της διοίκησης έργων (Longman, Mullins, 2004):

- **Στρατηγική:** η στρατηγική κάθε οργανισμού θα πρέπει να παρέχει τα όρια κάθε έργου, καθώς τόσο οι στόχοι όσο και τα αποτελέσματα θα πρέπει να απορρέουν από τη μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, κάθε οργανισμός που βασίζεται στη διοίκηση έργων, θα πρέπει να διαθέτει μία ξεκάθαρη στρατηγική, η οποία έχει επικοινωνηθεί σωστά αλλά και να γνωρίζει πώς η στρατηγική αυτή μπορεί να υποστηριχθεί από κάθε έργο.
- **Στόχοι:** στην αρχή κάθε έργου, η διοίκηση του έργου θα πρέπει να επικοινωνεί στα μέλη της ομάδας έργου τους μακροπρόθεσμους ή βραχυπρόθεσμους στόχους, οι οποίοι μπορεί να συνδέονται με μεγέθη όπως το κέρδος, το κόστος, οι χρηματορροές, η ικανοποίηση του πελάτη, η καινοτομία, η ποιότητα κλπ. Κατά τη διάρκεια του έργου και σε συνεχή βάση, θα πρέπει να μετράται και να επικοινωνείται στα μέλη της ομάδας, η πρόοδος έναντι των στόχων αυτών.
- **Ηγεσία:** η επιλογή και επίβλεψη της ομάδας διοίκησης έργων, επιτρέπει στα ανώτερα διοικητικά στρώματα του οργανισμού αφ' ενός να παρακολουθεί στενά την πορεία του έργου, αφετέρου να διοχετεύσει την ευθύνη για το έργο σε κατώτερα στρώματα με αποτέλεσμα να έχει τη δυνατότητα να απασχοληθεί με περισσότερα στρατηγικά καθήκοντα.
- **Επιχειρηματικές διαδικασίες:** τα συστήματα που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό για τη συλλογή, ανάλυση και διάδοση των πληροφοριών, θα πρέπει να υποστηρίζουν τις εργασίες διοίκησης έργων, είτε πρόκειται για εσωτερικά είτε για εξωτερικά έργα.
- **Ανθρώπινες ικανότητες:** είναι δεδομένο ότι η αποτελεσματική διοίκηση έργων απαιτεί τους κατάλληλους ανθρώπους με τις κατάλληλες ικανότητες. Σε κάθε περίπτωση, όμως, οι ικανότητες των μελών της ομάδας θα πρέπει να αξιολογούνται σε διαρκή βάση προκειμένου, στα πλαίσια του έργου, όχι μόνο να βελτιώνονται οι υπάρχουσες ικανότητες, αλλά να προσφέρεται η δυνατότητα ανάπτυξης και νέων ικανοτήτων.
- **Εταιρική κουλτούρα και σύστημα απόδοσης:** Στα πλαίσια της κουλτούρας ενός οργανισμού, η οποία συνίσταται στους κανόνες, τις αξίες και τα πιστεύω του, η επιτυχής εφαρμογή της διοίκησης έργων εξαρτάται από την πεποίθηση του οργανισμού ότι ο τρόπος με τον οποίον πραγματοποιείται η διοίκηση έργων είναι

εξίσου σημαντικός με τα αποτελέσματα που επιδιώκονται. Όσον αφορά στο σύστημα απόδοσης, οι αποτελεσματικοί μάνατζερς έργων γνωρίζουν τι κινητοποιεί κάθε μέλος της ομάδας και ανταμείβουν την επιτυχία του αντιστοίχως.

- **Σύστημα επίλυσης προβλημάτων:** Δεδομένου ότι κάθε έργο ξεκινά με σκοπό να εξυπηρετήσει μία συγκεκριμένη ανάγκη, είναι πιθανό τα υπάρχοντα συστήματα εντολών και οι υπάρχουσες διαδικασίες κλιμάκωσης να μην εφαρμόζονται σε αυτά. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό η οργανωσιακή δομή ή/και οι βασικοί κανόνες κάθε έργου να καθιστούν σαφείς τις αρμοδιότητες και τα δικαιώματα της ομάδας έργου αλλά και τον τρόπο με τον οποίον λαμβάνονται οι αποφάσεις.
- **Δομή της ομάδας έργου:** οποιαδήποτε και αν είναι η δομή της ομάδας έργου που θα επιλέξει ο οργανισμός, είναι σημαντικό κάθε αλλαγή να πραγματοποιείται με προσοχή προκειμένου να αποφεύγεται η αναστάτωση ή διακοπή εργασιών σε εξέλιξη και να παρέχεται ο απαιτούμενος χρόνος ούτως ώστε τα εμπλεκόμενα μέλη να κατανοούν και να προσαρμόζονται στην αλλαγή.
- **Εξωτερικοί παράγοντες:** σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται συγκεκριμένοι πελάτες ή αγορές, που μπορεί να απαιτούν την εκτέλεση του έργου με ένα συγκεκριμένο τρόπο, τους κυβερνητικούς κανονισμούς, οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάζουν την πορεία του έργου καθώς και πωλητές και προμηθευτές, οι οποίοι θα πρέπει να συμβαδίζουν με το υπό εκτέλεση έργο, προκειμένου να το υποστηρίξουν.

Εικόνα 1 – Στοιχεία Διοίκησης Έργων



Αν και η διοίκηση κάποιων έργων γίνεται μεμονωμένα, βάσει του αντικειμένου και του μεγέθους, πολλοί οργανισμοί, οι οποίοι λειτουργούν σε περιβάλλοντα με πολλαπλά έργα, επιλέγουν να συγκεντρώσουν τα έργα σε χαρτοφυλάκια ή προγράμματα ώστε να διευκολύνουν τη διαχείρισή τους. Σύμφωνα με τους Patanakul και Milosevic (2009), η έννοια της διαχείρισης πολλαπλών έργων ή της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων αναφέρεται σε ένα «οργανωσιακού επιπέδου περιβάλλον, στο οποίο πολλαπλά έργα διαχειρίζονται ταυτόχρονα». Η έννοια της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων έχει καταστεί ιδιαίτερα δημοφιλής κατά τα τελευταία χρόνια και θεωρείται μία από τις σημαντικότερες βελτιώσεις του τομέα της διοίκησης έργων (Levine, 2005). Ως αποτέλεσμα, έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί στα πλαίσια της διεθνούς βιβλιογραφίας. Πιο αναλυτικά, οι Cooper et al. (2001) επικεντρώνονται στα νέα προϊόντα και ορίζουν τη διαχείριση χαρτοφυλακίου για νέα προϊόντα ως «μία δυναμική διαδικασία απόφασης, κατά την οποία η λίστα των ενεργών νέων προϊόντων και των έργων έρευνας και ανάπτυξης αναθεωρείται συνεχώς. Σε αυτήν τη διαδικασία, τα νέα έργα μπορεί να αξιολογούνται, να επιλέγονται και να προτεραιοποιούνται. Υπάρχοντα έργα μπορεί να επιταχύνονται ή να σταματούν και οι πόροι να κατανέμονται ή να

ανακατανέμονται σε ενεργά έργα». Ένας άλλος ορισμός προτάθηκε από το Levine (2005), σύμφωνα με τον οποίον η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων είναι «ένα σύνολο διαδικασιών, που υποστηρίζονται από ανθρώπους και εργαλεία, με σκοπό να καθοδηγήσουν την επιχείρηση στην επιλογή των κατάλληλων έργων και του κατάλληλου αριθμού έργων και να διατηρήσουν ένα χαρτοφυλάκιο έργων, τα οποία θα μεγιστοποιήσουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, την αποτελεσματική χρήση των πόρων και την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών». Παράλληλα, άλλοι συγγραφείς θεωρούν ότι η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων αφορά στη διαχείριση ομάδων από έργα, προγράμματα ή λειτουργικές δραστηριότητες, οι οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους ως προς τους πόρους του οργανισμού και οι οποίες επιδιώκουν την επίτευξη στρατηγικών, επιχειρηματικών στόχων (Jonas, 2010; Meskendahl, 2010; Voss, 2012). Τέλος, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων (PMI, 2013), η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων αφορά στη «συντονισμένη διαχείριση ενός ή περισσότερων χαρτοφυλακίων, με σκοπό να επιτευχθούν οργανωσιακές στρατηγικές και στόχοι» και «περιλαμβάνει διασυνδεδεμένες οργανωσιακές διαδικασίες, με τις οποίες ένας οργανισμός αξιολογεί, επιλέγει, δίνει προτεραιότητες και κατανέμει τους περιορισμένους εσωτερικούς του πόρους, ούτως ώστε να επιτύχει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, οργανωσιακές στρατηγικές, που συμβαδίζουν με το όραμα του, την αποστολή και τις αξίες τους».

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων δε συνιστά απλά μία νέα τεχνική διοίκησης έργων, ούτε ένα επιπλέον εργαλείο ή μία νέα μέθοδο, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαχείριση των έργων. Αντίθετα, η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων αποτελεί ουσιαστικά πρακτικές, οι οποίες διασφαλίζουν ότι έχουν ληφθεί οι σωστές αποφάσεις, όσον αφορά στην επιλογή των έργων με σκοπό τη μεγιστοποίηση των οργανωσιακών οφελών. Επιπλέον, παρέχει τις δομές που απαιτούνται για την ενσωμάτωση έργων και τη δημιουργία συνεργειών.

Το βασικό χαρακτηριστικό της διαχείρισης χαρτοφυλακίου είναι η διασφάλιση ότι όλα τα διαχειριζόμενα έργα προσθέτουν αξία στον οργανισμό, ότι επιλέγονται και εκτελούνται στα πλαίσια της δυναμικότητας του οργανισμού και ότι η ευθύνη αυτών ανατίθεται σε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, το οποίο αναλαμβάνει να εκμαιεύσει το μέγιστο δυνατό όφελος από κάθε ένα (Wideman, 2004). Παράλληλα, στα κυριότερα χαρακτηριστικά της διαχείριση χαρτοφυλακίων έργων περιλαμβάνονται η υποστήριξη στρατηγικών στόχων, η διασφάλιση της δημιουργίας αξίας, η προτεραιοποίηση των έργων βάσει της σχετικής τους

σπουδαιότητας, η διαχείριση των ροών των οφελών και η ενσωμάτωση των ενδιαφερομένων μερών γύρω από τους επιχειρησιακούς στόχους (Trentim, 2013).

Όπως εξηγούν οι Young και Conboy (2013), η έννοια της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων προήλθε από δύο ανεξάρτητες αλλά αλληλοσυμπληρούμενες κατευθυντήριες γραμμές. Η πρώτη αφορά στην ανάγκη πραγματοποίησης λογικών, επενδυτικών αποφάσεων, οι οποίες θα καταλήξουν σε όφελος για τον οργανισμό, ενώ η δεύτερη αναφέρεται στην ανάγκη βελτιστοποίησης της χρήσης των πόρων, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι τα οφέλη που θα προκύψουν για τον οργανισμό, θα αποκτηθούν με αποτελεσματικό τρόπο.

Ουσιαστικά, η διαχείριση χαρτοφυλακίων έργων ασχολείται με το συντονισμό έργων και προγραμμάτων, στα πλαίσια ενός οργανισμού, ο οποίος επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα, να ισορροπήσει τον κίνδυνο του χαρτοφυλακίου, να ευθυγραμμίσει τα έργα με τη στρατηγική του οργανισμού και να παραδώσει τα έργα ολοκληρωμένα, εντός των ορίων που έχουν τεθεί.

Όπως εξηγεί το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων (2008), όλα τα συστατικά στοιχεία ενός χαρτοφυλακίου, όπως τα έργα και τα προγράμματα, παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται τα εξής:

- ❖ Αντιπροσωπεύουν επενδύσεις, οι οποίες είτε έχουν προγραμματιστεί είτε έχουν πραγματοποιηθεί από τον οργανισμό.
- ❖ Ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και σκοπούς του οργανισμού.
- ❖ Συνήθως φέρουν κάποια διακριτικά χαρακτηριστικά, τα οποία επιτρέπουν στον οργανισμό να τα ομαδοποιεί, προκειμένου να καταστήσει τη διαχείριση πιο αποτελεσματική.
- ❖ Είναι ποσοτικά στοιχεία, δηλαδή μπορούν να μετρηθούν, να ταξινομηθούν και να προτεραιοποιηθούν.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τις βασικές διαφορές μεταξύ της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, της διοίκησης έργων και της διοίκησης προγραμμάτων, ως προς τους παράγοντες της επικοινωνίας, της οργάνωσης, της πρόθεσης και της εστίασης, όπως αυτές παρουσιάζονται από τους Rajegopal et al. (2007).

Πίνακας 1 – Διαφορές μεταξύ Διοίκησης Έργων, Προγραμμάτων και Χαρτοφυλακίου Έργων

Παράγοντας	Διαχείριση Χαρτοφυλακίου Έργων	Διοίκηση Προγραμμάτων	Διοίκηση Έργων
Εστίαση	Σύνδεση παραδοτέων με τους στρατηγικούς στόχους	Διαδικασία δημιουργίας παραδοτέων	Παραδοτέα
Πρόθεση	Επιλογή, προτεραιοποίηση και βελτιστοποίηση του συνολικού χαρτοφυλακίου έργων	Πολλαπλά έργα και αλληλοεξαρτήσεις	Μεμονωμένο έργο
Επικοινωνία	Σε όλη την επιχείρηση	Μεταξύ των έργων	Στα πλαίσια του έργου
Οργάνωση	Ομάδα διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων	Γραφείο διαχείρισης έργων	Ομάδα έργου

(Πηγή: Rajegopal et al., 2007)

Στην περίπτωση μη εφαρμογής τεχνικών διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, τα αποτελέσματα για τον οργανισμό μπορεί να είναι τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Όπως τα περιγράφει ο Moustafaen (2011), στις βραχυπρόθεσμες συνέπειες συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ των άλλων, η επιλογή «κακών» έργων, η μη ευθυγράμμιση των έργων με τη στρατηγική του οργανισμού, ο υπερβολικός αριθμός έργων χαμηλής αξίας ή ο υπερβολικός αριθμός έργων γενικότερα καθώς και η μη απόδοση επαρκών πόρων στα «καλά» έργα. Όσον αφορά στις μακροπρόθεσμες συνέπειες, σε αυτές συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, οι εμπορικές και τεχνικές αποτυχίες, η αύξηση των δεικτών εμπορικών αποτυχιών, η ανάθεση και κατά συνέπεια η σπατάλη πόρων σε λάθος έργα καθώς και ο αυξημένος χρόνος έως την είσοδο του προϊόντος στην αγορά.

2.2 Ιστορική Εξέλιξη Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων

Η διοίκηση έργων έγινε αποδεκτή ως μία ειδική πτυχή του ευρύτερου τομέα της διοίκησης στο δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα. Όπως εξηγεί ο Maylor (2010), εργαλεία όπως τα διαγράμματα Gantt, τα PERT και CPM αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια του Β' παγκοσμίου πολέμου και υιοθετήθηκαν στη συνέχεια από τις βιομηχανίες, έως ότου άρχισαν να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και επιλογή έργων από τους οργανισμούς. Η δημοσίευση εκατοντάδων μελετών, κατά τα τελευταία 50 χρόνια, σχετικά με τα

προαναφερόμενα εργαλεία θεωρείται ότι αποτελεί την αρχή της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, όπως τη ξέρουμε σήμερα (Henriksen, Traynor, 1999).

Στις αρχές του αιώνα, τόσο θεωρητικοί όσο και επαγγελματίες του κλάδου της διοίκησης έργων, αναγνώρισαν την έντονη ανάγκη τους να βρουν έναν τρόπο ώστε να συντονίσουν το χαρτοφυλάκιο έργων, να θέσουν στρατηγικές προτεραιότητες και να βρουν την ισορροπία μεταξύ των έργων (Madic et al., 2011). Όσο η συγκεκριμένη ανάγκη γινόταν εντονότερη, οι εταιρίες άρχισαν να δανείζονται εργαλεία και μεθόδους από αναγνωρισμένες θεωρίες διαχείριση χαρτοφυλακίου χρηματοοικονομικών προϊόντων, όπως τα ομόλογα και οι μετοχές. Οι περισσότερες από αυτές τις θεωρίες αναπτύχθηκαν βάσει του πρώτου βιβλίου που γράφτηκε σχετικά με την επιλογή χαρτοφυλακίου, από τον οικονομολόγο Markowitz, ο οποίος υποστήριξε ότι ένα χαρτοφυλάκιο είναι πιο πιθανό να αποφέρει αυξημένη απόδοση και μειωμένο κίνδυνο σε σχέση με μία μεμονωμένη επένδυση (Solomon, 2002; Madic et al., 2011). Ως αποτέλεσμα, οι μάνατζερς άρχισαν να αναρωτιούνται ποιο έργο θα έπρεπε να ξεκινήσει και πώς θα έπρεπε να τεθούν προτεραιότητες, βάσει των περιορισμένων πόρων των οργανισμών (McGrath, 2004), ενθαρρύνοντας περαιτέρω την ανάπτυξη και ανάλυση της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων και καθιστώντας την μία από τις πλέον ταχέως αναπτυσσόμενες έννοιες του ευρύτερου κλάδου της διοίκησης έργων (Madic et al., 2011).

Άμεση συνέπεια των παραπάνω ήταν να αυξηθεί ραγδαία το ενδιαφέρον για αλλά και ο αριθμός των άρθρων που δημοσιεύονται σχετικά με τη διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων, κυρίως λόγω της αυξημένης σημασίας της τεχνολογικής καινοτομίας αλλά και του γεγονότος ότι η επιτυχής καινοτομία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική διαχείριση και επιλογή της ανάπτυξης νέων προϊόντων (Killen et al., 2007).

2.3 Διακυβέρνηση Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων (2008), η διακυβέρνηση είναι «η πράξη της δημιουργίας και χρήσης ενός πλαισίου για την ευθυγράμμιση, οργάνωση και εκτέλεση δραστηριοτήτων με ένα συλλογικά έξυπνο και συνεκτικό τρόπο, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί».

Η διαχείριση χαρτοφυλακίου συνιστά μία από τις διάφορες μεθόδους διακυβέρνησης εντός των οργανισμών και αποτελεί ένα μέρος ζωτικής σημασίας της οργανωσιακής διακυβέρνησης. Η οργανωσιακή διακυβέρνηση θέτει τα όρια της εξουσίας, τους κανόνες

συμπεριφοράς και τα πρωτόκολλα εργασίας, που οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά ώστε να προάγουν τους στρατηγικούς σκοπούς και στόχους και να πραγματοποιήσουν τα αναμενόμενα οφέλη. Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει τις σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού, το σύνολο των οποίων διαδραματίζει διασυνδεδεμένους ρόλους, κριτικής σημασίας.

Εικόνα 2 – Δομή Διακυβέρνησης

Οργανωσιακή Διακυβέρνηση	
Στρατηγικός Σχεδιασμός	
Διαχείριση Λειτουργιών	Διαχείριση Χαρτοφυλακίου
	Διοίκηση Προγραμμάτων
	Διοίκηση Έργων
	Εργαλεία Μέτρησης Διαδικασιών

(Πηγή: Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων, 2008)

Οι λειτουργίες είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις καθημερινές δραστηριότητες ενός οργανισμού και περιλαμβάνει διαδικασίες, οι οποίες δεν αφορούν, απαραίτητα, ένα συγκεκριμένο έργο. Παρ' όλα αυτά, οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση λειτουργιών συνιστούν, συχνά, αποτελέσματα των συστατικών στοιχείων ενός χαρτοφυλακίου (Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων, 2008). Τόσο οι λειτουργίες όσο και τα έργα ενός οργανισμού, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαχείριση χαρτοφυλακίου. Η λειτουργική πλευρά του οργανισμού επαναλαμβάνει δραστηριότητες και διαδικασίες διαχείρισης λειτουργιών, οι οποίες διευκολύνουν τον αποτελεσματικό και υψηλού επιπέδου σχεδιασμό και διαχείριση ενώ η πλευρά των έργων ενός οργανισμού χρησιμοποιεί διαδικασίες διοίκησης προγραμμάτων/έργων, που επιτρέπουν τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των έργων και την αποτελεσματική εφαρμογή δραστηριοτήτων.

Τα παραδείγματα που ακολουθούν αποτυπώνουν τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης λειτουργιών και της διαχείρισης χαρτοφυλακίου (Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων, 2008):

- **Χρηματοοικονομικά:** διασφαλίζοντας ότι πραγματοποιούνται οι απαραίτητες προσαρμογές στο χρηματοοικονομικό σχεδιασμό και ότι τυχόν εξοικονόμηση στα πλαίσια του έργου λαμβάνεται υπόψη, μία χρηματοοικονομική λειτουργία θα έλεγχε τον προϋπολογισμό του χαρτοφυλακίου, θα συνέκρινε τα έξοδα κάθε έργου με τη διανομή του προϋπολογισμού και θα εξέταζε τα πραγματοποιούμενα οφέλη.

- **Μάρκετινγκ:** η ανάλυση της αγοράς, η συγκριτική αξιολόγηση και η έρευνα διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στη διαδικασία διαχείρισης χαρτοφυλακίου. Τα στοιχεία χαρτοφυλακίου ενός οργανισμού κατευθύνονται από εκτιμήσεις που αφορούν στις ευκαιρίες αγοράς, τις υποστηρικτικές λειτουργίες, τις ρυθμιστικές υποχρεώσεις ή τις λειτουργικές απαιτήσεις. Οι εισροές της λειτουργίας της αγοράς απαιτούνται προκειμένου κάποιες από τις στρατηγικές αποφάσεις που υπαγορεύουν κριτήρια να χρησιμοποιηθούν στην επιλογή και διαχείριση των συστατικών μερών.
- **Εταιρική επικοινωνία:** δεδομένου ότι η διαχείριση χαρτοφυλακίου παρέχει κάποιες σημαντικές δεξιότητες για την επίτευξη της στρατηγικής ενός οργανισμού, ενδέχεται τα ανώτερα διοικητικά στρώματα του οργανισμού να εστιάζουν τόσο στη συγκέντρωση όσο και στην επικοινωνία λεπτομερών πληροφοριών σχετικών με την πρόοδο των κύριων στόχων, τις επιπτώσεις των συστατικών μερών και οποιαδήποτε αλλαγή στα προηγούμενα κοινοποιημένα σχέδια. Διάφορα γεγονότα του χαρτοφυλακίου θα πρέπει να επικοινωνούνται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού.
- **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:** ο προγραμματισμός των επιχειρησιακών πόρων μπορεί να εντοπίσει τις δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχία. Με αυτόν τον τρόπο, ανθρώπινο δυναμικό, που διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες θα καταστεί διαθέσιμο για απασχόληση στα διάφορα προγράμματα ή έργα ή για συναφείς εργασίες.

Η διακυβέρνηση σημαίνει απλά ορθή και διαφανή λήψη αποφάσεων και η βελτίωση της διακυβέρνησης έργων επιτυγχάνεται μέσω της ακριβούς επικοινωνίας της τρέχουσας και μελλοντικής απόδοσης του έργου, στη διοίκηση σε πραγματικό χρόνο. Κεντρική θέση στη διακυβέρνηση της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων λαμβάνει η παροχή ενός δομημένου περιβάλλοντος για την απόφαση ως προς το ποια έργα είναι σημαντικά για την επιχείρηση και για τη δημιουργία μίας ομάδας διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων (Rajegopal et al., 2007).

Η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων είναι ένας τρόπος διευκόλυνσης της ενσωμάτωσης διαφόρων σημαντικών επιχειρησιακών λειτουργιών (Levine, 2005). Χωρίς τη διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων, η διοίκηση των έργων πραγματοποιείται υπό την έννοια ότι ο απόλυτος σκοπός είναι η επίτευξη της επιτυχίας του έργου. Αυτός είναι ένας λόγος για τον

οποίον είναι σημαντικό να συμπεριλαμβάνονται και άλλα μέρη του οργανισμού στην ομάδα/διακυβέρνηση της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων.

Η διακυβέρνηση της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να διανέμει διάφορους τύπους και επίπεδα ευθύνης μεταξύ όλων των εσωτερικών και εξωτερικών ομάδων που παίρνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα (Rajegopal et al., 2007).

Εικόνα 3 – Ομάδα Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων



(Πηγή: Rajegopal et al., 2007)

Κάθε ρόλος της ομάδας διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων θα πρέπει να έχει μία συγκεκριμένη και ξεκάθαρη περιγραφή. Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει τις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε ένας από τους βασικούς ρόλους της ομάδας διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, σύμφωνα με τους Rajegopal et al. (2007).

Εικόνα 4 – Προκλήσεις ανά ρόλο της Ομάδας Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων

CFO/CIΟ/CTO

- Μειωμένοι προϋπολογισμοί και αυξημένες προσδοκίες
- Συνεχής επίτευξη στόχων παραγωγικότητας
- Ευθυγράμμιση έργων με τους επιχειρησιακούς στόχους
- Χρήση αξιόπιστων μέτρων για τον προσδιορισμό του κατά πόσο οι ομάδες εργάζονται στα "σωστά" έργα
- Αντιμετώπιση κρίσεων και περιορισμός κόστους που αποτρέπουν τον προληπτικό σχεδιασμό

Μάνατζερ Χαρτοφυλακίου/ Προγράμματος

- Προτεραιοποίηση πρωτοβουλιών, πόρων και κεφαλαίου στο χαρτοφυλάκιο
- Αξιολόγηση και επικοινωνία της κατάστασης του χαρτοφυλακίου, του προγράμματος και του έργου
- Εντοπισμός και διαχείριση αλληλοεξαρτήσεων μεταξύ των έργων
- Διασφάλιση συνεχών διαδικασιών μεταξύ των έργων
- Βελτιστοποίηση βασικών πόρων μεταξύ των έργων

Μάνατζερ Έργου / Πόρων

- Διαχείριση της διαδικασίας παράδοσης του έργου
- Διαχείριση των αποτελεσμάτων του έργου και αξιολόγηση της προόδου του έργου
- Διαχείριση της πρόθεσης, του σχεδιασμού, της επαλήθευσης και της αλλαγής
- Διαχείριση προσφοράς και ζήτησης πόρων
- Μεγιστοποίηση χρήσης πόρων και ελαχιστοποίηση των νεκρών χρόνων

Μέλος Ομάδας

- Κατανόηση των καθημερινών εργασιών του έργου
- Κατάρτιση καταστάσεων εισροών του έργου και εξόδων
- Πρόσβαση στα έγγραφα του έργου

(Πηγή: Rajegopal et al., 2007)

2.4 Σημασία και Βασικοί Στόχοι της Διαχείρισης Χαρτοφυλακίων Έργων

Η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων, στα πλαίσια της έρευνας και ανάπτυξης καθώς και της ανάπτυξης νέων προϊόντων, έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία, κυρίως λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο, ο οποίος αναγκάζει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να εξαρτώνται, ως προς την επιβίωσή τους, από τη διάθεση στην αγορά επιτυχημένων, νέων προϊόντων. Δεδομένου ότι η καινοτομία συνιστά έναν από τους βασικούς παράγοντες της οικονομικής ανάπτυξης στις ανεπτυγμένες χώρες, το αποτέλεσμα των καινοτόμων χαρτοφυλακίων προϊόντων θα πρέπει να μεγιστοποιηθεί (Killen et al., 2008). Η αποτελεσματική διαχείριση ενός μεμονωμένου έργου δεν είναι πλέον αρκετή καθώς τόσο η μακροπρόθεσμη επιτυχία όσο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη διαχείριση ολόκληρων χαρτοφυλακίων έργων (Heising, 2012).

Όπως επισημαίνουν οι Cooper et al. (2001), σύμφωνα με έρευνες, οργανισμοί με αυξημένη απόδοση στους τομείς της έρευνας και ανάπτυξης και της ανάπτυξης νέων προϊόντων τείνουν να επικεντρώνονται στη διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων σε σχέση με οργανισμούς με χαμηλότερη απόδοση. Ο λόγος στον οποίον οφείλεται το παραπάνω γεγονός είναι ότι οι οργανισμοί με υψηλή απόδοση αντιλαμβάνονται ότι τα νέα και επιτυχημένα προϊόντα είναι βασικός παράγοντας της επιτυχίας της επιχείρησης (Cooper, Edgett, 2008). Επιπλέον, η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων επιτρέπει στον οργανισμό να επιλέξει τα κατάλληλα έργα, τα οποία με τη σειρά τους θα οδηγήσουν στα κατάλληλα προϊόντα, ενώ παράλληλα, η αποτελεσματική κατανομή των πόρων δίνει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να επιτύχουν περισσότερα πράγματα με τους ίδιους πόρους αλλά και να κάνουν τις σωστές επιλογές, δίνοντας έμφαση στα έργα υψηλής προτεραιότητας (Cooper, Edgett, 2008).

Για να επισημάνουν τη σημασία της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, οι Killen et al., (2007), πραγματοποίησαν έρευνα μεταξύ 84 πανεπιστημίων και ειδικών της βιομηχανίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τους, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η σχέση μεταξύ τεχνολογίας και εταιρικής στρατηγικής καθώς και η επιλογή έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων θεωρούνται μεταξύ των πλέον σημαντικών προβλημάτων της διαχείρισης τεχνολογίας και συνιστούν τις κεντρικές πτυχές των στόχων της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, υπογραμμίζοντας περαιτέρω τη σπουδαιότητά της.

Ο Levine (2005) αναφέρει έναν άλλο λόγο της αύξησης του ενδιαφέροντος των οργανισμών για τη διαχείριση χαρτοφυλακίου προϊόντων. Σύμφωνα με αυτόν, οι μάνατζερς

των οργανισμών, εξαιτίας της πίεσης να μεγιστοποιήσουν την απόδοση των επενδύσεων των μετόχων, αναζητούν, σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή, το βέλτιστο χαρτοφυλάκιο έργων, μέσω της συνεχούς αξιολόγησης των υφιστάμενων και πιθανών νέων έργων, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τη συνολική αξία του χαρτοφυλακίου, με δεδομένους τους πόρους που έχουν αφιερωθεί σε αυτό.

Παρά το γεγονός ότι η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργου είναι σημαντική για τους περισσότερους οργανισμούς, που βασίζονται σε έργα, δεν είναι σίγουρα σημαντική για το σύνολο αυτών. Πιο συγκεκριμένα, οργανισμοί, οι οποίοι για παράδειγμα, πωλούν ουσιαστικά πόρους σε έργα, όπως οι υπεργολάβοι, δεν χρειάζονται το σύνολο των πρακτικών της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων καθώς δεν απαιτείται να ευθυγραμμίσουν τα έργα με την επιχειρησιακή στρατηγική τους ούτε να διατηρήσουν συγκεκριμένη ισορροπία μεταξύ των έργων. Κατά συνέπεια, σε αυτές τις περιπτώσεις, οι οργανισμοί ενδέχεται να επωφεληθούν περισσότερο από άλλες διοικητικές πρακτικές.

Σε κάθε περίπτωση, η διεθνής βιβλιογραφία συμφωνεί ότι οι κύριοι στόχοι της διαχείρισης χαρτοφυλακίων έργων είναι οι εξής (Artto, Martinsuo, Aalto, 2001; Arlt, 2010, Cooper, Edgett, Kleinschmidt, 2011):

- Στρατηγική ευθυγράμμιση
- Ισορροπία χαρτοφυλακίου
- Μεγιστοποίηση οφέλους χαρτοφυλακίου

Κάποιοι συγγραφείς συμπεριλαμβάνουν, μεταξύ των παραπάνω, έναν επιπλέον στόχο. Πιο συγκεκριμένα, οι Mueller και Blomquist (2004), οι οποίοι ανέλυσαν τη διαχείριση χαρτοφυλακίων έργων σε επιχειρήσεις υψηλής απόδοσης, προτείνουν την ωριμότητα της διαδικασίας διαχείρισης χαρτοφυλακίων έργων ως τον τέταρτο στόχο. Με την άποψη τους φαίνεται ότι συμφωνεί και ο Arlt (2010), ενώ ο Birgisson (2012) αναφέρει μεν τέσσερις κύριους στόχους της διαχείρισης χαρτοφυλακίων έργων, συμπεριλαμβάνει, όμως, σε αυτούς τη μεγιστοποίηση της χρηματοοικονομικής αξίας του χαρτοφυλακίου, τη διασφάλιση της ισορροπίας του έργου, τη διασφάλιση της ευθυγράμμισης με τη στρατηγική του οργανισμού και τον περιορισμό του αριθμού των έργων.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας και με δεδομένο ότι η πλειοψηφία των συγγραφέων συμφωνεί με την άποψη τους, θα αναλυθούν παρακάτω οι τέσσερις βασικοί στόχοι της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, όπως παρουσιάζονται από τους Cooper και Edgett (2008):

- **Μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου:** όπως στην περίπτωση των χρηματοοικονομικών προϊόντων, έτσι και στην περίπτωση της έρευνας και ανάπτυξης και της ανάπτυξης νέων προϊόντων, απαιτείται η βελτιστοποίηση των επενδύσεων και η επιλογή των κατάλληλων έργων νέων προϊόντων, τα οποία θα προσφέρουν τη μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου (Cooper, Edgett, 2008). Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, είναι σημαντικό τόσο τα τρέχοντα όσο και τα προτεινόμενα έργα να αξιολογούνται συνεχώς, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να ακυρωθούν ή να καθυστερήσουν έργα, που δε συμβάλλουν στη χρηματοοικονομική αξία του χαρτοφυλακίου και να αναληφθούν άλλα με ευνοϊκότερες προοπτικές (Levine, 2005). Οι φάσεις της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων είναι δύο. Η πρώτη αναφέρεται στην επιλογή των κατάλληλων έργων για το χαρτοφυλάκιο και η δεύτερη αναφέρεται στη διατήρηση του χαρτοφυλακίου και στη διασφάλιση ότι θα επιτευχθούν τα προσδοκώμενα οφέλη (Levine, 2005). Τα συνηθέστερα εργαλεία και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην πρώτη φάση είναι κυρίως χρηματοοικονομικά και περιλαμβάνουν την απόδοση επί της επένδυσης (ROI), τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας, τη μέθοδο της αναμενόμενης εμπορικής αξίας καθώς και μοντέλα βαθμολόγησης (scoring models) (Cooper, Edgett, 2008). Όσον αφορά στη δεύτερη φάση, εκεί εφαρμόζονται κυρίως η μέθοδος EVA (Earned Value Analysis) και το μοντέλο Stage-Gate (Levine, 2005).
- **Διασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ των έργων του χαρτοφυλακίου:** Στην περίπτωση χαρτοφυλακίων χρηματοοικονομικών προϊόντων, η διαφοροποίηση συμβάλλει στον περιορισμό του κινδύνου και στην εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού ποσοστού απόδοσης (Ross et al., 2008). Η ίδια λογική μπορεί να εφαρμοστεί και στην περίπτωση χαρτοφυλακίων έργων και προκειμένου να διασφαλιστεί η μεγιστοποίηση του οφέλους του χαρτοφυλακίου, η ισορροπία μεταξύ των έργων επιδιώκεται μέσω των παρακάτω παραγόντων (Cooper, Edgett, 2008):
 - ❖ Μακροπρόθεσμα έναντι βραχυπρόθεσμων έργων
 - ❖ Έργα υψηλού κινδύνου έναντι έργων χαμηλού κινδύνου
 - ❖ Έργα που αφορούν σε διάφορες αγορές
 - ❖ Προϊοντικές κατηγορίες
 - ❖ Τεχνολογίες
 - ❖ Τύποι έργων (νέα προϊόντα, βελτιώσεις, συντήρηση κλπ).

Όσον αφορά στους οργανισμούς ανάπτυξης προϊόντων, τα έργα διαχωρίζονται σε πέντε βασικές κατηγορίες (Whellwright, Clark, 1992):

- ❖ Παράγωγα έργα, τα οποία αφορούν σε σημαντικές αλλαγές σε υπάρχοντα προϊόντα
- ❖ Έργα «ανακάλυψης», τα οποία αφορούν σε αλλαγές μεγάλης κλίμακας, από τις οποίες προκύπτουν εντελώς νέες προϊόντικές κατηγορίες
- ❖ Έργα πλατφόρμες, τα οποία επιφέρουν βασικές βελτιώσεις αναφορικά με το κόστος, την ποιότητα και την επίδοση παρελθόντων προϊόντων
- ❖ Έργα έρευνας και ανάπτυξης, τα οποία αναφέρονται στη δημιουργία νέων υλικών και τεχνολογιών, που σταδιακά μεταφράζονται σε εξελίξεις εμπορικής φύσης
- ❖ Έργα συνεργασίας, τα οποία αναφέρονται σε συνεργασίες που αναπτύσσονται με άλλους οργανισμούς, προκειμένου να αναληφθεί οποιαδήποτε άλλη κατηγορία έργου.

Χρησιμοποιώντας τις προαναφερόμενες κατηγορίες έργου, ένας οργανισμός μπορεί να θέσει τις κατευθυντήριες γραμμές, οι οποίες θα υποδείξουν ποιοι πόροι πρέπει να αφιερωθούν σε κάθε κατηγορία, ώστε να διασφαλιστεί η επιθυμητή ισορροπία μεταξύ των έργων, ως προς τον τύπο έργου. Όσον αφορά στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για να αποτυπώσουν την ισορροπία μεταξύ των έργων ενός χαρτοφυλακίου, σε αντίθεση με τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου, αυτά παρουσιάζουν πληροφορίες σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση εντός του χαρτοφυλακίου και με τον τρόπο κατανομής των πόρων. Τα συνηθέστερα είναι το διάγραμμα φούσκας και το διάγραμμα πίτας. Το πρώτο απεικονίζει το σύνολο των έργων ενός χαρτοφυλακίου, με τη μορφή φούσκας, σε ένα σύστημα δύο αξόνων, οι οποίοι συνήθως αντιπροσωπεύουν τον κίνδυνο και την απόδοση. Το μέγεθος κάθε φούσκας δηλώνει την ποσότητα πόρων που του έχουν ανατεθεί. Το διάγραμμα πίτας χρησιμοποιείται για να αποτυπώσει πώς κατανέμονται οι πόροι εντός του χαρτοφυλακίου και μπορεί να βασίζεται είτε σε τύπο έργου, είτε σε αγορές, σε προϊόντικές κατηγορίες κλπ (Cooper, Edgett, 2008).

- **Ευθυγράμμιση του χαρτοφυλακίου με την επιχειρησιακή στρατηγική:** Η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων εφαρμόζει μία επισκόπηση των έργων που συμπεριλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο, η οποία είναι απαραίτητη προκειμένου να

διασφαλίζεται ότι αυτά βρίσκονται σε συμφωνία με την επιχειρηματική στρατηγική. Επιπλέον, η επισκόπηση των έργων καθιστά ευκολότερη την αλλαγή και την ευθυγράμμιση των έργων με μία νέα επιχειρηματική στρατηγική, μέσω της απαλοιφής ή εισαγωγής νέων έργων, της ανακατανομής πόρων κλπ. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αλλάζουν διαρκώς στα πλαίσια ενός οργανισμού και η αποτελεσματική διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων διασφαλίζει ότι τα έργα αξιολογούνται και προσαρμόζονται ώστε, σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή, το χαρτοφυλάκιο ως σύνολο να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική του οργανισμού (Solomon, 2002). Πιο συγκεκριμένα, μπορεί ένα έργο να πληροί τις προϋποθέσεις του χρόνου, του κόστους και της ποιότητας, παρ' όλα αυτά αν δε συμβαδίζει με τη στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού δεν θα επιφέρει τα οφέλη που θα επιτρέψουν στον τελευταίο να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και το κέρδος της αγοράς (Levine, 2005).

- ***Μείωση του αριθμού των έργων, προκειμένου να ανταποκρίνονται στη δυναμικότητα του οργανισμού:*** Αποτελεί σύνηθες φαινόμενο η ταυτόχρονη ανάληψη πολλών έργων, από οργανισμούς με περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων. Ως αποτέλεσμα, πολλά έργα καθυστερούν να ολοκληρωθούν ενώ τα προϊόντα καθυστερούν να παρουσιαστούν στην αγορά. Επιπλέον, μία τέτοια κατάσταση αυξάνει σημαντικά το κόστος, δεδομένου ότι πολλά έργα, των οποίων η εκτέλεση έχει ήδη ξεκινήσει, να μην μπορούν να ολοκληρωθούν. Τέλος, η ανάληψη μεγάλου αριθμού έργων έχει ως αποτέλεσμα δραστηριότητες όπως ο προγραμματισμός να παραμελούνται λόγω έλλειψης πόρων, οδηγώντας σε χαμηλή απόδοση του έργου (Cooper, Edgett, 2008). Επιτυχημένες επιχειρήσεις τείνουν να δηλώνουν, μάλιστα, ότι η ανάληψη μικρότερου αριθμού έργων βελτιώνει τα συνολικά οφέλη, καθώς υπάρχει μικρότερη κίνηση πόρων, τα έργα αποδίδουν συντομότερα το αναμενόμενο όφελος για τον οργανισμό ενώ νέα έργα μπορούν να προστεθούν νωρίτερα, ώστε, σε ετήσιο επίπεδο, να ολοκληρώνεται ο ίδιος τελικά αριθμός έργων (Levine, 2005). Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην προσπάθεια ενός οργανισμού να περιορίσει τον αριθμό των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στη δυναμικότητά του περιλαμβάνουν τη μέθοδο περιορισμού των πόρων και την ανάλυση της δυναμικότητας πόρων (Cooper, Edgett, 2008) καθώς και τη διαχείριση της γραμμής έργων (Killen et al., 2007), η οποία μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνδεσμο μεταξύ της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων και της καθημερινής διαχείρισης της

ανάπτυξης νέων προϊόντων (McGrath, 2004). Ο τελευταίος αυτός στόχος συμπληρώνει αλλά και υποστηρίζει τους άλλους τρεις στόχους της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων. Είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό, το χαρτοφυλάκιο έργων να περιλαμβάνει τον κατάλληλο αριθμό έργων ώστε να είναι σε θέση να μεγιστοποιεί την αξία του, να ισορροπεί το μίγμα των έργων και να διασφαλίζει ότι βρίσκεται σε συμφωνία με τη στρατηγική του οργανισμού.

Ο πίνακας που ακολουθεί, παρουσιάζει συγκεντρωτικά τα βασικά εργαλεία και μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη καθενός από τους προαναφερόμενους στόχους της διαχείρισης χαρτοφυλακίων έργων.

Πίνακας 2 – Βασικά Εργαλεία και Μέθοδοι της Διαχείρισης Χαρτοφυλακίων Έργων

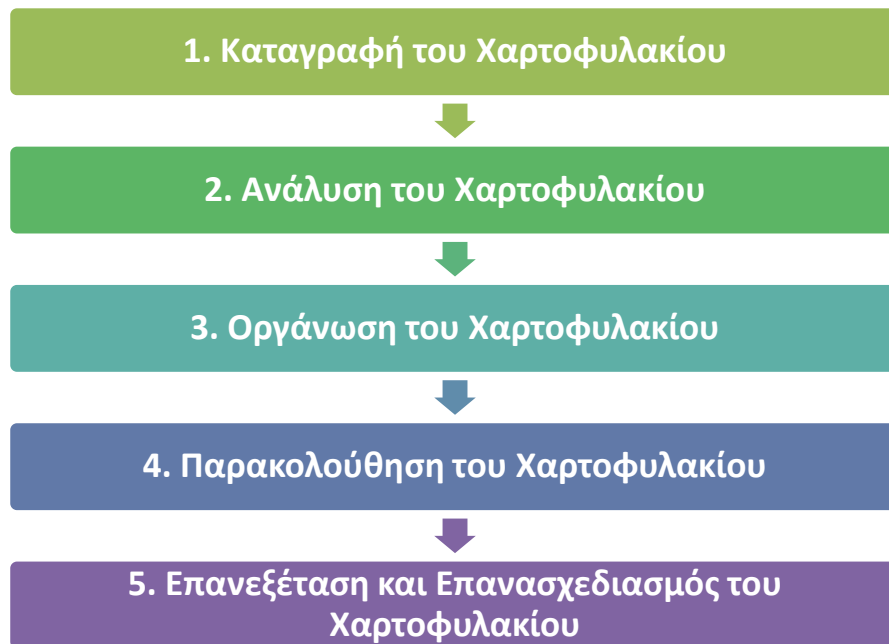
Κύριοι Στόχοι της Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων	Βασικά Εργαλεία και Μέθοδοι
Μεγιστοποίηση της χρηματοοικονομικής αξίας του χαρτοφυλακίου – Στάδιο 1^ο	ROI, NPV, ECV, Scoring μοντέλα, μοντέλα επιλογής
Μεγιστοποίηση της χρηματοοικονομικής αξίας του χαρτοφυλακίου – Στάδιο 2^ο	Earned Value ανάλυση, Μοντέλο Stage-Gate
Διασφάλιση ισορροπίας μεταξύ των έργων του χαρτοφυλακίου	Διάγραμμα Bubble, Διάγραμμα πίτας, Harvard division
Ευθυγράμμιση του χαρτοφυλακίου με την επιχειρησιακή στρατηγική	Strategic Buckets, Roadmaps
Περιορισμός του αριθμού των έργων σύμφωνα με τη δυναμικότητα του οργανισμού	Pipeline Management

2.5 Βασικές Διαδικασίες της Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων και Πλεονεκτήματα

Σύμφωνα με το Levine (2005), η διαδικασία της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων περιλαμβάνει τα εξής πέντε στάδια:

- Την καταγραφή του χαρτοφυλακίου
- Την ανάλυση του χαρτοφυλακίου
- Την οργάνωση του χαρτοφυλακίου
- Την παρακολούθηση του χαρτοφυλακίου
- Την επανεξέταση και τον επανασχεδιασμό του χαρτοφυλακίου.

Εικόνα 5 – Διαδικασία Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων



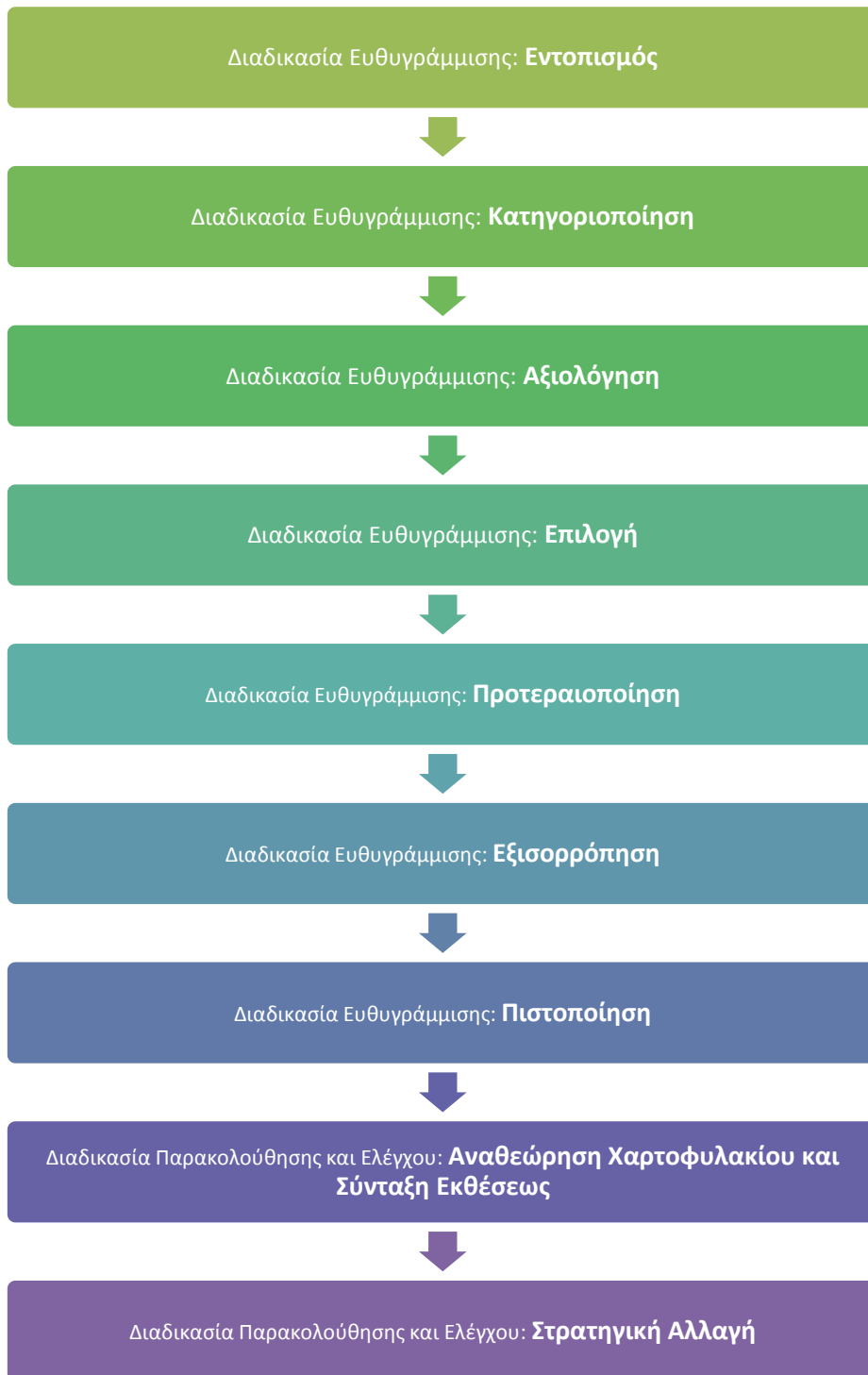
(Πηγή: Levine, 2005)

Η καταγραφή του χαρτοφυλακίου περιλαμβάνει πληροφορίες και δεδομένα σχετικά με το σύνολο των προτεινόμενων, εν εξελίξει και καθυστερούμενων έργων. Αυτές οι πληροφορίες και τα δεδομένα οργανώνονται για το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας, το οποίο είναι η ανάλυση του χαρτοφυλακίου και κατά τη διάρκεια του οποίου τα έργα αναλύονται μέσω της χρήσης εργαλείων και μεθόδων διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων. Εφόσον ολοκληρωθεί η επιλογή των πλέον κατάλληλων έργων και ξεκινήσει η εφαρμογή τους, ο οργανισμός εισέρχεται στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας, το οποίο αφορά στην οργάνωση του χαρτοφυλακίου. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το στάδιο λαμβάνεται υπόψη το σύνολο των έργων που απαρτίζουν το χαρτοφυλάκιο και αφενός πραγματοποιείται κατανομή των διαθέσιμων πόρων σε κάθε έργο, αφετέρου ο οργανισμός λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τον προγραμματισμό του σχετικού κόστους και του σχετικού χρόνου (Birginsson, 2012). Με την ολοκλήρωση της οργάνωσης του χαρτοφυλακίου, ο οργανισμός περνά στο στάδιο της παρακολούθησης του χαρτοφυλακίου, κατά τη διάρκεια του οποίου, μέσω της χρήσης συγκεκριμένων εργαλείων και δεικτών, αξιολογεί κάθε έργο ξεχωριστά. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα των μετρήσεων κάποιου έργου δεν πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια, τότε ο

οργανισμός καλείται να λάβει μία απόφαση σχετικά με την εξέλιξη του εν λόγω έργου. Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας, δηλαδή η επανεξέταση του χαρτοφυλακίου περιλαμβάνει μία εκ νέου επαλήθευση των κριτικής σημασίας παραγόντων επιτυχίας του χαρτοφυλακίου. Ως αποτέλεσμα, είναι πιθανό να πραγματοποιηθούν αλλαγές στη διαθεσιμότητα των πόρων, στην εγκυρότητα της επιχειρηματικής περίπτωσης, στην επιχειρηματική στρατηγική είτε ακόμη στις συνθήκες της επιχείρησης, τις τεχνολογικές συνθήκες ή τις συνθήκες της αγοράς. Όλα τα παραπάνω μπορεί να οδηγήσουν σε επανασχεδιασμό του χαρτοφυλακίου ή σε ανακατανομή των πόρων (Levine, 2005; Birginsson, 2012).

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων (2008), η διαδικασία διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων περιλαμβάνει δύο τμήματα, το τμήμα της διαδικασίας ευθυγράμμισης και το τμήμα της παρακολούθησης και του ελέγχου. Κάθε ένα από τα παραπάνω τμήματα περιλαμβάνει τις λειτουργίες που παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.

Εικόνα 6 – Στάδια Διαδικασίας Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων



(Πηγή: Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων, 2008)

Το τμήμα της διαδικασίας ευθυγράμμισης ορίζει το πώς θα κατηγοριοποιηθούν τα διάφορα έργα, πώς θα αξιολογηθούν, ποια θα επιλεγούν για να συμπεριληφθούν στο χαρτοφυλάκιο και πώς θα γίνει η διαχείριση αυτών, στα πλαίσια του χαρτοφυλακίου. Οι

διαδικασίες εντός του συγκεκριμένου τμήματος είναι περισσότερο ενεργητικές τη στιγμή που ο οργανισμός ανανεώνει τους στρατηγικούς του στόχους και ορίζει το βραχυπρόθεσμο προϋπολογισμό και τα σχέδια για τον οργανισμό.

Το τμήμα της διαδικασίας παρακολούθησης και ελέγχου αναθεωρεί σε τακτά χρονικά διαστήματα τους δείκτες απόδοσης, προκειμένου να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους. Ο σκοπός του συγκεκριμένου τμήματος είναι να διασφαλίζει ότι το χαρτοφυλάκιο, στο σύνολο του, αποδίδει βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων, που έχει ορίσει ο οργανισμός, όπως οι δείκτες ROI και NPV.

Στην πραγματικότητα, η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων βασίζεται στη χρήση λύσεων πληροφορικής. Πιο συγκεκριμένα, κατά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός χαρτοφυλακίου έργων, το εργαλείο λογισμικού έχει τον κεντρικό ρόλο και αντιπροσωπεύει την κύρια πηγή πληροφοριών για τον οργανισμό. Τόσο στην περίπτωση της διοίκησης έργων όσο και στην περίπτωση της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, τα εργαλεία λογισμικού συνιστούν ένα από τα οκτώ κυριότερα συστατικά στοιχεία της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, με τα υπόλοιπα να αποτελούνται από την κεντρική εικόνα του χαρτοφυλακίου, τη χρηματοοικονομική ανάλυση, την ανάλυση ή αξιολόγηση κινδύνου, τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των έργων, τους περιορισμούς, τη συνολική ανάλυση σε επίπεδο χαρτοφυλακίου καθώς και την κατηγοριοποίηση, επιλογή και τη διακυβέρνηση (De Reyck et al., 2005).

Σε κάθε περίπτωση, η χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων λογισμικού για τη διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων, υποστηρίζει τον οργανισμό όσον αφορά στη δομημένη επιλογή των έργων του χαρτοφυλακίου και την κατανομή των πόρων, βάσει περισσότερων γνώσεων και προτεραιοποίησης παρά πολιτικών (Levine, 2008). Τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν για έναν οργανισμό, από τη χρήση ανάλογων συστημάτων είναι πολυάριθμα. Μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνονται τα εξής (Symons, 2009):

- Μείωση του ποσοστού αποτυχίας των έργων.
- Μείωση του αριθμού των επιτυχημένων έργων, στα οποία ο οικονομικός προϋπολογισμός έχει ξεπεραστεί.
- Μείωση των περιπτώσεων κατά τις οποίες η υλοποίηση ενός έργου ξεπερνά τα προβλεπόμενα χρονικά περιθώρια.
- Μείωση του αριθμού έργων χαμηλής αξίας.
- Μείωση του διαχειριστικού χρόνου που απαιτείται για την παρακολούθηση των έργων.

Ολοκληρώνοντας την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με τη διοίκηση έργων γενικότερα και τη διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων ειδικότερα, γίνεται αντιληπτό ότι τα πλεονεκτήματα της τελευταίας για κάθε οργανισμό είναι πολυάριθμα. Όσον αφορά στα βασικότερα εξ' αυτών, ο LaBrosse (2010) αναφέρει την ευθυγράμμιση των έργων του χαρτοφυλακίου με τη στρατηγική του οργανισμού, τη βέλτιστη δυνατή χρήση των διαθέσιμων πόρων του οργανισμού, την παύση των έργων που δεν έχουν την αναμενόμενη απόδοση καθώς και τη συχνή παρακολούθηση των έργων με σκοπό τη λήψη διορθωτικών ενεργειών, εφόσον χρειάζεται.

Οι Rad και Levine (2008) ασχολήθηκαν και αυτοί με τα οφέλη της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, από διαφορετική, όμως, οπτική. Συγκεκριμένα, επισήμαναν την επιλογή ή/και συνέχιση μόνο των «σωστών» έργων, την επιτυχία καλύτερης ανταγωνιστικής θέσης για τον οργανισμό, τη μείωση του συνολικού κόστους των έργων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της ομάδας έργων.

Από την άλλη πλευρά, το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων (PMI, 2008) αναγνωρίζει ως βασικότερα οφέλη της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων τη θετική επίδραση στις χρηματοροές του χαρτοφυλακίου, το μικρότερο χρονικό διάστημα που απαιτείται έως ότου προϊόντα κριτικής σημασίας εισέλθουν στην αγορά και την περισσότερο αποτελεσματική χρήση των πόρων.

Οι προαναφερόμενες λίστες οφελών αλληλοσυμπληρώνονται και καλύπτουν το μεγαλύτερο εύρος των κυριότερων οφελών της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων για έναν οργανισμό. Πέραν των παραπάνω, θα μπορούσε να λεχθεί ότι η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων επιτρέπει στον οργανισμό να ισορροπεί τους κινδύνους μεταξύ των έργων με περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο αλλά και να βελτιώνει τη ροή της πληροφορίας μεταξύ τους.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Οι Saunders et al. (2007) περιγράφουν την έρευνα, ως κάτι που πραγματοποιούν οι άνθρωποι ώστε να ανακαλύψουν πράγματα με ένα συστηματικό τρόπο, αυξάνοντας έτσι τη γνώση τους. Αυτό το κάτι είναι ο λόγος για τον οποίο η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιείται ώστε να αποκτηθεί γνώση στο αντικείμενο μελέτης.

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει το κατά πόσο οι πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίων έργων, οι οποίες εφαρμόζονται από οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων συνδέονται με τις θεωρίες, οι οποίες παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία, τη σχετική με τη διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων.

Σύμφωνα με τους Saunders et al. (2009) και τους Naresh, Malhotra and Birks (2006), η επαγωγική και η αφαιρετική προσέγγιση είναι οι πιο συνήθεις μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Η αφαιρετική προσέγγιση αναπτύσσει μία θεωρία και μία ή περισσότερες υποθέσεις καθώς και μία στρατηγική για να ελέγξει τις υποθέσεις. Η παραγωγική προσέγγιση, από την άλλη πλευρά, συλλέγει δεδομένα και αναπτύσσει μία θεωρία ως αποτέλεσμα των δεδομένων που έχουν αναλυθεί (Saunders et al., 2009). Επιπλέον, υπάρχει η πιθανότητα συνδυασμού των δύο προσεγγίσεων κατά τη διεξαγωγή μίας έρευνας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο συγγραφέας επέλεξε να υιοθετήσει την αφαιρετική προσέγγιση, συμπεριλαμβάνοντας, όμως, και κάποια στοιχεία της παραγωγικής προσέγγισης. Αυτός ο τρόπος, θα επιτρέψει στο συγγραφέα να εφαρμόσει το θεωρητικό και το πρακτικό κομμάτι ώστε να έχει μία δομημένη προσέγγιση. Ο κύριος λόγος για τον οποίον επιλέγεται η αφαιρετική προσέγγιση προέρχεται από τους Yin (2003) και Saunders et al. (2009), οι οποίοι πιστεύουν ότι η παραγωγική προσέγγιση μπορεί να αποδειχθεί μία δύσκολη προσέγγιση, ιδιαίτερα για ερευνητές με περιορισμένη εμπειρία. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι πρόκειται για μία διαδικασία με αυξημένες απαιτήσεις ως προς το χρόνο και τους πόρους ώστε να είναι επιτυχημένη.

Οι Saunders et al. (2009) περιγράφουν τρία είδη μελέτης για να προσεγγίσουν μία έρευνα: την επεξηγηματική, την περιγραφική και την εξερευνητική.

- **Εξερευνητική μελέτη:** οι Saunders et al. (2009) αναφέρουν ότι είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν ο ερευνητής προσπαθεί να καταλάβει ένα πρόβλημα. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι αυτή η προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα της ευελιξίας και της

προσαρμοστικότητας στην αλλαγή, λόγω του μεγάλου όγκου δεδομένων που συλλέγει ο ερευνητής. Υποστηρίζοντας την προηγούμενη άποψη, οι Adams και Schvaneveldt (1991) προσθέτουν ότι ενώ αρχικά ο ερευνητής εστιάζει σε ένα μεγάλο εύρος ιδεών, όσο προχωράει η έρευνα αυτό περιορίζεται.

- **Περιγραφική μελέτη:** σύμφωνα με τους Saunders et al. (2009), η προσέγγιση αυτή αποτελεί προέκταση ή και μέρος της εξερευνητικής μελέτης. Κατά συνέπεια, σε αυτήν την προσέγγιση απαιτείται ξεκάθαρη κατανόηση του φαινομένου για το οποίο ο ερευνητής πρόκειται να συλλέξει στοιχεία, πριν από τη συλλογή των στοιχείων.
- **Επεξηγηματική μελέτη:** περιλαμβάνει τη μελέτη μίας κατάστασης ή ενός προβλήματος ώστε να ερμηνευθούν οι σχέσεις μεταξύ μεταβλητών (Saunders et al., 2009).

Στην περίπτωση της εν λόγω μελέτης, η πλέον κατάλληλη προσέγγιση, σύμφωνα με τον συγγραφέα, είναι ένας συνδυασμός μεταξύ εξερευνητικής και περιγραφικής. Αυτό οφείλεται στην πεποίθηση ότι υπάρχει μεγάλος όγκος πληροφοριών που μπορούν να συλλεχθούν για το συγκεκριμένο θέμα (εξερευνητική προσέγγιση), ενώ, την ίδια στιγμή, πρόκειται για μία δομημένη έρευνα που αποσκοπεί στην εξέταση της σύνδεσης των πρακτικών διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων που εφαρμόζουν οι οργανισμοί ανάπτυξης νέων προϊόντων με τις θεωρίες που αναπτύσσονται στη σχετική, διεθνή βιβλιογραφία.

3.2 Μέθοδος Μελέτης Περιπτώσεων (Case Study)

Ο συγγραφέας έχει επιλέξει τη μέθοδο της μελέτης περιπτώσεων (case study method) για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, προκειμένου να μελετήσει το θέμα των πρακτικών διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων από οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων. Σύμφωνα με τον Yin (2003), η μέθοδος της μελέτης περιπτώσεων εφαρμόζεται κατά την εξερεύνηση ενός σύγχρονου φαινομένου στα πλαίσια της πραγματικής ζωής, όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου δεν είναι απολύτως διακριτά και όταν χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές πληροφοριών.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας ερευνητής όταν επιλέγει τη μελέτη περιπτώσεων ως τη κύρια μεθοδολογία του είναι η δυσκολία γενίκευσης γεγονότων, καταστάσεων και συμπερασμάτων που βασίζονται σε μία μόνο μελέτη περίπτωσης. Αντίθετα, κατά την εξέταση περισσότερων περιπτώσεων, δίνεται η δυνατότητα σύγκρισης των

αποτελεσμάτων και εξέτασης του κατά πόσο αυτά είναι εφαρμόσιμα και σε άλλες περιπτώσεις (Saunders et al., 2007). Παρ' όλα αυτά, η επιλογή μελέτης περισσότερων της μίας περιπτώσεων απαιτεί πολλούς περισσότερους πόρους, με αποτέλεσμα να καθιστά δύσκολο το σχεδιασμό της έρευνας με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αφενός θεμιτός, αφετέρου εντός των ορίων των πόρων. Κατά συνέπεια, στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, η έρευνα θα διεξαχθεί μέσω της μελέτης μίας μόνο περίπτωσης οργανισμού ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Αναμένεται ότι με την ολοκλήρωση της έρευνας θα προκύψουν συμπεράσματα σχετικά με το κατά πόσο οι οργανισμοί ανάπτυξης νέων προϊόντων εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, οι οποίες συμβαδίζουν με τις αντίστοιχες θεωρίες, που παρουσιάζονται στα πλαίσια της διεθνούς βιβλιογραφίας. Αναμένεται ότι τα προαναφερόμενα συμπεράσματα, με επιφύλαξη, θα μπορούσαν να γενικευθούν για το σύνολο των οργανισμών ανάπτυξης νέων προϊόντων.

3.3 Συλλογή και Ανάλυση Στοιχείων

Όσον αφορά στη συλλογή στοιχείων, υπάρχουν δύο είδη δεδομένων που μπορούν να συλλεχθούν στα πλαίσια μίας έρευνας: ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα. Σύμφωνα με τους Naresh, Malhotra και Birks (2006), η ποιοτική έρευνα αναφέρεται σε έναν μη δομημένο, πρωτογενή εξερευνητικό σχεδιασμό, που βασίζεται σε μικρά δείγματα για την εξαγωγή συμπερασμάτων ενώ η ποσοτική έρευνα είναι ένα είδος τεχνικής που ποσοτικοποιεί δεδομένα και συνήθως εφαρμόζει κάποιο είδος στατιστικής ανάλυσης.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας θα πραγματοποιηθεί ποιοτική έρευνα, η οποία θα περιλαμβάνει τη συλλογή στοιχείων από εξωτερικές πηγές. Στην περίπτωση της μελέτης περιπτώσεων, η συλλογή των στοιχείων μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω διεξαγωγής συνεντεύξεων, είτε μέσα από έγγραφα και αρχεία, είτε μέσω της παρατήρησης. Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, ο συγγραφέας επέλεξε τη συλλογή στοιχείων από έγγραφα και αρχεία και την παρατήρηση. Πιο αναλυτικά, θα εξετασθεί η περίπτωση ενός οργανισμού ανάπτυξης νέων προϊόντων, ο οποίος εφαρμόζει πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων και για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιηθούν στοιχεία, όπως διαγράμματα οργανωσιακής δομής, περιγραφές τμημάτων, ετήσιες εκθέσεις κλπ. Τα προαναφερόμενα στοιχεία πρόκειται να υποστηρίξουν και ενδεχομένως να συμπληρώσουν άλλα στοιχεία, που θα συλλεχθούν κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας.

Όσον αφορά στην παρατήρηση, οι Holme & Solvang (1997) υποστηρίζουν ότι η ποιοτική παρατήρηση θεωρείται η μελέτη, κατά την οποία ο ερευνητής αποτελεί μέρος του εξεταζόμενου οργανισμού για συντομότερο ή μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Σε αντίθεση με άλλες μεθόδους έρευνας, οι οποίες χαρακτηρίζονται από προκαθορισμένες υποθέσεις και διαδικασίες, η μέθοδος της παρατήρησης είναι ευέλικτη τόσο πριν όσο και μετά την έρευνα (Holme & Solvang, 1997).

Οι ίδιοι συγγραφείς διακρίνουν την ανοιχτή και την κρυφή παρατήρηση. Η ανοιχτή παρατήρηση σημαίνει ότι τα πρόσωπα, τα οποία παρατηρούνται είναι ενημερωμένα σχετικά με την παρατήρηση και τη συμμετοχή του ερευνητή και αποδέχονται την παρουσία του. Από την άλλη πλευρά, το πλεονέκτημα της κρυφής παρατήρησης είναι ότι κανένα μέλος του οργανισμού δε γνωρίζει ότι παρακολουθείται. Κατά συνέπεια, είναι πιο πιθανό, ο ερευνητής να έχει μία ειλικρινή και δίκαιη εικόνα του πώς διεξάγεται η εργασία στα πλαίσια της ομάδας. Παρ' όλα αυτά, η συγκεκριμένη μέθοδος χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις καθώς ο ερευνητής θα πρέπει να μην αποκαλύψει την ταυτότητά του.

Ως προς την ανάλυση των στοιχείων, ο Yin (2009) παρουσιάζει τέσσερις στρατηγικές ανάλυσης στοιχείων που προέρχονται από μελέτες περιπτώσεων. Η προτιμώμενη και πιο σχετική στρατηγική, στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας, στηρίζεται στις θεωρητικές προτάσεις κατά τη διάρκεια της ανάλυσης. Πιο αναλυτικά, σε αυτήν την περίπτωση, η μελέτη περίπτωσης στηρίζεται στα θεωρητικά στοιχεία και ο σχεδιασμός της επηρεάζεται άμεσα από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Όπως προκύπτει από τα ερευνητικά ερωτήματα, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να συγκρίνει τις πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων που εφαρμόζονται από οργανισμούς νέων προϊόντων με τις θεωρίες που προτείνει η σχετική βιβλιογραφία. Ακολουθώντας τη δομή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, τα δεδομένα της μελέτης περίπτωσης θα αναλυθούν με μία λογική σειρά, οδηγώντας σε απαντήσεις ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα.

3.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, θα χρησιμοποιηθούν τόσο θεωρητικά δεδομένα όσο και πρακτικές πληροφορίες, οι οποίες θα προέρχονται από την υπό εξέταση επιχείρηση. Όσον αφορά στα θεωρητικά δεδομένα, αυτά θα αντληθούν από βιβλία και άρθρα δημοσιευμένα σε

διεθνώς αναγνωρισμένα επιστημονικά περιοδικά. Κατά συνέπεια, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των εν λόγω δεδομένων δεν μπορούν να αμφισβητηθούν.

Ως προς τις πρακτικές πληροφορίες που θα συλλεχθούν από την παρατήρηση του οργανισμού, ο οποίος επιλέχθηκε ως η υπό μελέτη περίπτωση, ο ερευνητής έχει λάβει τα παρακάτω μέτρα προκειμένου να διασφαλίσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο εγκυρότητας:

- Σειρές αποδεικτικών στοιχείων χρησιμοποιήθηκαν κατά τη φάση συλλογής των δεδομένων, μέσω της λήψης σημειώσεων σε όλη τη διάρκεια της παρατήρησης, οι οποίες επιτρέπουν τον επανέλεγχο των διαφόρων πηγών πληροφοριών.
- Το προσχέδιο της αναφοράς της μελέτης περίπτωσης μελετήθηκε από μέλος του υπό εξέταση οργανισμού κατά τη συγγραφή της εργασίας.

Αντίστοιχα, τα παρακάτω μέτρα ελήφθησαν από τον ερευνητή προκειμένου να διασφαλιστεί η εσωτερική εγκυρότητα των στοιχείων:

- Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης των δεδομένων, διαγράμματα, πίνακες και εικόνες χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να καταστεί ευκολότερη η επεξήγηση συγκεκριμένων φαινομένων.
- Τα αποτελέσματα επανελεγχθήκαν, πράξη η οποία συνέβαλλε στην επίτευξη συνοχής στα εσωτερικά ευρήματα της εργασίας.

Όσον αφορά στην έννοια της εξωτερικής εγκυρότητας, αυτή αναφέρεται κυρίως στον τρόπο, με τον οποίο επιλέχθηκαν οι άνθρωποι ή οι οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η εξωτερική εγκυρότητα των αποτελεσμάτων μπορεί να θεωρηθεί περιορισμένη καθώς χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα μόνο από έναν οργανισμό, κατά συνέπεια τα ευρήματα της εργασίας δεν θα μπορούν εύκολα να γενικευθούν και εκτός του πλαισίου της εργασίας.

Ως προς την αξιοπιστία της έρευνας, τέσσερις είναι οι απειλές που λαμβάνονται συνήθως υπόψη και οι οποίες περιλαμβάνουν το λάθος των συμμετεχόντων, την προκατάληψη των συμμετεχόντων και το λάθος και την προκατάληψη του ερευνητή. Δεδομένου, ότι η ερευνητική μέθοδος που επιλέχθηκε είναι η παρατήρηση και όχι η συνέντευξη ή η συμπλήρωση ερωτηματολογίου, μόνο το λάθος και η προκατάληψη του ερευνητή και όχι των συμμετεχόντων, μπορούν να αποτελέσουν πρόβλημα. Βάσει των παραπάνω, τα μέτρα που ελήφθησαν ούτως ώστε να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της έρευνας είναι τα ακόλουθα:

- Το σύνολο των δεδομένων συλλέχθηκε από τη βάση της εταιρίας, κατά συνέπεια υπάρχουν τόσο αποδεικτικά στοιχεία όσο και αναφορές για τα εν λόγω στοιχεία.
- Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν αποθηκεύτηκαν σε ηλεκτρονική μορφή, ώστε να οργανωθεί καλύτερα ο μεγάλος όγκος πληροφοριών.
- Το σύνολο των πληροφοριών που συλλέχθηκαν κατά τη διαδικασία της παρατήρησης, καταγράφηκε με όσο το δυνατόν πιο συμπαγή τρόπο.

4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4.1 Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αναπτύχθηκε προκειμένου να εξετασθούν οι τρόποι με τους οποίους οι πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων εφαρμόζονται από τους οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η μελέτη αυτή είναι απαραίτητη ούτως ώστε να μπορέσουμε να απαντήσουμε το βασικό ερώτημα-πρόβλημα της παρούσας εργασίας, όπως αυτό αναπτύχθηκε στην ενότητα 1.3. Η επιχείρηση, που επιλέχθηκε να μελετηθεί, η οποία στο εξής θα καλείται η Εταιρία, είναι μία μεγάλη επιχείρηση, με έδρα τη Βόρεια Ελλάδα και συγκεκριμένα το νομό Θεσσαλονίκης, η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή υλικών συσκευασίας και έχει καταφέρει να καταστεί μία από τις ηγετικές επιχειρήσεις του κλάδου της στην Ελληνική αγορά. Το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων της πραγματοποιείται σε αγορές του εξωτερικού ενώ η Εταιρία είναι προσανατολισμένη στην καινοτομία και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η μελέτη της περίπτωσης ξεκινά με μία σύντομη περιγραφή της Εταιρίας, σκοπός της οποίας είναι να ενημερώσει τον αναγνώστη σχετικά με το αντικείμενο δραστηριότητας της Εταιρίας και τον τρόπο που αυτή λειτουργεί. Στη συνέχεια, το τμήμα ενδιαφέροντος, δηλαδή το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, περιγράφεται λεπτομερώς διευκολύνοντας την κατανόηση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης, περιγράφοντας πώς εφαρμόζονται οι πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού. Τα αποτελέσματα αυτά προέρχονται κυρίως από την παρατήρηση του τρόπου λειτουργίας της Εταιρίας, από τον ερευνητή.

4.2 Η Εταιρία

4.2.1 Περιγραφή Εταιρίας

Η Εταιρία, η οποία ιδρύθηκε το 1931 ως παραγωγός χαρτοσακούλων, αποτελεί από το 1991 έως σήμερα τη μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής εύκαμπτων υλικών συσκευασίας στην

Ελληνική αγορά. Οι εργαζόμενοι της ξεπερνούν τους 260 ενώ οι εξαγωγές της πραγματοποιούνται σε περισσότερες από 25 χώρες και αντιπροσωπεύουν το 70% των συνολικών της πωλήσεων. Η Εταιρία διαθέτει δύο ιδιόκτητες παραγωγικές μονάδες στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης, η μία εκ των οποίων ξεπερνά σε έκταση τα 20.000 m².

Η Εταιρία δραστηριοποιείται στην παραγωγή εύκαμπτων υλικών συσκευασίας παράγοντας υλικά συσκευασίας για τις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων:

- Υλικά συσκευασίας για τρόφιμα, συμπεριλαμβανομένων των αλμυρών σνακς, των προϊόντων σοκολάτας, των προϊόντων αρτοποιίας και ζύμης, των καφέδων και ροφημάτων, των κατεψυγμένων τροφίμων, των αλλαντικών και γαλακτοκομικών προϊόντων αλλά και ειδικών κατηγοριών τροφίμων, όπως οι ξηροί καρποί, οι σάλτσες, τα έτοιμα γεύματα κλπ.
- Υλικά συσκευασίας για τρόφιμα κατοικίδιων
- Ετικέτες και θερμοσυρρικνούμενες ετικέτες για μπουκάλια
- Υλικά συσκευασίας για καλλυντικά και προϊόντα προσωπικής υγιεινής
- Υλικά συσκευασίας για φαρμακευτικά προϊόντα

Πέραν των παραπάνω, η εταιρία αναλαμβάνει επιπλέον και την παραγωγή υλικών προωθητικής συσκευασίας, όπως οι συσκευασίες με X-Code, δηλαδή με κωδικό που αναγράφεται στο εσωτερικό συνήθως της συσκευασίας καθώς και την παραγωγή υλικών για αποστειρωμένη συσκευασία, όπως τα άνω φιλμς που χρησιμοποιούνται συνήθως στα πλαστικά σκαφάκια των έτοιμων γευμάτων.

Σκοπός της Εταιρίας είναι να παρέχει αιεφόρες, καινοτόμες, υψηλής ποιότητας, ανταγωνιστικές λύσεις συσκευασίας στην αγορά, χρησιμοποιώντας πράσινες μεθόδους ανάπτυξης και παραγωγής με αποτέλεσμα τη διάθεση στο καταναλωτικό κοινό εξαιρετικών και ασφαλών συσκευασιών. Προκειμένου να επιτύχει τα παραπάνω, η Εταιρία στηρίζει την συνεχή, εξελικτική της πορεία σε μια σειρά επενδύσεων τόσο σε εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας όσο και στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης για την ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών και λύσεων συσκευασίας. Συγκεκριμένα, επενδύει ποσοστό περίπου 7% - 9% του κύκλου εργασιών της στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, σε ετήσια βάση.

Παρά την οικονομική κρίση που έχει πλήξει την Ελληνική οικονομία, η Εταιρία εξακολουθεί, κατά τα τελευταία χρόνια να σημειώνει ανοδική πορεία. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το 2014, ο κύκλος εργασιών της Εταιρίας ξεπέρασε τα 57 εκ. ευρώ.

Παράλληλα, κάθε χρόνο η Εταιρία καταφέρνει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς που κατέχει σε αγορές, στρατηγικής σημασίας, της Δυτικής Ευρώπης, όπως η Γαλλία, η Αγγλία, η Ολλανδία και το Βέλγιο.

4.2.2 Η Δομή της Εταιρίας

Πέραν των τμημάτων της έρευνας και ανάπτυξης και της παραγωγής, το οποίο περιλαμβάνει τα υπό-τμήματα της εκτύπωσης, του λαμιναρίσματος και της κοπής των υλικών συσκευασίας αλλά και λοιπές γραμμές παραγωγής, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται δύο γραμμές σακουλοποίησης, μία γραμμή κοπής ετικετών, μία γραμμή κοπής alu lids και δύο γραμμές παραγωγής sleeves, η Εταιρία διαθέτει έξι επιπλέον τμήματα, τα οποία υποστηρίζουν το σύνολο των παραγωγικών της εγκαταστάσεων. Στα τμήματα αυτά συμπεριλαμβάνονται τα παρακάτω:

- *Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ:* το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για το σύνολο των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ της εταιρίας, για τις πωλήσεις σε αγορές της Ελλάδας και του εξωτερικού αλλά και για την εξυπηρέτηση πελατών Ελλάδας και εξωτερικού.
- *Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου:* το συγκεκριμένο τμήμα περιλαμβάνει δύο υπό-τμήματα, ένα σε κάθε παραγωγική μονάδα και είναι υπεύθυνο για τον ποιοτικό έλεγχο των παραγόμενων προϊόντων και κατόπιν την αποδέσμευση των παραγγελιών, προκειμένου να αποσταλούν στους πελάτες.
- *Τμήμα Λογιστηρίου:* το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για την τήρηση των λογιστικών βιβλίων της επιχείρησης και την παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της.
- *Τμήμα Προμηθειών και Logistics:* το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για την παραγωγή των Α' υλών και των βοηθητικών υλών καθώς και για την έγκαιρη αποστολή των παραγγελιών στους πελάτες, τόσο της Ελλάδας όσο και του εξωτερικού
- *Τμήμα Prepress:* το συγκεκριμένο τμήμα περιλαμβάνει δύο υπο-τμήματα, το προεκτυπωτικό τμήμα της βαθυτυπίας, για τις εκτυπώσεις των υλικών συσκευασίας, οι οποίες πραγματοποιούνται με βαθυτυπικούς κυλίνδρους και το προεκτυπωτικό τμήμα της φλεξογραφίας, για τις εκτυπώσεις των υλικών συσκευασίας, οι οποίες

πραγματοποιούνται με πολυμερικά κλισέ. Και τα δύο τμήματα είναι υπεύθυνα για την επεξεργασία του σχεδίου ή εικαστικού, που πρόκειται να τυπωθεί στο υλικό συσκευασίας. Επίσης, και τα δύο τμήματα παράγουν εσωτερικά τα μέσα εκτύπωσης, δηλαδή το προεκτυπωτικό τμήμα βαθυτυπίας παράγει εσωτερικά τους βαθυτυπικούς κυλίνδρους και το προεκτυπωτικό τμήμα φλεξογραφίας παράγει εσωτερικά τα πολυμερικά κλισέ.

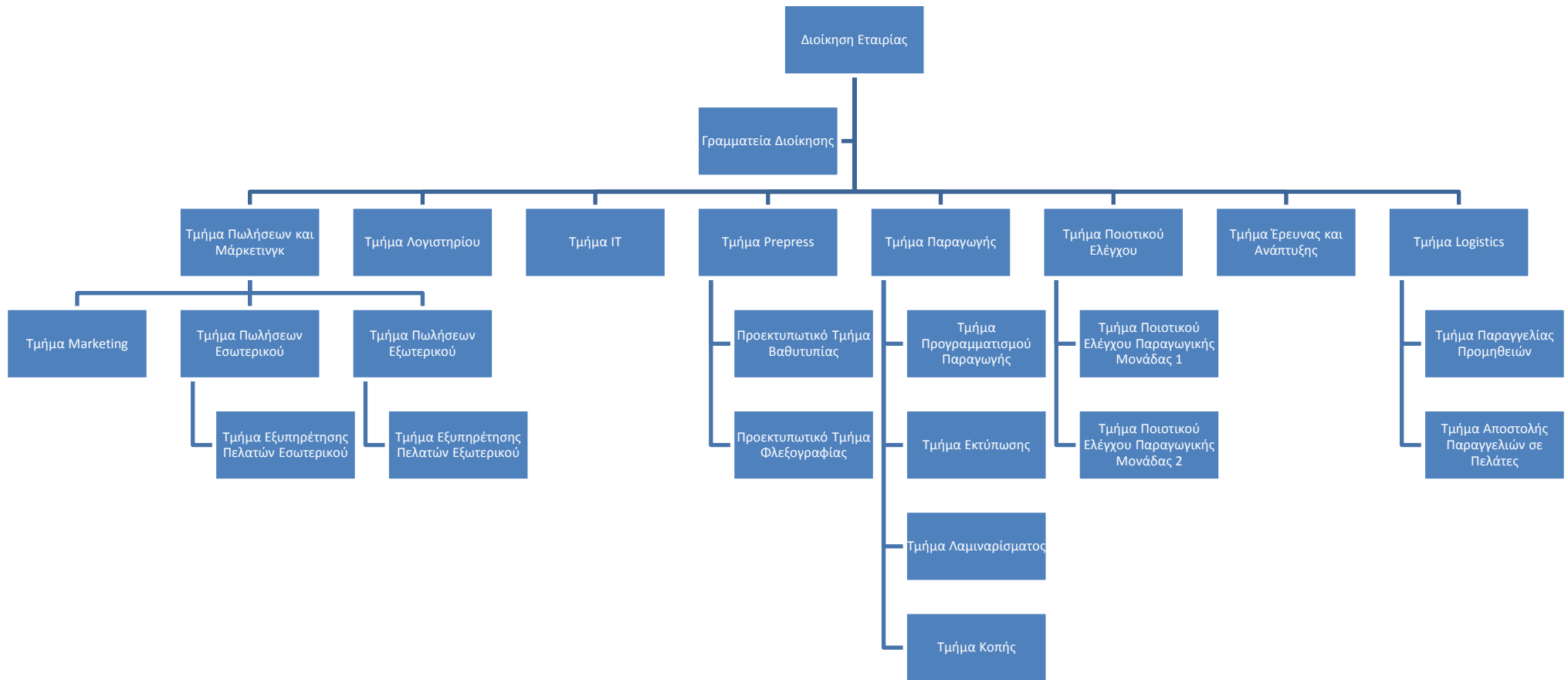
- *Τμήμα IT:* το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για την εύρυθμη λειτουργία των συστημάτων πληροφορικής της εταιρίας, όπως τα λογισμικά ERP και CRM, που χρησιμοποιεί καθώς και τα εξειδικευμένα λογισμικά, που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγή, τον ποιοτικό έλεγχο και τις φορτώσεις καθώς και για την εύρυθμη λειτουργία του εξοπλισμού πληροφορικής.

Εικόνα 7 – Γραμμή Παραγωγής της Εταιρίας



Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει το οργανόγραμμα της εταιρίας.

Εικόνα 8 – Οργανόγραμμα Εταιρίας



4.2.3 Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της Εταιρίας απασχολεί συνολικά μόνο τρία άτομα, συμπεριλαμβανομένου του διευθυντή του τμήματος, συνεργάζεται, όμως, σε πολλές περιπτώσεις στενά και με το τμήμα ποιοτικού ελέγχου.

Τα νέα προϊόντα (υλικά συσκευασίας) που αναλαμβάνει να αναπτύξει, μέσω των διαφόρων έργων, αποσκοπούν τις περισσότερες φορές στην απλοποίηση των συστημάτων συσκευασίας, στη μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης των συσκευασιών, στην ανάπτυξη εξειδικευμένων λύσεων συσκευασίας και στην εξεύρεση εναλλακτικών υλικών και συσκευασιών. Παράλληλα, στα πλαίσια της συνεχούς έρευνας, με σκοπό την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων στον τομέα της συσκευασίας, το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της Εταιρίας συμμετέχει και σε διάφορα ευρωπαϊκά ερευνητικά προγράμματα, σε συνεργασία με επιχειρήσεις άλλων χωρών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται το πρόγραμμα “BioActiveLayer”, σκοπός του οποίου είναι η ανάπτυξη ενός βιοδιασπώμενου, πολυστρωματικού υλικού συσκευασίας για εφαρμογές ξηρών καρπών και το πρόγραμμα “Svarnish”, το οποίο αποσκοπεί στην ανάπτυξη μίας λάκας, η οποία θα χρησιμοποιείται στη βιομηχανία τροφίμων και θα διαθέτει τόσο αντιμικροβιακές ιδιότητες όσο και ιδιότητες αδιαπερατότητας στο οξυγόνο και το νερό και βελτιωμένες φυσικο-μηχανικές ιδιότητες.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της Εταιρίας διαχειρίζεται συνήθως δύο με τρία έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων ταυτόχρονα, αναλαμβάνοντας το σύνολο των διαδικασιών που απαιτούνται, από το σχεδιασμό του νέου προϊόντος έως την ανάπτυξη και τον έλεγχο του είτε στις μηχανές της Εταιρίας είτε ακόμη και σε μηχανές των πελατών αυτής.

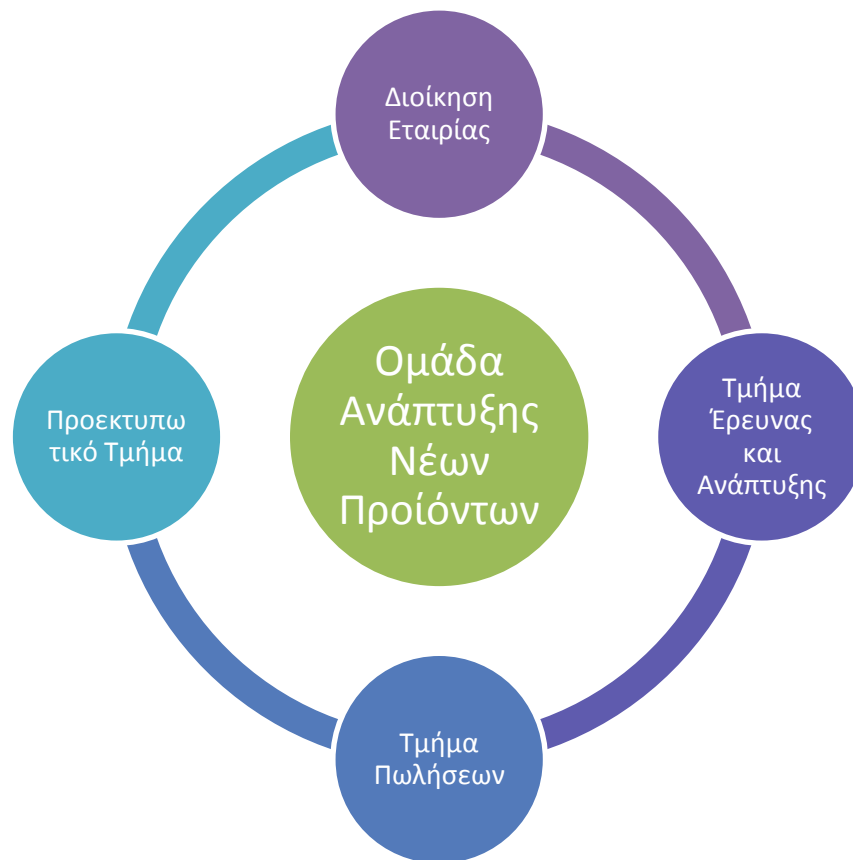
Παρά το γεγονός, ότι το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της Εταιρίας είναι ουσιαστικά αυτόνομο και διοικείται από το διευθυντή του τμήματος, οι αποφάσεις που αφορούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων υπόκεινται στην κρίση της διοίκησης της Εταιρίας, η οποία λαμβάνει υπόψη της, εκτός των άλλων και στοιχεία του τμήματος πωλήσεων προτού καταλήξει στην κατανομή του προϋπολογισμού και εγκρίνει οποιαδήποτε πρόταση για ανάπτυξη νέου προϊόντος.

Εφόσον δοθεί η έγκριση της διοίκησης, στη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, πέραν των στελεχών του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, συμμετέχουν

σε μικρότερο βαθμό και στελέχη του τμήματος πωλήσεων, τα οποία συνεισφέρουν μεταφέροντας τις απαιτήσεις ή τις απόψεις των πελατών της εταιρίας αλλά και στελέχη των προεκτυπωτικών τμημάτων, καθώς, πολλές φορές, η εκτύπωση που θα πραγματοποιηθεί επηρεάζει τις ιδιότητες του προϊόντος.

Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει τα μέρη της εταιρίας, τα οποία, συμμετέχουν με τον ίδιο ή διαφορετικό τρόπο στη διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων.

Εικόνα 9 – Δομή Ομάδας Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων



4.3 Αποτελέσματα Μελέτης Περίπτωσης

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης βασίστηκαν στη μέθοδο της παρατήρησης, την οποία διεξήγαγε ο ερευνητής εντός της Εταιρίας. Επιπλέον, ο ερευνητής είχε πρόσβαση σε έγγραφα της Εταιρίας, ηλεκτρονικά και μη, ενώ βασίστηκε και σε πληροφορίες που συνέλεξε κατά

τη διάρκεια άτυπης προφορικής επικοινωνίας του με στελέχη του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.

4.3.1 Μεγιστοποίηση της Αξίας του Χαρτοφυλακίου – Στάδιο 1^ο

Οι ιδέες για νέα έργα ή για νέα προϊόντα προέρχονται από πολλές και διαφορετικές πηγές, οι οποίες βρίσκονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του Εταιρίας. Μία από τις πιο σημαντικές είναι η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν τα στελέχη του τμήματος πωλήσεων από τους πελάτες της Εταιρίας σχετικά είτε με υπάρχοντα προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούν ήδη όμως παρουσιάζουν δυσκολίες ή προβλήματα είτε με νέα προϊόντα, τα οποία πρόκειται να χρειαστούν ώστε να καλύψουν μελλοντικές ανάγκες τους.

Σε κάθε περίπτωση, η διαδικασία εργασίας πάνω σε κάθε νέα ιδέα θεωρείται αρχικά ανεπίσημη και δεν καταγράφεται. Τα τμήματα που εμπλέκονται στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων συζητούν επί της νέας ιδέας και εφόσον αυτή ωριμάσει, εντός ενός εύλογου χρονικού διαστήματος, τότε τίθεται προς έγκριση από τη διοίκηση της Εταιρίας και στη συνέχεια ξεκινά η διαδικασία της ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Όσον αφορά στη διαδικασία αξιολόγησης κάθε νέας ιδέας, αυτή αφορά κυρίως στην εξέταση του βαθμού στον οποίον το νέο προϊόν μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη και της αξίας που μπορεί να δημιουργήσει για την Εταιρία και βασίζεται σε δύο τύπους στοιχείων:

- Σε ποσοτικά στοιχεία, βάσει των οποίων υπολογίζονται μεγέθη όπως το κόστος ανάπτυξης του νέου προϊόντος και η αναμενόμενη κερδοφορία για την Εταιρία
- Σε ποιοτικά στοιχεία, τα οποία αξιολογούν τις επιπτώσεις που θα έχει η ανάπτυξη του νέου προϊόντος στην Εταιρία, ως προς την είσοδο της σε νέες αγορές, το βαθμό πιθανής διεύρυνσης του υπάρχοντος πελατολογίου κλπ.

Δεδομένου ότι η Εταιρία δραστηριοποιείται για πάρα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα σε μία «business-2-business» αγορά, τα στελέχη της γνωρίζουν καλά τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των βασικών πελατών τους καθώς και τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά, με αποτέλεσμα να έχουν μία σωστή αντίληψη των προϊόντων που θα μπορούσαν να έχουν επιτυχία. Επιπλέον, το τελευταίο χρονικό διάστημα,

πραγματοποιούνται συζητήσεις που αφορούν στην εφαρμογή ενός scoring μοντέλου, μέσω του οποίου θα αξιολογείται η αναμενόμενη αξία όλων των νέων ιδεών, όμως αυτό δεν έχει υλοποιηθεί ακόμη.

Όταν μία νέα ιδέα βρίσκεται στη διαδικασία ανάπτυξης, τότε το έργο ξεκινά και η ιδέα διέρχεται μέσα από τον κύκλο ζωής του έργου, όπως αυτός παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα.

Εικόνα 10 – Κύκλος Ζωής Έργου στην Εταιρία



Ο κύκλος ζωής του έργου συνίσταται από τα τέσσερα στάδια, που συμπεριλαμβάνονται μεταξύ των σταδίων της ανάπτυξης νέου προϊόντος και του επανελέγχου. Μεταξύ των σταδίων αυτών, υπάρχουν σημεία, κατά τα οποία λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τη μελλοντική εξέλιξη του έργου. Το έργο αξιολογείται κατά την πρώτη φάση και ένα πρόγραμμα απαιτήσεων κατασκευάζεται για το έργο. Πιο αναλυτικά, το πρόγραμμα απαιτήσεων είναι ένα έγγραφο, το οποίο περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικές με το έργο, το τελικό προϊόν καθώς και μία πρόταση συνεργασίας μεταξύ της Εταιρίας και του πελάτη στον οποίον αφορά, εφόσον υφίσταται. Επιπλέον, περιλαμβάνει και άλλου τύπου αναλύσεις, βάσει των οποίων κάθε έργο αξιολογείται ξεχωριστά από τα υπόλοιπα και αποφάσεις λαμβάνονται σχετικά με το ποια έργα θα επιλεγούν για περαιτέρω ανάπτυξη. Όταν η αξιολόγηση των έργων έχει ολοκληρωθεί, τότε η ανώτερη διοίκηση της εταιρίας, σε συνεργασία με το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, λαμβάνει την απόφαση συνέχισης ή όχι της χρηματοδότησης κάθε έργου.

4.3.2 Μειστοποίηση της Αξίας του Χαρτοφυλακίου – Στάδιο 2^ο

Όταν για ένα έργο έχει ληφθεί η απόφαση ότι θα εξακολουθήσει να χρηματοδοτείται, τότε αυτό εισέρχεται στο στάδιο της ανάπτυξης του νέου προϊόντος, στο τέλος του οποίου είναι συνήθως έτοιμο και το πρώτο ρολό από το νέο υλικό συσκευασίας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα εύκαμπτα υλικά συσκευασίας παραδίδονται στους πελάτες και επεξεργάζονται από τις μηχανές των τελευταίων σε μορφή ρολού. Μόλις ολοκληρωθεί η παραγωγή του πρώτου ή των πρώτων ρολών του νέου προϊόντος, αυτά εξετάζονται από το τμήμα ποιοτικού ελέγχου και εφόσον τα αποτελέσματα είναι θετικά αποδεσμεύονται προκειμένου να ελεγχθούν. Ο έλεγχος μπορεί να γίνει είτε στις μηχανές της Εταιρίας είτε σε μηχανές του πελάτη, κάτι το οποίο συμβαίνει σε περιπτώσεις που το νέο προϊόν αναπτύχθηκε σε συνέχεια των απαιτήσεων ή των αναγκών συγκεκριμένου πελάτη. Εάν τα αποτελέσματα της πρώτης, αυτής δοκιμαστικής παραγωγής είναι θετικά, τότε το νέο υλικό μπορεί να εισέλθει σε φάση μαζικής παραγωγής και να προταθεί και σε άλλους πελάτες, που συσκευάζουν ανάλογα προϊόντα. Στην αντίθετη περίπτωση, εάν, δηλαδή, κατά τη δοκιμαστική παραγωγή δημιουργηθούν προβλήματα, τότε το νέο υλικό, που αναπτύχθηκε, επιστρέφει στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης και ουσιαστικά στο

στάδιο Ανάπτυξης Προϊόντος για να ακολουθηθεί και πάλι η ίδια διαδικασία έως ότου τα αποτελέσματα της δοκιμαστικής παραγωγής είναι θετικά.

Πρακτικά, η διαχείριση των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων πραγματοποιείται με τη βοήθεια εξειδικευμένου λογισμικού προγράμματος, το οποίο αναπτύχθηκε εσωτερικά της Εταιρίας, από το τμήμα IT που διαθέτει, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ειδικές απαιτήσεις της παραγωγής των υλικών συσκευασίας. Μέσω της χρήσης του εν λόγω λογισμικού, στο οποίο έχουν πρόσβαση όλα τα μέλη του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης και τα διευθυντικά στελέχη των προεκτυπωτικών τμημάτων και του τμήματος πωλήσεων, κάθε συμμετέχων στο έργο έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την πρόοδο του έργου ενώ οι σχετικές με το έργο πληροφορίες κοινοποιούνται εύκολα και γρήγορα, τόσο εντός όσο και εκτός της ομάδας έργου. Το εν λόγω λογισμικό, χρησιμοποιείται από την εταιρία την τελευταία πενταετία και επιτρέπει στη διοίκηση να παρακολουθεί στενά την εξέλιξη κάθε έργου.

Δεδομένου ότι η πλειοψηφία των έργων που αφορούν στην ανάπτυξη νέων υλικών συσκευασίας, με εξαίρεση τα ευρωπαϊκά ερευνητικά προγράμματα, στα οποία συμμετέχει η Εταιρία, ολοκληρώνονται συνήθως εντός χρονικού διαστήματος λίγων μηνών, το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης νέων προϊόντων αναθεωρείται σε εξαμηνιαία βάση. Η αναθεώρηση γίνεται από ομάδα την οποία συγκροτούν ο γενικός διευθυντής της Εταιρίας και οι διευθυντές των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης και πωλήσεων και στα πλαίσια της τίθενται προτεραιότητες μεταξύ των εν εξελίξει έργων, ενώ παράλληλα αποφασίζεται εάν η εκτέλεση κάποιων έργων θα πραγματοποιηθεί ή θα καθυστερήσει προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα έργα που βρίσκονται σε εξέλιξη σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή είναι τα «σωστά».

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι αποφάσεις σχετικά με την κατανομή ή ανακατανομή των πόρων μεταξύ των έργων λαμβάνονται από τη διοίκηση της Εταιρίας, εφόσον έχουν ληφθεί υπόψη οι απόψεις των στελεχών των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης και πωλήσεων.

4.3.3 Διασφάλιση της Ισορροπίας μεταξύ των Έργων του Χαρτοφυλακίου

Δεδομένου ότι η Εταιρία εξυπηρετεί, σε επίπεδο υλικών συσκευασίας, διάφορους κλάδους, όπως ο κλάδος των τροφίμων, ο κλάδος των καλλυντικών και των

προϊόντων προσωπικής υγιεινής αλλά και ο φαρμακευτικός κλάδος τίθεται ζήτημα διατήρησης της ισορροπίας μεταξύ των έργων, που απευθύνονται σε κάθε έναν κλάδο. Προκειμένου να ανταποκριθεί στο εν λόγω ζήτημα, η Εταιρία κατανέμει τους πόρους της μεταξύ των έργων ανάλογα με τη συμμετοχή του κάθε κλάδου στο σύνολο των πωλήσεων της. Ως αποτέλεσμα, το 70% των πόρων της αφιερώνονται σε έργα που αφορούν σε νέα υλικά συσκευασίας για τον κλάδο των τροφίμων, ο οποίος αντιπροσωπεύει και το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων της, το 20% των πόρων της αφιερώνεται σε έργα που αφορούν σε νέα υλικά συσκευασίας για τον κλάδο των καλλυντικών και των προϊόντων υγιεινής και το υπόλοιπο 10% των πόρων της προορίζεται για έργα που αφορούν σε νέα υλικά συσκευασίας για το φαρμακευτικό κλάδο. Τα ποσοστά των δύο τελευταίων κλάδων δεν είναι αναλογικά του ποσοστού του κύκλου εργασιών που καλύπτει ο καθένας. Πιο αναλυτικά, ελαφρώς μεγαλύτερο ποσοστό των πόρων αφιερώνεται στο φαρμακευτικό κλάδο, καθώς η Εταιρία θεωρεί ότι τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από τη δραστηριότητά της σε αυτόν είναι ιδιαίτερος μεγάλα.

Πέραν των παραπάνω, η ομάδα διαχείρισης του χαρτοφυλακίου έργων επιδιώκει να διασφαλίσει την τήρηση ισορροπίας και μεταξύ των διαφόρων τύπων έργων. Συγκεκριμένα, τα έργα της Εταιρίας διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, σε αυτά που σχετίζονται με τις πωλήσεις και προκύπτουν λόγω κάποιας ιδιαίτερης ανάγκης ή απαίτησης κάποιου πελάτη, στα έργα που αφορούν σε εντελώς νέες εφαρμογές υλικών συσκευασίας, οι οποίες εισάγονται στην αγορά για πρώτη φορά από την εταιρία και τέλος, στα έργα, τα οποία υλοποιούνται στα πλαίσια συμμετοχής της εταιρίας σε κάποιο ερευνητικό πρόγραμμα. Προς το παρόν, η εταιρία κατανέμει το 65% των διαθέσιμων πόρων της στα έργα που σχετίζονται με τις πωλήσεις, το 30% των πόρων της στα έργα που αφορούν σε εντελώς νέες εφαρμογές και το υπόλοιπο 5% στα έργα που υλοποιούνται στα πλαίσια ερευνητικών προγραμμάτων. Παρ' όλα αυτά, σκοπός της είναι να περιορίσει, στο μέλλον, τις επενδύσεις στα έργα των πωλήσεων, προκειμένου να αυξήσει τους πόρους που αφιερώνονται στις εντελώς νέες εφαρμογές. Η απόφασή της αυτή στηρίζεται στο γεγονός, ότι η Εταιρία κατέχει ήδη την ηγετική θέση στην ελληνική αγορά και μία από τις ισχυρότερες θέσεις σε ανεπτυγμένες αγορές της Δυτικής Ευρώπης. Επίσης, χάρη στη συνεχή εξελικτική της πορεία διαθέτει ήδη ένα αρκετά ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων, τα οποία μπορούν να καλύψουν ακόμα και ιδιαίτερα απαιτητικές ανάγκες κάποιας επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, θεωρεί σημαντικότερο να ενισχύσει περαιτέρω τη θέση της και στο

κομμάτι της καινοτομίας, ώστε να καταξιωθεί στην αγορά ως μία από τις πρωτοπόρους επιχειρήσεις του κλάδου.

4.3.4 Ευθυγράμμιση του Χαρτοφυλακίου Έργων με την Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η διασφάλιση της ευθυγράμμισης του εκάστοτε χαρτοφυλακίου έργων με την στρατηγική της Εταιρίας πραγματοποιείται μέσω του ελέγχου του στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης των νέων προϊόντων. Πιο αναλυτικά, το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης των νέων προϊόντων, το οποίο συντάσσεται σε ετήσια βάση από την ομάδα διαχείρισης του χαρτοφυλακίου έργων νέων προϊόντων, υποβάλλεται προς έλεγχο και έγκριση στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας. Εφόσον το στρατηγικό πλάνο συμβαδίζει με τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους της εταιρίας και το όραμα και την αποστολή της και συμβαδίζει με τη γενικότερη στρατηγική της τότε λαμβάνει έγκριση και προχωρά προς υλοποίηση. Στην αντίθετη περίπτωση, γίνονται οι απαιτούμενες αλλαγές, οι οποίες συνήθως υπαγορεύονται από τη διοίκηση της Εταιρίας.

4.3.5 Περιορισμός του Αριθμού των Έργων ώστε να Ανταποκρίνεται στην Δυναμικότητα της Εταιρίας

Το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η ομάδα διαχείρισης του χαρτοφυλακίου έργων που αφορούν σε ανάπτυξη νέων προϊόντων στην Εταιρία είναι η υπερφόρτωση του προγράμματος παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα, ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διέθετε η εταιρία στο παρελθόν ήταν η ευελιξία που παρουσίαζε ως προς τους χρόνους εξυπηρέτησης των πελατών της. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι μπορούσε σχετικά εύκολα να ανταποκριθεί σε αιτήματα πελατών της για επείγουσες παραγγελίες. Αυτή της η δυνατότητα, την καταξίωσε στη συνείδηση των πελατών της ως έναν αξιόπιστο προμηθευτή και της επέτρεψε να αυξήσει τα μερίδια αγοράς της σε Ελλάδα και εξωτερικό. Με το πέρασμα του χρόνου όμως, η διεύρυνση του πελατολογίου της, η είσοδος της σε νέες αγορές και η κατακόρυφη αύξηση των παραγγελιών της είχαν ως αποτέλεσμα, όχι μόνο να μηδενίσουν τους νεκρούς χρόνους των μηχανών της αλλά και να αυξήσουν τις βάρδιες λειτουργίας αυτών στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Επιπλέον, η εταιρία προχώρησε και σε αγορά νέων

μηχανημάτων προκειμένου να αυξήσει την παραγωγικότητά της. Όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η Εταιρία ακολουθεί μία μάλλον επιθετική πολιτική ως προς τις πωλήσεις της, που σημαίνει ότι εκμεταλλεύεται οποιαδήποτε ευκαιρία πώλησης της παρουσιαστεί, είχαν ως αποτέλεσμα να δίνεται συνήθως προτεραιότητα στην εκτέλεση των «κανονικών» παραγγελιών και να καθυστερούν οι παραγγελίες που αφορούσαν σε δοκιμαστικές παραγωγές. Η πολιτική αυτή δημιούργησε σε κάποιες περιπτώσεις προβλήματα, συγκεκριμένα σε περιπτώσεις που το νέο προϊόν προοριζόταν για την κάλυψη αναγκών συγκεκριμένου πελάτη, όμως γενικότερα ευνόησε την Εταιρία καθώς της επέτρεψε να διατηρήσει το χαρακτηρισμό της ως έναν από τους πλέον αξιόπιστους προμηθευτές της αγοράς. Σε κάθε περίπτωση, η πολιτική αυτή ανάγκασε το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης να περιορίσει τον αριθμό των έργων που διαχειρίζονται ταυτόχρονα και να αυξήσει τους χρόνους ολοκλήρωσης της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Παρ' όλα αυτά, την τελευταία διετία καταβάλλονται προσπάθειες από όλα τα εμπλεκόμενα, στη διαχείριση των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων, μέρη ώστε να πραγματοποιείται ορθότερη διαχείριση των πόρων προς όφελος των νέων προϊόντων.

4.3.6 Τα Προβλήματα της Εταιρίας

Στα πλαίσια της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, που αφορούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, η Εταιρία αντιμετωπίζει δύο κύρια θέματα.

Το πρώτο πρόβλημα που αντιμετωπίζει σχετίζεται με το γεγονός ότι η Εταιρία έδινε, έως πριν από μερικά χρόνια, μεγαλύτερη έμφαση στις πωλήσεις σε σχέση με την έμφαση που έδινε στην αγορά. Ως αποτέλεσμα, παρά το γεγονός ότι διαθέτει μία ιδιαίτερος ικανή ομάδα έρευνας και ανάπτυξης, αντιμετωπίζει καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς σε επίπεδο παραγωγής δίνεται προτεραιότητα στις «τακτικές» έναντι των δοκιμαστικών παραγγελίες. Η κατάσταση αυτή, βέβαια, φαίνεται ότι αλλάζει κατά την τελευταία διετία. Η Εταιρία, έχοντας, ήδη, διαμορφώσει μία πολύ ισχυρή παρουσία στις αγορές κύριου ενδιαφέροντος της Ελλάδας και του εξωτερικού, αλλάζει σταδιακά τον προσανατολισμό της από τις πωλήσεις προς την καινοτομία και τη διαφορετικότητα.

Το δεύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η Εταιρία αφορά στο γεγονός ότι η διοίκηση της εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων,

που αφορούν στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων, ούσα τελικά η μονάδα που λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις. Ένα στοιχείο, το οποίο δεν αναφέρθηκε προηγουμένως είναι ότι η Εταιρία ξεκίνησε ως μία οικογενειακή επιχείρηση και παρέμεινε έτσι σε όλη τη διάρκεια της πολυετούς πορείας της. Μάλιστα, έως πρόσφατα, η διοίκηση της Εταιρίας αποτελούσαν μόνο μέλη της οικογένειας του ιδιοκτήτη, ανεξάρτητα από το γεγονός αν διέθεταν τις απαιτούμενες γνώσεις ή ικανότητες. Τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα να ακολουθείται μία μάλλον παραδοσιακή και συντηρητική προσέγγιση ως προς τον τρόπο διοίκησης, η οποία επηρέαζε και άλλες πτυχές της λειτουργίας της, μεταξύ των οποίων και τη διαχείριση των έργων, είτε αφορούσαν σε νέα προϊόντα είτε όχι. Παρ' όλα αυτά, το 2015, η θέση του γενικού διευθυντή ανατέθηκε, όχι σε μέλος της οικογένειας του ιδιοκτήτη αλλά σε εργαζόμενο της Εταιρίας, ο οποίος εργαζόταν στην εταιρία για περισσότερα από 15 έτη και είχε απασχοληθεί στα περισσότερα εκ των τμημάτων της. Παρά την πολυετή του εμπειρία στην Εταιρία, ο νέος γενικός διευθυντής εφαρμόζει έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο διοίκησης, λιγότερο συγκεντρωτικό από τον προηγούμενο, ο οποίος αναμένεται ότι θα παραχωρήσει μεγαλύτερες αρμοδιότητες στα στελέχη κάθε τμήματος, κατά συνέπεια θα αποδεσμεύσει, ως ένα βαθμό, τη διαδικασία διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων για νέα προϊόντα από τις επιταγές της διοίκησης.

4.3.7 Ανασκόπηση της Μελέτης Περίπτωσης

Στην ενότητα αυτή, παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη της περίπτωσης της Εταιρία, που προηγήθηκε. Ο πίνακας, που ακολουθεί, συγκεντρώνει το σύνολο των συμπερασμάτων.

Πίνακας 3 – Βασικά Συμπεράσματα Μελέτης Περίπτωσης Εταιρίας

Κύριοι στόχοι της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων	Εταιρία
Μεγιστοποίηση της χρηματοοικονομικής αξίας του χαρτοφυλακίου – Στάδιο 1ο	<ul style="list-style-type: none">▪ Ανεπίσημη διαδικασία▪ Πρόγραμμα απαιτήσεων
Μεγιστοποίηση της χρηματοοικονομικής αξίας του χαρτοφυλακίου – Στάδιο 2 ^ο	<ul style="list-style-type: none">▪ Μοντέλο σταδίων και σημείων▪ Αναθεώρηση του στρατηγικού πλάνου σε εξαμηνιαία βάση
Διασφάλιση ισορροπίας μεταξύ των έργων του χαρτοφυλακίου	Κατανομή των πόρων μεταξύ των έργων βάσει πωλήσεων και μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού
Ευθυγράμμιση του χαρτοφυλακίου με την επιχειρησιακή στρατηγική	Στρατηγικό πλάνο
Περιορισμός του αριθμού των έργων του χαρτοφυλακίου ώστε να ανταποκρίνονται στη δυναμικότητα του οργανισμού	Υπερφορτωμένο πρόγραμμα παραγωγής

4.4 Ανάλυση των Αποτελεσμάτων

Στις ενότητες που ακολουθούν, πραγματοποιείται μία εις βάθος ανάλυση των αποτελεσμάτων της μελέτης της περίπτωσης της Εταιρίας, μέσω της οποίας ανάλυσης επιδιώκεται να δοθεί απάντηση στα τρία εκ των τεσσάρων υπό -ερωτημάτων, που διατυπώθηκαν στην ενότητα 1.3. Το υπό-ερώτημα που αφορά στον ορισμό των εννοιών Διοίκησης Έργων και Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων απαντήθηκε μέσω της ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, η οποία παρουσιάστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Πιο αναλυτικά, η υπό-ενότητα 4.4.1 θα αναλύσει τις σημαντικότερες πτυχές της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων για τους οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων ενώ η υπό-ενότητα 4.4.2 θα προτείνει τρόπους βελτίωσης των εφαρμοζόμενων, από τους οργανισμούς, πρακτικών, βάσει της σχετικής θεωρίας, που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Τέλος, η υπό-ενότητα 4.4.3 θα παρουσιάσει τα οφέλη, που θα προκύψουν για τους οργανισμούς, χάρη στη βελτίωση των πρακτικών τους.

4.4.1 Πρακτική Εφαρμογή της Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου Έργων

Όσον αφορά στον τρόπο που εφαρμόζεται πρακτικά η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων, από οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων, αυτή, σε κάποιες περιπτώσεις συμβαδίζει με τη θεωρία, όπως προτείνεται στα πλαίσια της διεθνούς βιβλιογραφίας, ενώ σε άλλες βρίσκεται σε αντίθεση με αυτήν.

Πιο συγκεκριμένα, από την περίπτωση της Εταιρίας, που μελετήθηκε προηγουμένως, γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι αυτής, οι οποίοι συμμετέχουν στο πρόγραμμα ανάπτυξης νέων προϊόντων, αντιλαμβάνονται πλήρως την έννοια της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, χωρίς να τη συγχέουν με έννοιες, όπως η διαχείριση προγράμματος ή η διαχείριση έργου. Επιπλέον, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της Εταιρίας δεσμεύονται και εμπλέκονται ενεργά στη συνολική διαδικασία διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, από τα πρώτα έως τα τελικά στάδια αυτής και μάλιστα είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων, που αφορούν στη χρηματοδότηση των έργων.

Τόσο το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων (2008) όσο και ο Levine (2005) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμόζουν τη δομή αλλά και την κουλτούρα τους, στις πρακτικές της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, που εφαρμόζουν. Παρ' όλα αυτά, από την παρατήρηση των πρακτικών της Εταιρίας προκύπτει το αντίθετο. Δηλαδή, η ομάδα που είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου έργων φροντίζει ώστε τόσο το στρατηγικό πλάνο, που αφορά στη διαχείριση του χαρτοφυλακίου όσο και ο τρόπος διανομής των πόρων μεταξύ των διαφόρων έργων να συντάσσονται και να επιλέγονται, αντίστοιχα, βάσει της γενικότερης στρατηγικής που ακολουθεί το σύνολο της Εταιρίας. Μάλιστα, στην περίπτωση της συγκεκριμένης εταιρίας, παρατηρήθηκε, ότι πολλές φορές, ήταν δύσκολη ακόμα και η προσαρμογή του προγράμματος παραγωγής στις απαιτήσεις της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.

Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα της έρευνας συμβαδίζουν με τη θεωρία περί διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων σε δύο σημεία. Το πρώτο αφορά στο είδος των οργανισμών που εφαρμόζουν διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων και οι οποίοι, σύμφωνα με το Levine (2005) εργάζονται σε μεγάλο βαθμό με έργα, αντιλαμβάνονται τη σημασία της σωστής επιλογής των έργων για την προσπάθεια τους να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και, συνήθως, αντιμετωπίζουν προβλήματα έλλειψης πόρων και καθυστερήσεων στα έργα τους. Η παραπάνω

περιγραφή φαίνεται να αντιπροσωπεύει σε μεγάλο βαθμό την Εταιρία, η οποία συγκεντρώνει το σύνολο, θα λέγαμε, των προαναφερόμενων χαρακτηριστικών, με την έλλειψη πόρων να αναφέρεται στην περίπτωση της σε έλλειψη ελεύθερης παραγωγικής δυναμικότητας, λόγω υπερφόρτωσης του προγράμματος παραγωγής.

Το δεύτερο σημείο, στο οποίο η θεωρία περί διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων επιβεβαιώνεται στα πλαίσια της περίπτωσης της Εταιρίας, αφορά στη δομή της ομάδας διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων καθώς και στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε ένα από τα στελέχη της ομάδας αυτής. Πιο αναλυτικά, οι Rajegopal et al. (2007) περιγράφουν στη μελέτη τους πως η ομάδα διοίκησης έργων συνίσταται από την κύρια ομάδα διοίκησης καθώς και από γκρουπς εξωτερικά και εσωτερικά της ομάδας. Επίσης, καταγράφουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα εμπλεκόμενα μέρη, από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη έως και τα κατώτερα, ιεραρχικά, μέλη της ομάδας. Παρατηρείται, ότι σε μεγάλο βαθμό, ο τρόπος με τον οποίο δομείται η ομάδα διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων της Εταιρίας συμπίπτει με την περιγραφή των Rajegopal et al., με εξαίρεση τους ρυθμιστές, που ανήκουν στα εξωτερικά γκρουπς και τους λειτουργικό συνήγορο και συνήγορο έργου, που δεν υφίστανται στην περίπτωση της Εταιρίας. Επιπλέον, οι περισσότερες από τις προκλήσεις που περιγράφουν οι συγγραφείς, όπως προτεραιοποίηση έργων, αξιολόγηση και επιλογή έργων, ευθυγράμμιση με τους επιχειρησιακούς πόρους, κατανομή πόρων, πρόσβαση σε σχετικά έγγραφα κλπ, απαντώνται και στην περίπτωση της Εταιρίας.

Ως προς τη μεγιστοποίηση της χρηματοοικονομικής αξίας του χαρτοφυλακίου, προκύπτει ότι η Εταιρία χρησιμοποιεί τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά δεδομένα, προκειμένου να αξιολογήσει τα έργα και να επιλέξει τα καταλληλότερα, χωρίς όμως να αποκαλύπτεται η συγκεκριμένη μέθοδος που χρησιμοποιείται, προκειμένου να γίνει σύγκριση με αυτές που αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Γνωστοποιείται, παρ' όλα αυτά, η πρόθεση της Εταιρίας να υιοθετήσει, στο κοντινό μέλλον, την εφαρμογή μοντέλων scoring, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνει εν μέρει τα αποτελέσματα της μελέτης που διεξήχθη από τους Cooper et al. (2001), σύμφωνα με τα οποία, τα scoring models, αν και δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα μεταξύ των εταιριών (μόνο το 38% των εταιριών του δείγματος τους τα χρησιμοποιεί) θεωρούνται ως ένα από τα πλέον σημαντικά εργαλεία διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων. Επιπλέον, η εταιρία χρησιμοποιεί ένα μοντέλο κύκλου ζωής των έργων, το οποίο υπάγεται στην κατηγορία των stage-gate μοντέλων, όπως αναφέρθηκαν από το Levine (2005) και το

οποίο της επιτρέπει να αξιολογεί τα έργα, σε συγκεκριμένα στάδια του κύκλου ζωής τους και να τα καθυστερεί ή να τα τερματίζει, όταν το κρίνει απαραίτητο. Όσον αφορά στη διασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ των έργων του χαρτοφυλακίου, η περίπτωση της Εταιρία επιβεβαιώνει μόνο δύο από τους παράγοντες, μέσω των οποίων, οι Cooper και Edgett (2008) περιγράφουν ότι επιδιώκεται η ισορροπία. Συγκεκριμένα, πρόκειται για την κατηγοριοποίηση των έργων βάσει της αγοράς στην οποία απευθύνονται και στην κατηγοριοποίηση βάσει του τύπου τους. Αντίθετα, δε λαμβάνονται υπόψη ο χρόνος υλοποίησης τους (μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα έργα), το επίπεδο κινδύνου τους, οι τεχνολογίες που σχετίζονται με αυτά καθώς και οι κατηγορίες των προϊόντων. Τέλος, από την ανάλυση της περίπτωσης της Εταιρίας προκύπτει ότι, η ευθυγράμμιση του χαρτοφυλακίου έργων με την επιχειρησιακή στρατηγική επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς αξιολόγησής του, όπως προτείνεται και από το Solomon (2002) ενώ η προσαρμογή του αριθμού των έργων στη δυναμικότητα του οργανισμού πραγματοποιείται, όχι μέσω του περιορισμού του αριθμού τους αλλά τη ορθότερης διαχείρισης της γραμμής έργων, όπως υποστηρίζεται και από τους Killen et al. (2007), στην έρευνα τους.

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η συνολική διαδικασία διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, που εφαρμόζει η εταιρία, προσεγγίζει περισσότερο τη διαδικασία, όπως προτάθηκε από το Levine (2005), αν και πολλές φορές, όπως είναι αναμενόμενο λόγω του δυναμικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, μεταπηδά από το ένα στάδιο της διαδικασίας στο άλλο, ώστε να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν εξωτερικά αυτής. Επίσης, σε επίπεδο πρακτικής διαχείρισης, η Εταιρία προτιμά, έναντι των έτοιμων λύσεων πληροφορικής, τη χρησιμοποίηση λύσης λογισμικού, η οποία είναι ανεπτυγμένη ειδικά για αυτήν, βάσει των δικών της αναγκών και των ιδιαίτερων απαιτήσεων των προϊόντων που παράγει.

Σε κάθε περίπτωση, από την έρευνα που προηγήθηκε, προκύπτει ότι η Εταιρία, χάρη στην εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, απολαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό οφελών, στα οποία συμπεριλαμβάνονται τα εξής:

- ❖ Το χαρτοφυλάκιο των έργων της συμβαδίζει με την επιχειρησιακή της στρατηγική.
- ❖ Υπάρχει η δυνατότητα διακοπής της υλοποίησης των έργων που δεν αποδίδουν, όπως αρχικά αναμενόταν.

- ❖ Χάρη στη συνεχή αξιολόγηση που πραγματοποιείται, επιλέγονται προς υλοποίηση ή προς ολοκλήρωση μόνο τα «σωστά» έργα.
- ❖ Χάρη στον τρόπο δόμησης της ομάδας διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων και στην εφαρμογή σύγχρονων λύσεων πληροφορικής, διασφαλίζεται ότι οι πληροφορίες επικοινωνούνται εγκαίρως στα κατάλληλα μέλη της ομάδας.

Καθίσταται σαφές, ότι η Διαχείριση Χαρτοφυλακίων Έργων, παρά το γεγονός ότι συνιστά μία σχετικά νέα έννοια στα πλαίσια της Διοίκησης Έργων, έχει, ήδη, υιοθετηθεί από μεγάλο αριθμό οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων των οργανισμών ανάπτυξης νέων προϊόντων και εφαρμόζεται με επιτυχία από αυτούς.

4.4.2 Τρόποι Βελτίωσης των Εφαρμοζόμενων Πρακτικών

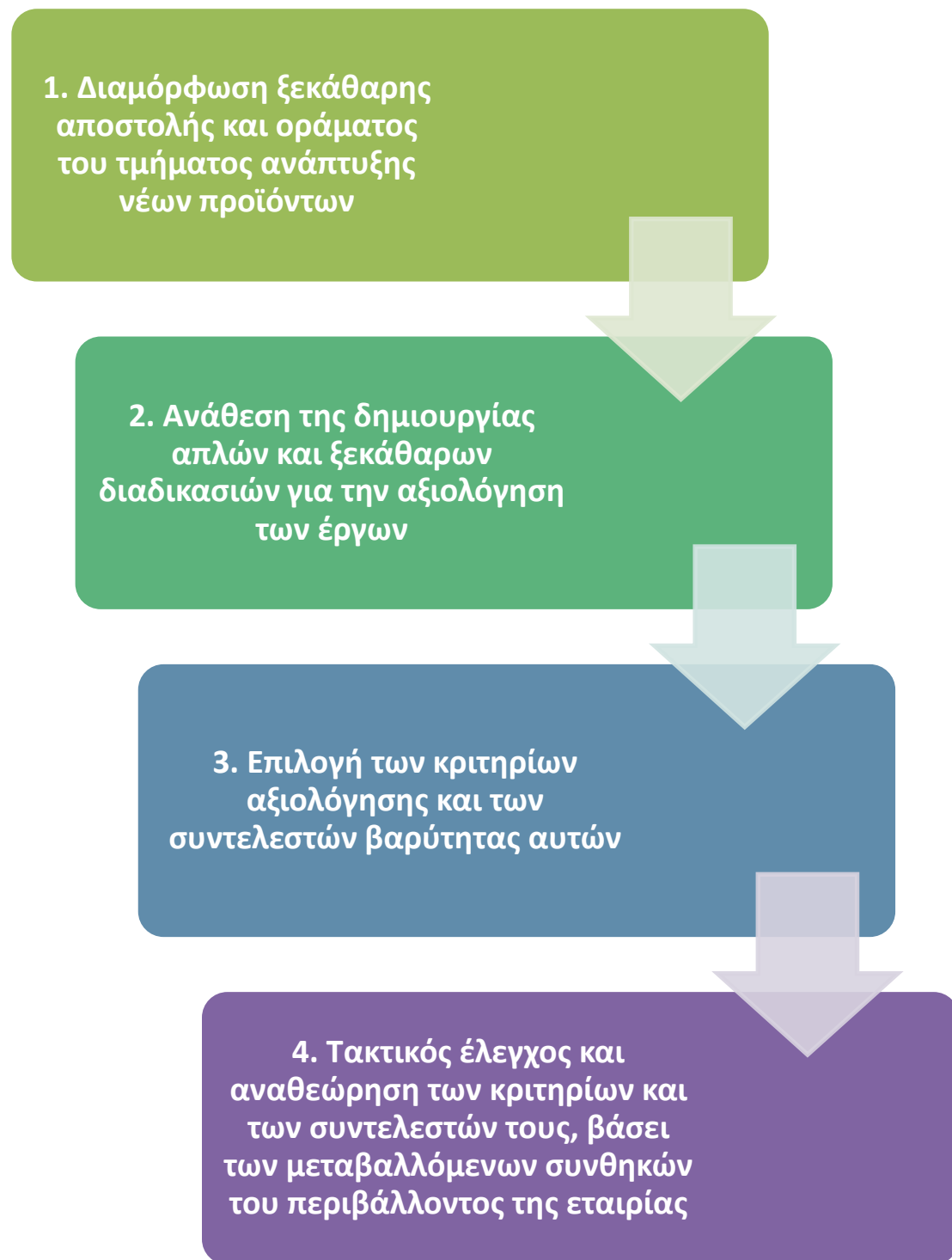
Βάσει της μελέτης περίπτωσης που προηγήθηκε, προκύπτει το συμπέρασμα ότι μια από τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση, όσον αφορά στις πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων που εφαρμόζει η Εταιρία, είναι η διαδικασία αρχικής επιλογής των έργων που θα συνθέσουν το χαρτοφυλάκιο. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκε παραπάνω ότι κάθε νέα ιδέα για ανάπτυξη νέου προϊόντος, η οποία προτείνεται μεταξύ των μελών της Εταιρίας, θεωρείται αρχικά ανεπίσημη και δεν καταγράφεται. Μόνο εφόσον η ιδέα ωριμάσει, κατόπιν συζητήσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, τίθεται προς έγκριση από τη διοίκηση της εταιρίας, προκειμένου να ξεκινήσει η ανάπτυξη του νέου προϊόντος.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό, ότι η διαδικασία, η οποία ακολουθείται έως τώρα, υστερεί ως προς την εφαρμογή συγκεκριμένων και καταγεγραμμένων κριτηρίων αξιολόγησης των ιδεών – έργων. Κατά συνέπεια, θεωρείται ότι η ανάπτυξη ενός μοντέλου αξιολόγησης των έργων και κατόπιν η ενσωμάτωσή του στη διαδικασία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου έργων θα μπορούσε να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό τη συνολική διαδικασία, συνεισφέροντας σημαντικά οφέλη για την Εταιρία, τα οποία θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Για να αναπτυχθεί επιτυχώς το εν λόγω μοντέλο και στη συνέχεια να εφαρμοστεί επιτυχώς κατά τη διαδικασία της αρχικής αξιολόγησης των έργων ανάπτυξης νέων προϊόντων, θα πρέπει να ακολουθηθεί μία σειρά βημάτων, στα οποία περιλαμβάνονται τα εξής:

- Διαμόρφωση μίας ξεκάθαρης αποστολής όσον αφορά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η αποστολή αυτή θα αναφέρεται στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και θα συνδέεται άμεσα με το όραμα του τμήματος αναφορικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Ανάθεση, σε ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας ανάπτυξης νέων προϊόντων, της δημιουργίας απλών, εύκολα κατανοητών αλλά και συγκεκριμένων διαδικασιών, οι οποίες θα πρέπει να τηρούνται κατά την αρχική αξιολόγηση και επιλογή των έργων που θα συνθέσουν το κάθε χαρτοφυλάκιο.
- Επιλογή των κριτηρίων, βάσει των οποίων θα γίνεται η αξιολόγηση κάθε έργου. Τα κριτήρια αυτά θα πρέπει να καλύπτουν κάθε δυνατή πτυχή των έργων, συμπεριλαμβανομένων της εφικτότητας υλοποίησής τους σε επίπεδο αγοράς και σε τεχνικό επίπεδο, της διαθεσιμότητας πόρων, των τεχνικών ή εμπορικών κινδύνων, με τους οποίους μπορεί να σχετίζονται, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ενδεχομένως θα μπορούσαν να προσφέρουν στην Εταιρία, την ευθυγράμμιση τους με τις ανάγκες των πελατών τους καθώς και την οικονομική αξία, που θα δημιουργήσουν για την Εταιρία, σε μακροπρόθεσμο αλλά και βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Επιπλέον, κάθε ένα από τα προαναφερόμενα κριτήρια θα πρέπει να συνδέεται με κάποιο συντελεστή βαρύτητας, ο οποίος θα αντιπροσωπεύει τη σημαντικότητα του κριτηρίου για την Εταιρία.
- Έλεγχος και αναθεώρηση, σε τακτά χρονικά διαστήματα, των κριτηρίων, που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση καθώς και των συντελεστών βαρύτητας που φέρουν. Δεδομένου ότι το περιβάλλον δραστηριοποίησης της Εταιρίας χαρακτηρίζεται από συχνές μεταβολές, κυρίως σε εξωτερικό αλλά και σε εσωτερικό επίπεδο, η αναθεώρηση των κριτηρίων και των συντελεστών τους κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή αντικατοπτρίζουν το όραμα και την αποστολή της διοίκησης.

Εικόνα 11 – Διαδικασία Ανάπτυξης Μοντέλου Αρχικής Αξιολόγησης Έργων



4.4.3 Οφέλη λόγω Βελτίωσης των Εφαρμοζόμενων Πρακτικών

Τα οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν για την Εταιρία από την εφαρμογή ενός μοντέλου αξιολόγησης, σαν αυτό που περιγράφηκε στην προηγούμενη ενότητα ποικίλλουν. Σε πρώτο επίπεδο, αναμένεται ότι η διαδικασία επιλογής των νέων ιδεών, οι οποίες εισέρχονται τελικώς στη φάση της ανάπτυξης του προϊόντος, θα καταστεί περισσότερο δομημένη και αποτελεσματική, καθώς οι ιδέες για νέα έργα θα καταγράφονται πλέον επισήμως ενώ όλες οι σχετικές πληροφορίες θα συγκεντρώνονται σε έγγραφα της εταιρίας, προκειμένου να είναι διαθέσιμες, στο σύνολο τους, στη διοίκηση κατά τη διαδικασία λήψης της τελικής απόφασης. Σε κάθε περίπτωση, χάρη στην εφαρμογή του μοντέλου αξιολόγησης, οι εν λόγω πληροφορίες θα αποθηκεύονται σε ένα κεντρικό σημείο και θα είναι διαθέσιμες και εύκολα προσβάσιμες από οποιοδήποτε μέλος της ομάδας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου έργων, σε οποιαδήποτε δεδομένη χρονική στιγμή. Επιπλέον, η αρχική αξιολόγηση των νέων ιδεών βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, θα καταστήσει ευκολότερη την αποστολή της διοίκησης, καθώς θα της δώσει τη δυνατότητα να φιλτράρει με εύκολο τρόπο τις ιδέες, αποκλείοντας εξ 'αρχής αυτές που συγκέντρωσαν χαμηλή βαθμολογία.

Σε δεύτερο επίπεδο, η εφαρμογή του μοντέλου αξιολόγησης θα συμβάλλει στη διευκόλυνση της διοίκησης των έργων και κατά το στάδιο της ανάπτυξης των νέων προϊόντων. Συγκεκριμένα, το σύνολο των στελεχών που συμμετέχουν στη διαχείριση του χαρτοφυλακίου έργων θα έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν τόσο τα έργα που βρίσκονται εν εξελίξει όσο και τα αναμενόμενα ή προτεινόμενα έργα ενώ τα διευθυντικά στελέχη των εμπλεκόμενων τμημάτων, τα οποία, ουσιαστικά, είναι υπεύθυνα και για το συντονισμό του συνόλου της ομάδας θα μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντα τους ευκολότερα. Επίσης, η συγκέντρωση των πληροφοριών που αφορούν στα έργα, θα διευκολύνει την εξαγωγή στατιστικών στοιχείων, ούτως ώστε να είναι ευκολότερη η παρακολούθηση της προόδου αλλά και τυχόν μεταβολών κάθε έργου.

Η Εταιρία εφαρμόζει μία ανιούσα προσέγγιση (από τη βάση προς τα πάνω) όσον αφορά στη στρατηγική της. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι σημαντικό η διαδικασία επιλογής των έργων να είναι ισχυρή καθώς οι σωστές αποφάσεις είναι ουσιαστικά αυτές που θα κρίνουν και το μέλλον ολόκληρου του οργανισμού. Κατά συνέπεια, η επιλογή των σωστών έργων θεωρείται απαραίτητη για την Εταιρία, προκειμένου αυτή να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η ανάπτυξη και

εφαρμογή ενός μοντέλου αρχικής αξιολόγησης των νέων ιδεών θα εξυπηρετήσει την προσπάθεια της Εταιρίας να κινηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Σύνοψη Βασικών Συμπερασμάτων

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να εξετάσει το βαθμό στον οποίον οι πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, που εφαρμόζουν οι οργανισμοί ανάπτυξης νέων προϊόντων, ταυτίζονται με τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί από τη διεθνή βιβλιογραφία. Παράλληλα, έγινε προσπάθεια να προταθούν λύσεις βελτίωσης των πρακτικών που υστερούσαν και να εξηγηθούν τα οφέλη, που θα μπορούσαν να προκύψουν για τον οργανισμό από την εφαρμογή των προτάσεων.

Για το σκοπό αυτό, ο συγγραφέας πραγματοποίησε αρχικά μία λεπτομερή ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, μέσω της οποίας εξετάστηκαν οι ορισμοί και οι έννοιες της διοίκησης έργων και προγραμμάτων και της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, μελετήθηκε η ιστορική εξέλιξη της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων και παρουσιάστηκαν οι βασικές διαδικασίες της, η σημασία και οι στόχοι της. Το σύνολο της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε στην ενότητα της ανασκόπησης, προήλθε, σε μεγάλο ποσοστό, από άρθρα, τα οποία έχουν δημοσιευτεί σε αναγνωρισμένα και ευρέως αποδεκτά επιστημονικά περιοδικά. Επιπλέον, δεδομένου ότι η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων είναι μία σχετικά πρόσφατη έννοια, η πλειοψηφία των άρθρων που αναλύθηκαν, δημοσιεύτηκαν εντός των τελευταίων δέκα ετών.

Στη συνέχεια, προκειμένου να υπάρξει σύνδεση μεταξύ της θεωρίας και της πράξης, μελετήθηκε η περίπτωση ενός ελληνικού οργανισμού ανάπτυξης νέων προϊόντων, ο οποίος εργάζεται σε μεγάλο βαθμό πάνω σε έργα και εφαρμόζει, πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων. Η μελέτη περίπτωσης έγινε με τη μέθοδο της παρατήρησης και της συλλογής δεδομένων και πληροφοριών από τα έγγραφα και τις βάσεις της εταιρίας, που εξετάστηκε.

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης χαρτοφυλακίων έργων από τους οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων, ενώ παράλληλα κατέστη δυνατό να απαντηθεί το κύριο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας. Συγκεκριμένα, *τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι οι πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, που*

εφαρμόζουν οι οργανισμοί ανάπτυξης νέων προϊόντων συνδέονται σε αρκετά μεγάλο βαθμό με τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί, βάσει της σχετικής βιβλιογραφίας. Πιο αναλυτικά, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η θεωρία δεν επιβεβαιώνεται, τουλάχιστον στην περίπτωση του οργανισμού που μελετήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι απόψεις τόσο του PMI, όσο και του Levine, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ο οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζει τη δομή και την κουλτούρα του στις πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων. Το παραπάνω γεγονός φαίνεται ότι δεν ισχύει στην περίπτωση της Εταιρίας, η οποία φροντίζει να προσαρμόζει το στρατηγικό πλάνο της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων στη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, φαίνεται ότι η θεωρία εφαρμόζεται και στην πράξη, σε πολλές άλλες περιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένων των τύπων των οργανισμών που εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων (Levine, 2005) αλλά και της σύνθεσης της ομάδας διαχείρισης και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει κάθε μέλος αυτής (Rajegopal et al., 2007). Άλλο παράδειγμα συνιστά η θεωρία που αναπτύχθηκε από τους Killen et al. (2007) και η οποία, φαίνεται ότι, επίσης, συνάδει με τις πρακτικές εφαρμογής της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης του οργανισμού αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα της επιτυχίας της εφαρμογής και διατήρησης της διοίκησης χαρτοφυλακίου έργων.

Σε κάθε περίπτωση, προκύπτει ότι οι πρακτικές διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων επιφέρουν οφέλη στους οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων που τις εφαρμόζουν. Τα οφέλη αυτά συνδέονται κυρίως με τη μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου, λόγω της επιλογής των σωστών έργων και της συνεχούς αξιολόγησης της προόδου υλοποίησής τους αλλά και με τη σωστή κατανομή των πόρων του οργανισμού. Όσον αφορά στις μεθόδους και τα εργαλεία της διαχείρισης χαρτοφυλακίου έργων, προκύπτει ότι δεν υπάρχει ένας σωστός συνδυασμός, ο οποίος οδηγεί πάντοτε στην επιτυχία, αλλά η ορθή επιλογή τους εξαρτάται από το είδος κάθε οργανισμού, το αντικείμενο του, τον τρόπο λειτουργίας και τη στρατηγική του.

5.2 Περιορισμοί

Οι περιορισμοί της συγκεκριμένης εργασίας σχετίζονται κυρίως με το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της έρευνας. Η μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε, αφορούσε σε ένα μόνο οργανισμό ανάπτυξης νέων προϊόντων. Ως αποτέλεσμα, τίθενται περιορισμοί που προκύπτουν από τους παρακάτω παράγοντες:

- Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε οργανισμό ανάπτυξης προϊόντων, ο οποίος δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Ενδέχεται, τα αποτελέσματα της μελέτης να ήταν διαφορετικά στην περίπτωση οργανισμού, που δραστηριοποιείται σε άλλη αγορά, καθώς εντοπίζονται διαφορές ως προς τον τρόπο διοίκησης, οι οποίες μπορεί να προέρχονται είτε από την επικράτηση διαφορετικών συνθηκών είτε από διαφορετική κουλτούρα και νοοτροπία.
- Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε οργανισμό που παράγει μία συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Ενδέχεται τα αποτελέσματα της μελέτης να ήταν διαφορετικά εάν είχαν εξετασθεί οργανισμοί, οι οποίοι διαχειρίζονται διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων παράλληλα.
- Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε οργανισμό του κλάδου της βιομηχανίας. Όμως, η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων μπορεί να εφαρμοστεί και από οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών. Για παράδειγμα, μπορεί να εφαρμοστεί από μία εταιρία πληροφορικής, στην περίπτωση της οποίας η ανάπτυξη νέων προϊόντων θα αφορά σε ανάπτυξη νέων προγραμμάτων. Δεδομένου, ότι τόσο η οργάνωση όσο και ο τρόπος λειτουργίας διαφέρει μεταξύ βιομηχανικών οργανισμών και οργανισμών παροχής υπηρεσιών, θεωρείται ότι τα αποτελέσματα της μελέτης θα διέφεραν στην περίπτωση εξέτασης ενός τέτοιου οργανισμού.
- Τέλος, ο οργανισμός, ο οποίος μελετήθηκε, συνιστά μία σχετικά απλή περίπτωση οργανισμού ανάπτυξης νέων προϊόντων καθώς η διαχείριση όλης της διαδικασίας ανάπτυξης πραγματοποιείται από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, που διαθέτει ένα μόνο ερευνητικό κέντρο και μάλιστα στις ίδιες εγκαταστάσεις με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Όμως, υπάρχουν περιπτώσεις μεγαλύτερων οργανισμών, οι οποίοι μπορεί να διαθέτουν περισσότερα του ενός ερευνητικά κέντρα και μάλιστα εγκατεστημένα ακόμα

και σε διαφορετικές χώρες. Σε αυτήν την περίπτωση, θεωρείται βέβαιο ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα ήταν διαφορετικά, τουλάχιστον όσον αφορά στη συγκρότηση της ομάδας διαχείρισης των χαρτοφυλακίων έργων.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, θεωρείται ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να γενικευθούν, με ασφάλεια, μόνο σε ένα πολύ μικρό τμήμα του πληθυσμού, το οποίο φέρει τα ίδια χαρακτηριστικά με τον οργανισμό που εξετάστηκε.

5.3 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Σε συνέχεια των περιορισμών που αναπτύχθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, προτείνεται η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας στο συγκεκριμένο αντικείμενο, προκειμένου να είναι δυνατή μία ευρύτερη γενίκευση των αποτελεσμάτων της παρούσας.

Βάσει των παραπάνω, προτείνεται:

- Η διεξαγωγή έρευνας σε οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές ή / και σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας, είτε σε οργανισμούς με περισσότερες κατηγορίες προϊόντων είτε τέλος σε οργανισμούς με διαφορετική δομή, όσον αφορά στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξής τους.
- Η διεξαγωγή ποσοτικής έναντι ποιοτικής έρευνας, η οποία θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη διεξαγωγή έρευνας μέσω ερωτηματολογίου σε περισσότερους του ενός οργανισμούς ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας είναι πάντοτε όχι απλώς χρήσιμη, αλλά απαραίτητη, σε περιπτώσεις νέων περιοχών ερευνητικού ή/και επαγγελματικού ενδιαφέροντος, όπως είναι η διαχείριση χαρτοφυλακίου έργων, η οποία μελετήθηκε εντόνως μόλις την τελευταία δεκαετία.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams, G., Schvaneveldt, J., (1991), "*Understanding Research Methods*", 2nd edition, New York: Longman.

Arlt, M., (2010), "*Advancing the Maturity of Project Portfolio Management Through Methodology and Metrics Refinements*", Doctoral Dissertation, Royal Melbourne Institute of Technology

Artto, K.A., Martinsuo, M., Aalto, T., (2001), "Project Portfolio Management: Strategic Management Through Projects", Helsinki: Project Management Association Finland.

Birgisson, I.S., (2012), "*Project Portfolio Management in New Product Development Organizations*", Master's Thesis, Chalmers University of Technology, Geteborg, Sweden

Blomquist, T., Muller, R., (2006), "*Practices, Roles and Responsibilities of Middle Managers in Program and Portfolio Management*", Project Management Journal, 37 (1)

Carly, L., (2004), "*Project Management Primer*", Bureau of Reclamation

Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E., (2001), "*Portfolio Management for New Products*", 2nd Edition, Cambridge, Mass: Perseus

Cooper, R.G., Edgett, S.J., Kleinschmidt, E., (2001), "*Portfolio Management for New Products: Results of an Industry Practices Study*", R&D Management (Industrial Research Institute, Inc., Vol. 31 (4)

Cooper, R., Edgett, S., (2008), "*Portfolio Management for New Products: Picking the Winners*", Product Innovation Best Practices Series, Reference Paper 11

De Reyck, B., Grushka-Cockayne, Y., Lockett, M., Calderini, S. R., Maura, M., & Sloper, A., (2005), "*The Impact of Project Portfolio Management on Information Technology Projects*", International Journal of Project Management 23 (7), 524-537.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., Lowe, A., (2008), "*Management Research*", 3rd Edition, Sage: London.

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

Henriksen, A.D., Traynor, A.J., (1999), "*A Practical R&D Project-Selection Scoring Tool*", IRRR Transactions on Engineering Management, Vol. 46 (2)

Holme, I.M., Solvang, B.K., (1997), *“Research Methodology – Qualitative and Quantitative Methods”*, Student Literature, Lund

Ibrahim, N., (2011), *“Project Portfolio Management in Philanthropic Organizations”*, Norderstedt, Germany GRIN Verlag, Retrieved from <http://www.grin.com>

Jonas, D., (2010), *“Empowering Project Portfolio Managers: How Management Involvement Impacts Project Portfolio Management Performance”*, International Journal of Project Management, 28

Killen, C., Hunt, R., Kleinschmidt, E., (2007), *“Managing the New Product Development Project Portfolio: A Review of the Literature and Empirical Evidence”*, PICMET 2007 Proceedings, Oregon – USA, 1864-1874

Killen, C., Hunt, R., Kleinschmidt, E., (2008), *“Project Portfolio Management for Product Innovation”*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25(1)

LaBrosse, M., (2010), *“Project-Portfolio Management”*, Employment Relation Today, Vol. 37 (2)

Levine, H.A., (2005), *“Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios and Maximizing Benefits”*, San Francisco: Jossey-Bass, Wiley Imprint

Levine, H.A., (2008), *“From Project Management to Project Portfolio Management: Why the New Process Needs More Than Excel”*, retrieved from http://viewer.media.bitpipe.com/1103740304_372/1270227600_160/FromProjectManagement.pdf

Longman, A., Mullins, J., (2004), *“Project Management: Key Tool for Implementing Strategy”*, *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No.5

Madic, B., Trujic, V., Mihajlovic, I., (2011), *“Project Portfolio Management Implementation Review”*, African Journal of Business Management, Vol. 5(2)

Maizlish, B., Handler, R., (2005), *“IT Portfolio Management: Step-by-Step. Unlocking the Business Value of Technology”*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons

Maylor, H., (2010), *“Project Management”*, 4th Edition, Pearson Education Limited, Edinburgh

McGrath, M.E., (2004), *“Next Generation product Development – How to Increase Productivity, Cut Costs and Reduce Cycle Times”*, McGrawHill, New York

Meskendahl, S., (2010), “*The Influence of Business Strategy on Project Portfolio Management and Its Success – A Conceptual Framework*”, International Journal of Project Management, 28(8)

Moustafaev, J., (2011), “*Delivering Exceptional Project Results: A Practical Guide to Project Selection, Scoping, Estimation and Management*”, Fort Lauderdale, FL: Author

Naresh K., Malhotra & David, F., Birks, (2006), “*Marketing Research - An Applied Approach*”, 2nd Edition, England, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited

Newton, P., (2015), “*Principles of Project Management – Project Skills*”, retrieved from <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-project-principles.pdf>

Office of Government Commerce, (2008), “*The Portfolio , Program and Project Management Maturity Model*” P3M3 Public Consultation Draft v2.0, OGC, London

Ohara, S., (2005), “*A Guidebook of Project and program Management for Enterprise Innovation*”, Project Management Association of Japan

Petrinska – Labudovikj, R., (2014), “*Project Portfolio Management in Theory and Practice*”, MEST Journal, Vol.2, No.2

Patanakul, P., Milosevic, D., (2009), “*The Effectiveness in Managing a Group of Multiple Projects: Factors of Influence and Measurement Criteria*”, International Journal of Project Management, 27

Project Management Institute, (2000), “*Guide to Project Management Body of Knowledge*”, Newton Square, PA

Project Management Institute, (2008), “*The Standard for Portfolio Management*”, Newton Square

Project Management Institute, (2013), “*Standard for Portfolio Management*”, 3rd ed., Newtown Square, PA: PMI, Retrieved from www.pmi.org

Rad, P., Levin, G., (2008), “*What is Project Portfolio Management?*”, AACE International Transactions, ABI/INFORM Global pg TC31

Rajegopal, S., McGuin, P., Waller, J., (2007), “*Project Portfolio Management, Leading the Corporate Vision*”, ISBN-13: 978-0-230-50716-6, ISBN-10: 0-230-50716-6

Rayner, P., Reiss, G., (2012), “*Portfolio and Program Management Demystified: Managing Multiple Projects Successfully*”, New York: Routledge

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2007), “*Research Methods for Business Students*”, 4th Edition, Pearson Education Limited

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2009), “*Research Methods for Business Students*”, Harlow: Pearson Education Limited

Solomon, M., (2002), “*Project Portfolio Management*”, Computerworld, Vol. 36 (12)

Symons, C., (2009), “*The ROI of Project Portfolio Management Tools*”, Forrester Research Inc., retrieved from http://digitalcelerity.com/Resources/Documents/Forrester%20Report%20_%20ROIProject-Portfolio-Management-Tools.pdf.

Tan, A.L.K., Theodorou, P., (2009), “*Strategic Information Technology and Portfolio Management*”, Hershey, PA: Information Science Reference

Trentim, M., (2013), “*PMI: Voices on Project Management: Independent Ideas and Insights by and for Project Practitioners*”, retrieved from http://blogs.pmi.org/blog/voices_on_project_management/2013/10/embedding-portfolio-management.html

Turner, J.R., (1999), “*Gower handbook of Project Management*”, 4th edition, Aldershot, UK: Gower Publishing

Young, M., Conboy, K., (2013), “*Contemporary Project Portfolio Management: Reflections on the Development of an Australian Competency Standard for Project Portfolio Management*”, International Journal of Project Management, Vol. 31, Issue 8

Voss, M., (2012), “*Impact of Customer Integration on Project Portfolio Management and Its Success – Developing A Conceptual Framework*”, International Journal of Project Management, 30

Wideman, R.M.,(2004), “*A Management Framework for Project, Program and Portfolio Integration*”, Victoria B.C., Canada: Trafford Publishing

Yin, R.K., (2003), “*Case Study Research: Design and Method*”, 3rd Edition, London: Sage

Zheng, G., (2009), “*A Multidimensional and Visual Exploration Approach to Project Portfolio Management*”, Computer Information Systems Dissertations, Paper 34