



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΙΤΛΟΣ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
ΕΤΑΙΡΙΩΝ –ΜΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΟΥΤΣΑΪΜΑΝΗ ΓΑΡΥΦΑΛΙΑ
ΜΥΓΔΑΚΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΡΑΦΑΗΛΙΔΗΣ**



ΠΑΤΡΑ 2012



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΙΤΛΟΣ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
ΕΤΑΙΡΙΩΝ – ΜΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ**
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΟΥΤΣΑΪΜΑΝΗ ΓΑΡΥΦΑΛΙΑ (ΑΜ1568)

koutsaimani_litsa@yahoo.gr

ΜΥΓΔΑΚΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ (ΑΜ 1462)

vasomygdaki@yahoo.gr

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΡΑΦΑΗΛΙΔΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2012

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μέσα από την πτυχιακή μας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον κ. Απόστολο Ραφαηλίδη, καθηγητή του τμήματος Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων, των ΤΕΙ Πατρών για την συνεργασία μας αλλά και τις πολύτιμες συμβουλές και γνώσεις του που μας προσέφερε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
Κεφάλαιο 1 ^ο	8
I. Ορισμός του Χαρτοφυλακίου.....	8
II. Η Διαχείριση Χαρτοφυλακίου είναι ζωτικής σημασίας.....	12
III. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.....	14
IV. Ορισμοί που συναντάμε στη διαχείριση Χαρτοφυλακίου.....	14
Κεφάλαιο 2ο.....	16
V. Μέθοδοι διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου: Μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου	16
VI. Οικονομική Μέθοδος ή οικονομικά μοντέλα.....	17
VII. Πρότυπα και πίνακες ελέγχου.....	18
VIII. Πιθανολογικά οικονομικά πρότυπα.....	18
IX. Ανάλυση δέντρων απόφασης.....	19
X. Συμπεριφοριστικές προσεγγίσεις.....	20
XI. Συστήματα Υποστήριξης Λήψης Αποφάσεων (DSS).....	21
XII. Προσεγγίσεις χαρτογράφησης.....	22
XIII. Που βρίσκεται σήμερα η διαχείριση χαρτοφυλακίου.....	22
XIV. Σημαντικά χάσματα μεταξύ της θεωρίας και της πρακτικής.....	23
XV. Διαχείριση Χαρτοφυλακίου: Δεν είναι τόσο εύκολη.....	24
Κεφάλαιο 3 ^ο	25
XVI. Μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου.....	25
XVII. Αναμενόμενη εμπορική αξία.....	26
XVIII. Ο Δείκτης Παραγωγικότητας (PI).....	27
XIX. Επιλογές Θεωρίας Τιμολόγησης (OPT).....	28
XX. Πυκνοί -διαταγμένοι κατάλογοι.....	28
XXI. Η σκοτεινή πλευρά των οικονομικών προσεγγίσεων στην αξιολόγηση προγράμματος.....	29
XXII. Μέθοδοι αξιολόγησης Εφαρμοσμένα πρότυπα.....	29
XXIII. Ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των εφαρμοσμένων προτύπων.....	31
XXIV. Η διαχείριση που γίνεται με τα εφαρμοσμένα πρότυπα.....	33
XXV. Αξιολόγηση των εφαρμοσμένων προτύπων.....	34
XXVI. Πίνακες ελέγχου ως εργαλεία χαρτοφυλακίων.....	36
XXVII. Ταξινομημένες κατά ζεύγος συγκρίσεις.....	36
Κεφάλαιο 4ο.....	37
XXVIII. Τι είναι ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο;.....	37
XXIX. Διαγράμματα φυσαλίδων.....	38
XXX. Χρησιμοποίηση των διαγραμμάτων φυσαλίδων.....	40
XXXI. Παραλλαγές των διαγραμμάτων φυσαλίδων.....	40
XXXII. Ένας απλούστερος χάρτης χαρτοφυλακίων.....	41

XXXIII.	Χάρτες χαρτοφυλακίων με τους άξονες που προέρχονται από την εφαρμογή των προτύπων	42
XXXIV.	Ευκολία απέναντι της ελκυστικότητας	42
XXXV.	Κίνδυνος και αβεβαιότητα στον υπολογισμό ανταμοιβής.....	43
XXXVI.	Άλλα διαγράμματα Buhle	43
XXXVII.	Αγορά και νέα τεχνική	43
XXXVIII.	Κίνδυνος αγοράς και τεχνολογίας	44
XXXIX.	Τομέας αγοράς εναντίον της στρατηγικής πρόθεσης	44
XL.	Ανακεφαλαίωση διαγραμμάτων φυσαλίδων	45
XLI.	Άλλα διαγράμματα για τη διαχείριση χαρτοφυλακίων	45
XLII.	Τύποι προγράμματος.....	48
XLIII.	Αγορές, προϊόντα, και τεχνολογίες.....	48
XLIV.	Πώς χρησιμοποιούνται οι διάφορες μέθοδοι χαρτοφυλακίων	48
XLV.	Στάδιο των 5 Πυλών	50
	Κεφάλαιο 5ο	52
XLVI.	Απαιτήσεις Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου	52
XLVII.	Στρατηγική σύνδεσης στο χαρτοφυλάκιο: Προσεγγίσεις.....	53
XLVIII.	Αναπτυσσόμενος μια στρατηγική νέων προϊόντων- - ένας γρήγορος οδηγός στην επιχείρηση	53
XLIX.	Ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού.....	54
L.	Αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης	55
LI.	Ανάλυση της παραγωγής	55
LII.	Προϊόν και τεχνολογία Roadmaps	55
LIII.	Στρατηγικοί κάδοι.....	56
	Κεφάλαιο 6ο	58
LIV.	Μέθοδοι Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου και Αποτελέσματα Απόδοσης των Μεθόδων αυτών	58
LV.	Οι καλύτεροι και οι χειρότεροι διαχειριστές	59
LVI.	Η Φύση των Μεθόδων Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου	60
LVII.	Η Δημοτικότητα και η Χρήση των διαφόρων Μεθόδων Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου.....	63
LVIII.	Ποιες Μέθοδοι χρησιμοποιούν οι καλύτεροι διαχειριστές;.....	65
LIX.	Ειδικά Κριτήρια Επιλογής Προγραμμάτων	66
LX.	«Κυκλική» Επιλογή Προγραμμάτων	66
LXI.	Πώς οι συγκεκριμένες Μέθοδοι Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου εκτελούνται; .	67
LXII.	Οικονομικές Μέθοδοι	68
LXIII.	Εφαρμοσμένα Πρότυπα	68
LXIV.	Οι Επιχειρήσεις Benchmark (Συγκριτική Μέτρηση Επιδόσεων)	70
	Κεφάλαιο 7ο	72
LXV.	Η Διαχείριση του Χαρτοφυλακίου είναι ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας	72
LXVI.	Μέθοδοι χωρίς κάποια «μαγική» λύση.....	73
LXVII.	Μη αποδοχή Λύσεων της μορφής «Γεύση του Μήνα »	74
LXVIII.	Ορισμένες Μέθοδοι «Υπολειτουρούν».....	74
LXIX.	Ειδικά Συμπεράσματα και Προκλήσεις που προκύπτουν μέσω της Αποτελεσματικής Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου	75
LXX.	«Η Διαχείριση του Χαρτοφυλακίου θα πρέπει να εξετάζει όλους τους τύπους των προγραμμάτων»	76
LXXI.	«Υπερφόρτωση Πληροφοριών στην Διαχείριση του Χαρτοφυλακίου».....	76
LXXII.	Προκλήσεις και Ζητήματα.....	77

LXXIII.	Πολύαριθμα Προγράμματα-Ανεπαρκείς Πόροι. Η νούμερο ένα Πρόκληση	77
LXXIV.	Πώς σταθεροποιείται η διάθεση των πόρων όταν αυτή γίνεται εφικτή	78
LXXV.	Πολλά προγράμματα εκκρεμούν έως ότου γίνει εφικτή η διάθεση των πόρων	78
LXXVI.	Γιατί κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί έναν διατεταγμένο κατάλογο προγραμμάτων	78
LXXVII.	Φανταστική Ακρίβεια. Η ποιότητα των Πληροφοριών λείπει από τα Δεδομένα Εισόδου	79
LXXVIII.	Πώς μπορούν να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες διεκπεραίωσης ενός προγράμματος;	79
LXXIX.	Χαρτοφυλάκιο και Αναθεωρήσεις	80
LXXX.	Πότε μεταβάλλεται η Διαδικασία Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου;	80
LXXXI.	Θα πρέπει τα Πρότυπα Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου να αποτελούν σύνολα πληροφοριών ή απλώς να αποτελούν πρότυπα κέντρου αποφάσεων..	80
LXXXII.	Τι Προβλήματα μπορούν να προκαλέσουν οι διάφορες Οικονομικές Μέθοδοι;	80
LXXXIII.	«Μικρά» Προγράμματα με μεγάλα «Χτυπήματα»	81
	Κεφάλαιο 8ο	82
LXXXIV.	Η Ακεραιότητα των Δεδομένων. Λήψη των αξιόπιστων πληροφοριών	82
LXXXV.	Τύποι Πληροφοριών που απαιτούνται	82
LXXXVI.	Το Μάρκετινγκ, ο Καθορισμός των Εισοδημάτων και η Τιμολόγηση	84
LXXXVII.	Ο Καθορισμός των Λειτουργιών και οι σχετικές Δαπάνες	84
LXXXVIII.	Ο Υπολογισμός των Απαιτούμενων Πόρων	85
	Κεφάλαιο 9 ^ο	86
LXXXIX.	Εφαρμογή των Επιχειρησιακών Στρατηγικών σχετικά με την Κατανομή των Πόρων	86
XC.	Η Κατανομή των Πόρων μέσω Εμπορικών Μονάδων: Οι Μέθοδοι	86
XCΙ.	Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα της Διαδικασίας της Επιχειρησιακής Στρατηγικής των Κάδων	88
	Κεφάλαιο 10ο	89
XCII.	Εφαρμογή της Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου: Διαχείριση του Χαρτοφυλακίου και Επιλογή Προγράμματος	89
XCIII.	Τρία «συστατικά-κλειδιά» της Διαδικασίας Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου	89
XCIV.	Δύο διαφορετικές Προσεγγίσεις στην Διαδικασία Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου	91
XCV.	Συμπεράσματα: Ένα Ενσωματωμένο Σύστημα Λήψης Αποφάσεων	92
	Κεφάλαιο 11 ^ο	94
XCVI.	Σχεδιασμός και Εφαρμογή της Διαδικασίας Διαχείρισης του χαρτοφυλακίου	94
XCVII.	Στάδιο 1. Καθορισμός των Απαιτήσεων	95
XCVIII.	Στάδιο 2. Σχεδιασμός της Διαδικασίας Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου	95
XCIX.	Στάδιο 3. Δοκιμαστική Εγκατάσταση και Καθορισμός Ρυθμίσεων	96
C.	Στάδιο 4. Εφαρμογή και Βελτίωση	97
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	98
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	99
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	100
	ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ	101

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα ζωτικής σημασίας ερώτημα στο πεδίο μάχης των προϊόντων είναι η καινοτομία: "Πώς θα πρέπει οι επιχειρήσεις να έχουν πιο αποδοτικές επενδύσεις και νέους πόρους ανάπτυξης του προϊόντος;" Αυτό έχει σχέση με τη διαχείριση χαρτοφυλακίου και είναι όλα σχετικά με την κατανομή των πόρων για την επίτευξη των εταιρικών στόχων της καινοτομίας των προϊόντων. Εκτιμάται ότι το 50% των τρεχουσών πωλήσεων μιας επιχείρησης προέρχεται από νέα προϊόντα που εισάγονται στην αγορά κατά την προηγούμενη πενταετία. Οι διαχειριστές χαρτοφυλακίων μετοχών της αγοράς, τα ανώτερα στελέχη βελτιστοποιούν τους στόχους και τις επενδύσεις ώστε να έχουν μια πολύ καλύτερη ευκαιρία να κερδίσουν σε βάθος χρόνου.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις, χωρίς εύκολες απαντήσεις. Ωστόσο, ένα πρόβλημα που κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει είναι να παράγει και να διατηρήσει τον ηγετικό ρόλο σε προϊόντα αιχμής. Διαχείριση χαρτοφυλακίου για τα νέα προϊόντα είναι μια δυναμική διαδικασία λήψης αποφάσεων όπου η λίστα των ενεργών νέων προϊόντων και σχεδίων συνεχώς αναθεωρείται. Στη διαδικασία αυτή, τα νέα έργα αξιολογούνται, και επιλέγονται βάσει προτεραιοτήτων. Τα υφιστάμενα έργα μπορεί να επιταχύνονται, τερματίζονται, ή μπαίνουν προτεραιότητες και διατίθενται οι πόροι.

Κεφάλαιο 1^ο

I. Ορισμός του Χαρτοφυλακίου

Στα χρηματοοικονομικά, χαρτοφυλάκιο ονομάζεται η συλλογή περιουσιακών στοιχείων που βρίσκονται στην κυριότητα μιας οικονομικής μονάδας. Ένα χαρτοφυλάκιο συνήθως αποτελείται από τοποθετήσεις σε πολλά διαφορετικά στοιχεία με διαφορετικές αποδόσεις. Αυτό γίνεται στα πλαίσια της διαδικασίας που ονομάζεται *διαφοροποίηση* και έχει σκοπό τη μείωση συγκεκριμένων κατηγοριών κινδύνου.¹

Με τον όρο διαχείριση χαρτοφυλακίου εννοούμε τις απαραίτητες ενέργειες που ο κάθε επενδυτής πρέπει να πραγματοποιήσει, για κάθε χαρτοφυλάκιο που δημιουργεί, έτσι ώστε να διασφαλιστεί το κεφάλαιο το οποίο έχει επενδυθεί. Ορίζεται ως η διαδικασία συνδυασμού διαφόρων χρεογράφων σε ένα χαρτοφυλάκιο, το οποίο δημιουργείται ανάλογα από τις ανάγκες του κάθε επενδυτή και την αποτίμηση της απόδοσης του.²

Η διαχείριση Χαρτοφυλακίου περιλαμβάνει τα παρακάτω τρία στάδια δραστηριοτήτων:

α. Ανάλυση αξιόγραφων

Στο στάδιο αυτό εξετάζονται από τα διαθέσιμα χρεόγραφα αυτά τα οποία προβλέπονται να έχουν μεγαλύτερη απόδοση.

β. Ανάλυση Χαρτοφυλακίου

Στο στάδιο αυτό προβλέπεται η απόδοση ενός χαρτοφυλακίου (συνδυασμός χρεογράφων) και οι πιθανότητες κινδύνου του.

γ. Επιλογή Χαρτοφυλακίου

Στο στάδιο αυτό, από τα χαρτοφυλάκια τα οποία ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο σε σχέση με την απόδοσή τους, επιλέγεται ένα που θα ταιριάζει στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του επενδυτή. Τα χαρακτηριστικά ενός επενδυτή εξαρτώνται από το πόσα χρήματα θέλει να επενδύσει και από το χρονικό διάστημα που θέλει να επενδύσει.

Ο Markowitz περιέγραψε τον τρόπο με τον οποίο τα στοιχεία συνδυάζονται διαφοροποιημένα χαρτοφυλάκια. Η άποψή του ήταν ότι ο κίνδυνος ενός χαρτοφυλακίου θα μπορούσε να περιοριστεί και ο αναμενόμενος ρυθμός

¹ <http://el.wikipedia.org>

² Εισαγωγή στη διαχείριση Χαρτοφυλακίου Επενδύσεων

απόδοσης θα μπορούσε να βελτιωθεί, εάν συνδυάζονταν επενδύσεις με ανόμοιες διακυμάνσεις τιμών.³

Με άλλα λόγια, ο Markowitz εξήγησε το βέλτιστο τρόπο διαμόρφωσης ενός διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου και απέδειξε ότι ένα τέτοιο χαρτοφυλάκιο μάλλον θα είχε ικανοποιητική απόδοση.

Η διαχείριση χαρτοφυλακίων νέων προϊόντων αφορά την επένδυση στους πόρους ανάπτυξης προϊόντος μιας επιχείρησης, τον καθορισμό προτεραιοτήτων και την διάθεση των πόρων στις μελέτες ανάπτυξης. Το κάθε χαρτοφυλάκιο θέτει από την αρχή κάποιους στόχους τους οποίους επιδιώκει να πετύχει:

- την μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου,
- την επιδίωξη της σωστής ισορροπίας του χαρτοφυλακίου,
- την εξασφάλιση της στρατηγικής ευθυγράμμισης,
- την σωστή κατανομή των πόρων
- και την ελαχιστοποίηση επενδυτικού κινδύνου.

Η διαδικασία επιλογής νέων προϊόντων ή το σύστημα στάδιο-πυλών αφορά την επίτευξη της αποτελεσματικής διαχείρισης των χαρτοφυλακίων, ώστε να καταφέρει να παραδώσει την ακεραιότητα των στοιχείων και να απορρίψει τις μη αποδοτικές επενδύσεις όσο πιο νωρίς μπορεί.

Αρχικά μια επιτυχής προσπάθεια νέων προϊόντων είναι θεμελιώδης στην επιχειρησιακή επιτυχία. Αυτό μεταφράζεται λογικά στη διαχείριση χαρτοφυλακίων, είναι δηλαδή, η δυνατότητα να επιλεγθούν οι σημερινές επενδύσεις που θα γίνουν αυριανοί νικητές. Δεύτερον, η νέα ανάπτυξη προϊόντος είναι η εκδήλωση της στρατηγικής της επιχείρησής σας. Ένας από τους σημαντικότερους τρόπους που καθιστά λειτουργική τη στρατηγική είναι μέσω των νέων προϊόντων που αναπτύσσονται. Εάν οι πρωτοβουλίες νέων προϊόντων αποτύχουν αποτυγχάνεται και η εφαρμογή τους στην επιχειρησιακή στρατηγική. Τρίτον, η διαχείριση χαρτοφυλακίων αφορά και την κατανομή των πόρων. Σε έναν επιχειρησιακό κόσμο η τεχνολογία και οι πόροι μάρκετινγκ είναι απλά πάρα πολύ λιγосτοί για να ξοδευτούν σε λανθασμένες επενδύσεις. Οι συνέπειες της κακής διαχείρισης χαρτοφυλακίων είναι εμφανείς: σπατάλη των λιγοστών πόρων με αποτέλεσμα να εξαφανιστούν τα αποδοτικές επενδύσεις.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί αυξημένο ενδιαφέρον για τη διαχείριση χαρτοφυλακίου, όχι μόνο στην τεχνολογική κοινότητα, αλλά και στους ίδιους τους επενδυτές. Παρά την αυξανόμενη δημοτικότητά του, πρόσφατες μελέτες έχουν προσδιορίσει τη συγκριτική αξιολόγηση της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ως την πιο αδύναμη περιοχή στη διαχείριση της καινοτομίας των προϊόντων. Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πάρα πολλά έργα για τους περιορισμένους πόρους που διατίθενται.

³ http://www.greekshares.com/gr/portfolio_gr.php

Εκτιμάται ότι το 50 % των πωλήσεων σήμερα μιας επιχείρησης προέρχεται από νέα προϊόντα που εισάγονται στην αγορά εντός των πέντε παρελθόντων ετών. Τέλος, η διαχείριση χαρτοφυλακίου είναι θέμα ισορροπίας. Για να μπορέσει να επιτύχει η ισορροπία σε ένα χαρτοφυλάκιο αρχικά πρέπει να δημιουργηθεί μια ισορροπία επενδυτικών στοιχείων τα οποία θα έχουν διαφορετική ρευστότητα και θα καλύπτει τόσο τις επενδύσεις του επενδυτή όσο και την γενικότερη οικονομική κατάσταση. Επίσης ο κίνδυνος πρέπει να συνδέεται με την απόδοση. Αν ο επενδυτής εφαρμόσει την αρχή της διαφοροποίησης τότε είναι πιθανή και η μείωση του κινδύνου. Έτσι ο επενδυτής μπορεί να προφυλαχτεί από μία οικονομική αποτυχία και τέλος πρέπει να εκτιμηθεί η φάση ανάπτυξης της κάθε αγοράς και της κάθε επιχείρησης.

Η διαχείριση χαρτοφυλακίων είναι μια δυναμική διαδικασία, με την οποία ο κατάλογος μιας επιχείρησης ενεργού νέου προϊόντος είναι συνεχώς ενημερωμένος και αναθεωρημένος με όλα τα προγράμματα. Σε αυτή τη διαδικασία, τα νέα επενδυτικά προγράμματα αξιολογούνται, και επιλέγονται τα πλέον σημαντικά. Επίσης καθορίζεται ποια από τα υπάρχοντα επενδυτικά προγράμματα μπορούν να επιταχυνθούν, να ακυρωθούν ή να τους δοθεί προτεραιότητα και τέλος ποιοι πόροι θα διατεθούν και θα αναδιανεμηθούν στα ενεργά προγράμματα. Στο χαρτοφυλάκιο η διαδικασία απόφασης χαρακτηρίζεται από αβέβαιες και μεταβαλλόμενες πληροφορίες, δυναμικές ευκαιρίες, πολλαπλάσιους στόχους και στρατηγικές εκτιμήσεις. Η διαδικασία απόφασης χαρτοφυλακίων καλύπτει ή επικαλύπτει διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση, που λαμβάνει τις αποφάσεις Go/Kill σχετικά με τα μεμονωμένα προγράμματα σε τρέχουσα βάση (χρησιμοποιώντας την πύλη – στάδιο, Stage-Gate™ διαδικασία). Κατά τη διαδικασία πύλη-στάδιο σε κάθε στάδιο (stage) υπάρχει μία πύλη (gate). Όπως περιγράφεται από τον Δρ. Robert G. Cooper η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται σε όλη την διάρκεια ζωής του έργου. Στο τέλος κάθε σταδίου μια ομάδα αξιολογεί την κατάσταση που βρίσκεται το κάθε έργο και κάτω από κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις γίνεται η λήψη της απόφασης για το αν το συγκεκριμένο έργο θα περάσει ή όχι από την πύλη του σταδίου δηλαδή αν θα συνεχιστεί ή θα διακοπεί.

Η θεωρία του χαρτοφυλακίου επιτρέπει στους επενδυτές να εκτιμήσουν τόσο τους αναμενόμενους κινδύνους, όσο και τις αναμενόμενες αποδόσεις, όπως μετρούνται στατιστικά, για τα επενδυτικά τους χαρτοφυλάκια.

Η συγγραφή των κεφαλαίων δίνουν έμφαση στη σημασία της διαχείρισης χαρτοφυλακίων. Πολλές εταιρίες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στις προσπάθειές τους να διαθέσουν τους πόρους Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) και ποιες είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις και τα προβλήματα στη διαχείριση και ανάπτυξη των χαρτοφυλακίων.

2. Πολλά έχουν γραφτεί κατά τη διάρκεια των ετών στο θέμα της διαχείρισης χαρτοφυλακίων, έτσι το κεφάλαιο 2 προσδιορίζει τους κύριους γενικούς τύπους χαρτοφυλακίων τα προτεινόμενα εργαλεία διαχείρισης και καθορίζει τις απαιτήσεις για μια ιδανική διοικητική προσέγγιση χαρτοφυλακίων. Το κεφάλαιο τελειώνει με ένα βλέμμα στους τρεις στόχους στη διαχείριση χαρτοφυλακίων.

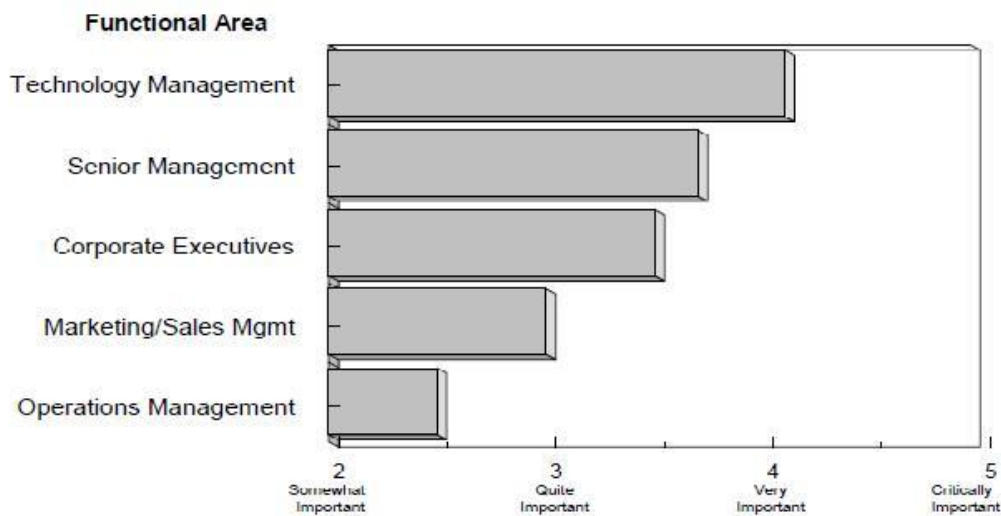
3. Στα κεφάλαια 3-5 δίνεται μία περιγραφή

- Ø στις κύριες μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εταιρίες για να διαχειριστούν τα χαρτοφυλάκια προγράμματος νέων προϊόντων τους και να διαθέσουν τους πόρους (R&D)
- Ø στις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για να μεγιστοποιήσουν την αξία ενός χαρτοφυλακίου (κεφάλαιο 3)
- Ø στις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για να επιτύχουν ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο (κεφάλαιο 4)
- Ø στις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για να αναπτύξουν μια ισχυρή σύνδεση με τη στρατηγική του χαρτοφυλακίου(κεφάλαιο 5)
- Ø Το κεφάλαιο 6 επικεντρώνεται στην απόδοση χαρτοφυλακίων: αναφέρει τα αποτελέσματα απόδοσης που επιτυγχάνονται με κάθε διοικητική μέθοδο χαρτοφυλακίων και τι ποσοστό χρηστών χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους.
- Ø Στο κεφάλαιο 7, οι παρατηρήσεις γίνονται στην σωστή ή μη σωστή λειτουργία της διαχείρισης χαρτοφυλακίων και στις παγίδες που υπάρχουν, τα εμπόδια, και στις ανησυχίες που εξετάζουν οι επενδυτές. Προσδιορίζουμε επίσης μερικά από τα σοβαρά προβλήματα και προκλήσεις που οι εταιρίες έχουν να αντιμετωπίσουν δεδομένου ότι προσπαθούν να εφαρμόσουν τη διαχείριση χαρτοφυλακίων.
- Ø Οι μέθοδοι είναι μόνο τόσο καλές όσο τα στοιχεία στα οποία στηρίζονται. Έτσι η ακεραιότητα των στοιχείων για όλες τις μεθόδους χαρτοφυλακίων είναι ένα σημαντικό θέμα και είναι η εστίαση του κεφαλαίου 8. Εδώ προτείνουμε τις μεθόδους για τις εκτιμήσεις για τέτοια πράγματα όπως τις προβλέψεις αγοράς και εισοδήματος, την τιμολόγηση, το κόστος, και τις πιθανότητες της επιτυχίας.
- Ø Έπειτα συστήνονται τρόποι με τους οποίους η διαχείριση χαρτοφυλακίων μπορεί να γίνει αποτελεσματικότερη στην οργάνωση, και προτείνονται τεχνικές και μέθοδοι ώστε να επιτευχθούν τα παραπάνω(κεφάλαια 9 και 10)
- Ø Η συνιστώμενη διοικητική διαδικασία των χαρτοφυλακίων , μαζί με την εξέταση διάφορων εναλλακτικών λύσεων περιγράφονται σε αυτά τα δύο κεφάλαια.
- Ø Το τελευταίο κεφάλαιο εξετάζει το θέμα της εφαρμογής που προωθεί το σχεδιασμό και την εγκατάσταση μιας αποτελεσματικής διοικητικής διαδικασίας χαρτοφυλακίων.

II. Η Διαχείριση Χαρτοφυλακίου είναι ζωτικής σημασίας

Η διαχείριση χαρτοφυλακίων είναι θεμελιώδης στην επιτυχή νέα ανάπτυξη προϊόντος. Η διαχείριση χαρτοφυλακίων αφορά τον πόρο και την κατανομή, πώς η επιχείρηση ξοδεύει το κεφάλαιο και τα ανθρώπινα δυναμικά της, και σε ποιες μελέτες ανάπτυξης επενδύουν. Η διαχείριση χαρτοφυλακίων είναι επίσης σημαντική για την επιλογή προγράμματος το οποίο εξασφαλίζει την σταθερότητα για τα νέα προϊόντα που θα επιτύχουν.

Figure 2: How Senior Management Sees the Importance of Portfolio Management



• Rank-ordered according to mean scores (highest scores at top of figure).

Το παραπάνω παράδειγμα επιδεικνύει πώς διάφορες λειτουργικές περιοχές συμβάλουν στη σημαντικότητα της διαχείρισης χαρτοφυλακίου. Επιπλέον υψηλής απόδοσης επιχειρήσεις τείνουν να εκτιμήσουν τη σημασία της διαχείρισης χαρτοφυλακίων πολύ περισσότερο από χαμηλότερης επίδοσης επιχειρήσεις.

1. Διοικητική διοίκηση τεχνολογίας	Πολύ Σημαντικός
2. Διοικητικοί συνεργάτες	Αρκετά Σημαντικός
3. Διαχείριση διαδικασιών	Αρκετά Σημαντικός
4. Mgmt πωλήσεων	Αρκετά Σημαντικός
5. Διαχείριση Mgmt	Κάπως σημαντικός

Η διαχείριση χαρτοφυλακίων είναι σημαντική στην επιχείρηση για τρεις κύριους λόγους:

1 Μια επιτυχής προσπάθεια νέων προϊόντων είναι θεμελιώδης στην επιχειρησιακή επιτυχία. Αυτό καθορίζει και τα προγράμματα που θα αναδειχθούν για την προώθηση και την επιτυχία των νέων προϊόντων.

2 Η νέα ανάπτυξη προϊόντος είναι η εκδήλωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ένας από τους σημαντικότερους τρόπους που καθιστά λειτουργική τη στρατηγική είναι μέσω των νέων προϊόντων που αναπτύσσονται. Εάν οι πρωτοβουλίες νέων προϊόντων είναι λανθασμένες επενδύσεις, ή έχουν λανθασμένη ισορροπία, αποτυγχάνετε η εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

3 Η διαχείριση χαρτοφυλακίων αφορά και την κατανομή των πόρων. Σε έναν επιχειρησιακό κόσμο που ανησυχούν για την οικονομική ανάπτυξη και εξέλιξη προσπαθούν να κάνουν περισσότερα με λιγότερους πόρους, οι πόροι τεχνολογίας και μάρκετινγκ είναι απλά πάρα πολύ λιγστοί για να διατεθούν στα λανθασμένα προγράμματα.

Οι συνέπειες της φτωχής διαχείρισης χαρτοφυλακίων είναι εμφανείς:

Ξοδεύονται οι λιγστοί πόροι σε μη αποδοτικά προγράμματα, και κατά συνέπεια, δεν επαρκούν οι πόροι για την εκτέλεση των αποδοτικών προγραμμάτων.

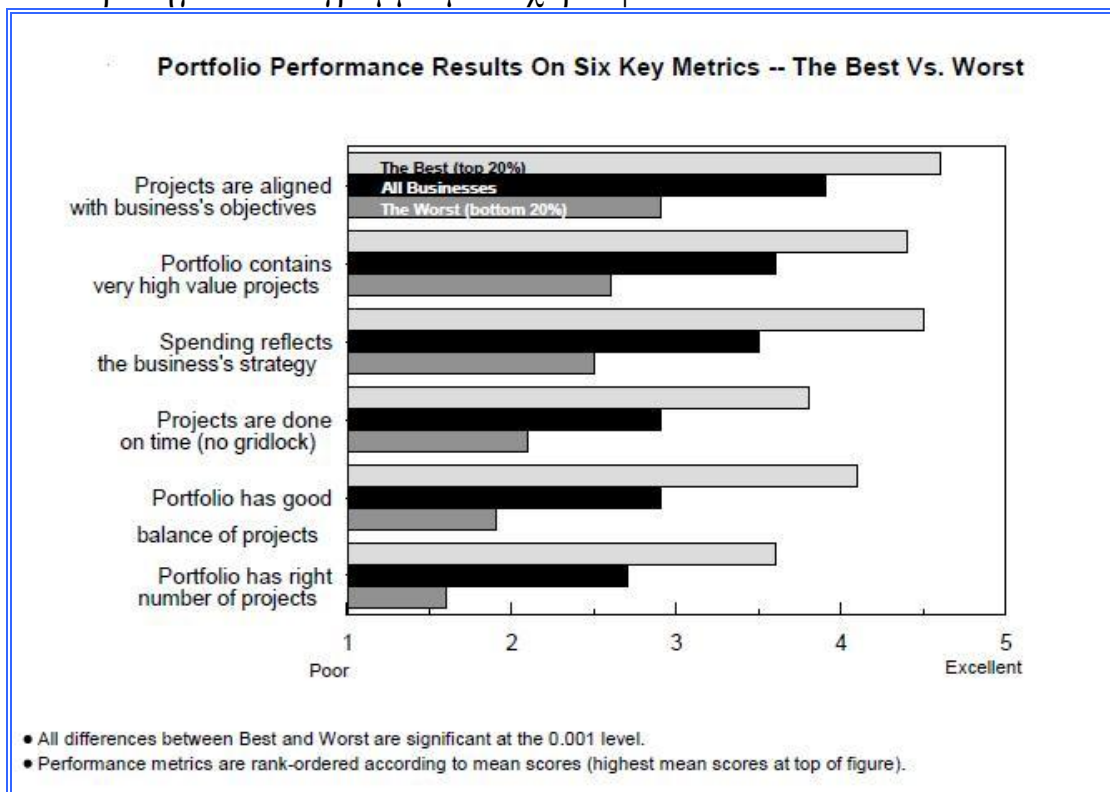
Οι συγκεκριμένοι λόγοι για τη σημασία της διαχείρισης χαρτοφυλακίων, που προκύπτουν είναι:

- Ø για να παραγάγει τη σωστή ισορροπία των προγραμμάτων και των επενδύσεων
- Ø για να θέσει τις προτεραιότητες του προγράμματος και κάθετα και οριζόντια μέσα στην οργάνωση

Ø για να παρέχει τη μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην εκλογή προγράμματος

III. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης

Πόσο καλή είναι η επιλογή του έργου, ο καθορισμός προτεραιοτήτων προγραμμάτων, και η διοικητική εργασία χαρτοφυλακίων στη βιομηχανία; Αυτό είναι και ένα θεμελιώδες και ζωτικής σημασίας ζήτημα, και ένα ερώτημα που απαντήθηκε μέσα από έρευνα σε έξι εταιρείες . Η απόδοση χαρτοφυλακίων είναι μια πολύπλευρη έννοια, έτσι έξι μετρικές κατασκευάστηκαν για να δείξουν πόσο καλά λειτουργεί ένα επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο. Αυτές οι μετρικές περιλαμβάνουν: αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα απόφασης, τη σωστή ισορροπία των προγραμμάτων, τη μεγάλη αξία των προγραμμάτων και ένα στρατηγικά ευθυγραμμισμένο χαρτοφυλάκιο.



IV. Ορισμοί που συναντάμε στη διαχείριση Χαρτοφυλακίου

- Ø Διοικητική διαδικασία χαρτοφυλακίων (PMP): Αυτή είναι η μέθοδος επιλογής επενδύσεων και διαχείρισης χαρτοφυλακίων. Περιλαμβάνει μια διαδικασία πυλών ή στάδιο-πυλών (Stage-Gate™ process,*) αναθεωρήσεις χαρτοφυλακίων, κατανομή των πόρων, και πρότυπα χαρτοφυλακίων
- Ø Μοντέλα χαρτοφυλακίων(PM): Αυτά είναι τα συγκεκριμένα πρότυπα ή τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για να επιλέξουν τα προγράμματα ή να αναθεωρήσουν το χαρτοφυλάκιο. Περιλαμβάνουν τα πρότυπα μοντέλα, τα διαγράμματα φυσαλίδων και τους χάρτες (bubble diagrams and Maps), τα οικονομικά πρότυπα, και τις στρατηγικές προσεγγίσεις.
- Ø Αναθεώρηση χαρτοφυλακίων(PR): Είναι η περιοδική αναθεώρηση όλων των προγραμμάτων του χαρτοφυλακίου. Μπορεί να πραγματοποιηθεί ετησίως, ανά εξάμηνο, ή τριμηνιαία. Εδώ όλα τα ενεργά προγράμματα και ακόμη και εκείνα που είναι μη ενεργά αναθεωρούνται και συγκρίνονται το ένα απέναντι στο άλλο. Η αναθεώρηση χαρτοφυλακίων χρησιμοποιεί συχνά τα μοντέλα χαρτοφυλακίων στους καταλόγους επίδειξης ή τους χάρτες του τρέχοντος χαρτοφυλακίου. Οι ζωτικής σημασίας ερωτήσεις στην αναθεώρηση χαρτοφυλακίων είναι αυτές: Είναι τα ενεργά προγράμματα τα σωστά;
- Ø Κατανομή των πόρων(RA) : Αυτό είναι η διαδικασία απόφασης από την οποία οι πόροι ανάπτυξης (R&D, μάρκετινγκ, κεφάλαιο) διατίθενται σε ορισμένες δραστηριότητες, προγράμματα, ή ακόμα και επιχειρήσεις
- Ø Stage-Gate™ *Process: Αυτό είναι η επίσημη διαδικασία την οποία οι εταιρείες χρησιμοποιούν για να προωθήσουν ένα πρόγραμμα. Αυτή η διαδικασία έχει τα πολλαπλάσια στάδια, μαζί με τις πύλες ή τα σημεία απόφασης. Μια διαδικασία Stage-Gate™ έχει πολλές παραλλαγές καλείται επίσης και (gating) διαδικασία νέων προϊόντων, ή διαδικασία φάση-αναθεώρησης. Μια τέτοια διαδικασία είναι σημαντική στη διαχείριση χαρτοφυλακίων επειδή στις πύλες λαμβάνονται οι αποφάσεις σχετικά με τα μεμονωμένα προγράμματα για τα οποία πολλοί από τους πόρους διατίθενται.

* Stage-Gate είναι ένα Αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα R.G. του Cooper & Associates Consultants, μια επιχείρηση μελών του ιδρύματος ανάπτυξης προϊόντος.

Κεφάλαιο 2ο

V. Μέθοδοι διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου: Μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου

Η έννοια της διαχείρισης χαρτοφυλακίων για το νέο προϊόν δεν είναι καινούργια. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών, το θέμα έχει εμφανιστεί κάτω από διάφορα συνέδρια και διερευνητικές εργασίες συμπεριλαμβανομένης «της επιλογής προγράμματος» «κατανομή των πόρων», «πρόγραμμα καθορισμός προτεραιοτήτων», και «διαχείριση χαρτοφυλακίων».

Από τις αρχές της δεκαετίας του '70, δωδεκάδες άρθρων είχαν εμφανιστεί με αυτό το θέμα, με τους περισσότερους συντάκτες να κινούνται σε πιο αποδοτικούς τομείς. Η πλειοψηφία αυτών των πρόωρων προτεινόμενων μεθόδων περιέλαβε τις τεχνικές βελτιστοποίησης διοικητικής επιστήμης. Στη διοικητική επιστήμη το διοικητικό πρόβλημα χαρτοφυλακίων ήταν πρόβλημα μιας περιορισμένης βελτιστοποίησης υπό τους όρους της αβεβαιότητας: μία πολλαπλή διερευνητική εργασία, πολυβάθμιο πρότυπο απόφασης που λύνεται με το μαθηματικό προγραμματισμό. Κατά συνέπεια τα αρχικά πρότυπα επιλογής χαρτοφυλακίων ήταν ιδιαίτερα μαθηματικά και υιοθέτησαν τις τεχνικές όπως γραμμικός, ο δυναμικός, και προγραμματισμός ακέραιων αριθμών. Ο στόχος ήταν να αναπτυχθεί ένα χαρτοφυλάκιο των νέων και υπαρχόντων προγραμμάτων για να μεγιστοποιηθεί κάποια αντικειμενική λειτουργία (παραδείγματος χάριν, τα αναμενόμενα κέρδη), υπό τον όρο ενός συνόλου περιορισμών των πόρων. Καθένας εξοικειωμένος με αυτές τις τεχνικές προγραμματισμού θα αναγνωρίσει αμέσως τα εμπόδια που η διοίκηση θα έπρεπε να υπερνικήσει για να λύσει το πρόβλημα χαρτοφυλακίων. Περαιτέρω, παρά τις πολλές μεθόδους που προτάθηκαν στις πρώτες μέρες, υπήρξε μια αξιοπρόσεκτη έλλειψη συνέχισης. Παραδείγματος χάριν, λίγοι συντάκτες προσπαθούν να εφαρμόσουν πραγματικά τις μεθόδους τους και να μετρήσουν τη δυνατότητα πραγματοποίησής τους σωστά με αποτέλεσμα τα άρθρα που εμφανίζονται να μένουν θεωρητικά.

VI. Οικονομική Μέθοδος ή οικονομικά μοντέλα

Αυτά τα πρότυπα μεταχειρίζονται την αξιολόγηση προγράμματος σαν μια συμβατική απόφαση επένδυσης. Χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι με παραδοσιακές προσεγγίσεις υπολογισμού, όπως η περίοδος επιστροφής, ή ισορροπημένου προϋπολογισμού ανάλυσης, η απόδοση της επένδυσης, και η απορριμμένη ταμειακή ροή (DCF).

Η Αξία NPV ή Κ.Π.Α. και το κριτήριο οριακής αποδοτικότητας του επενδυτικού προγράμματος (IRR) καθώς επίσης και διάφορες οικονομικές αναλογίες (όπως ο δείκτης παραγωγικότητας) χρησιμοποιούνται στη διαχείριση χαρτοφυλακίων. Με την καθαρά παρούσα αξία η επιχείρηση κρίνει αν το επενδυτικό πρόγραμμα είναι αποδοτικό ή όχι. Στην NPV συγκρίνετε το κόστος της επένδυσης C με το άθροισμα των αναμενόμενων αποδόσεων του επενδυτικού προγράμματος καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του R_1, R_2, \dots, R_n , καθώς και την παρούσα αξία της τυχόν υπολειμματικής αξίας της C.

$$\text{Κ.Π.Α.} = \left[\frac{R_1}{(1+K)} + \frac{R_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+K)^n} \right] - C$$

Όπου K= ο συντελεστής προεξόφλησης

n= η αναμενόμενη διάρκεια ζωής του επενδυτικού προγράμματος

Μία παράμετρος καθορίζεται για κάθε πρόγραμμα (παραδείγματος χάριν, το NPV) και συγκρίνεται έπειτα με ένα κριτήριο διακοπών, το NPV πρέπει να υπερβεί το X). Αυτό αποτελεί τη βάση της απόφασης απόρριψης του προγράμματος στις πύλες. Μέσω αυτής της μεθόδου, τα προγράμματα που δεν επιφέρουν την οικονομική αξία απορρίπτονται και δεν επιλέγονται. Εφαρμοσμένη σε μια πειθαρχημένη μόδα, η καθαρή επίδραση είναι να αυξηθεί η γενική οικονομική ελκυστικότητα του χαρτοφυλακίου των προγραμμάτων που παραμένουν. Μία παράμετρος καθορίζεται για κάθε πρόγραμμα (παραδείγματος χάριν, το NPV), και χρησιμοποιείται για να ταξινομήσει τα προγράμματα. Οι πόροι διατίθενται στα προγράμματα έως ότου δεν υπάρχουν άλλοι πόροι διαθέσιμοι. Εκείνα τα προγράμματα είτε «σκοτώνονται» (εάν η μετρική είναι αρνητική) είτε τίθενται για εφαρμογή και συστήνουν τη χρήση

μερικών οικονομικών μοντέλων συγκεκριμένων, DCF, δέντρων απόφασης, και της ανάλυσης ευαισθησίας σε μερικές πύλες.

VII. Πρότυπα και πίνακες ελέγχου

Τα πρότυπα και οι πίνακες ελέγχου εμπίπτουν στη γενική κατηγορία «τεχνικών μέτρησης οφελών.» Απαιτούν μια καλά πληροφορημένη διοικητική ομάδα για να αξιολογήσουν το πρόγραμμα για ποικίλα χαρακτηριστικά. Τέτοιες μέθοδοι στηρίζονται χαρακτηριστικά λιγότερο στα συμβατικά οικονομικά δεδομένα όπως οι προβαλλόμενες πωλήσεις, τα περιθώρια κέρδους, και οι δαπάνες και περισσότερο στις υποκειμενικές αξιολογήσεις των στρατηγικών μεταβλητών, όπως η τακτοποίηση με τους εταιρικούς στόχους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και την ελκυστικότητα αγοράς. Όπως τα οικονομικά πρότυπα ανωτέρω, οι μετρικές ή τα «αποτελέσματα προγράμματος» από τους πίνακες ελέγχου ή τα πρότυπα μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τον έναν από τους δύο τρόπους: είτε ενάντια σε κάποιο απόλυτο κριτήριο προτύπων, είτε διακοπών για να λάβουν τις αποφάσεις απόρριψης ή απλά για να ταξινομήσουν τα προγράμματα το ένα απέναντι στο άλλο για να διατεθούν οι πόροι έως ότου εξαντληθούν. Οι τεχνικές μέτρησης οφελών αναγνωρίζουν την έλλειψη συγκεκριμένων οικονομικών στοιχείων στα πιο αρχικά στάδια του προγράμματος και η οικονομική ανάλυση είναι πιθανό να παραγάγει αναξιόπιστα αποτελέσματα. Αυτές οι τεχνικές είναι χρήσιμες στα προηγούμενα σημεία σε ένα πρόγραμμα, παραδείγματος χάριν, στην αρχική οθόνη ιδέας και ακόμη πριν την ανάπτυξη τους.

VIII. Πιθανολογικά οικονομικά πρότυπα

Τα οικονομικά μοντέλα έχουν τροποποιηθεί στο να χειρίζονται καλύτερα το στοιχείο του κινδύνου και της αβεβαιότητας εμφανώς στις περισσότερες μελέτες ανάπτυξης. Δύο κύριες προσεγγίσεις συστήνονται:

Προσομοίωση του Μόντε Κάρλο: Η Monte Carlo προσομοίωση είναι μια ευέλικτη μέθοδος για την ανάλυση της συμπεριφοράς ορισμένων δραστηριοτήτων, προγραμμάτων ή διαδικασιών που αφορούν την αβεβαιότητα. Η μέθοδος αυτή εφευρέθηκε από επιστήμονες το 1944 περίπου, και ονομάστηκε έτσι από την πόλη του Μονακό, εξαιτίας μιας ρουλέτας, μια απλής γεννήτριας τυχαίων αριθμών. Monte Carlo μέθοδοι χρησιμοποιούνται συχνά κατά την προσομοίωση φυσικής και μαθηματικών συστημάτων. Λόγω της εξάρτησης από τον επαναλαμβανόμενο υπολογισμό τυχαίων αριθμών, οι Monte Carlo μέθοδοι είναι οι πλέον κατάλληλες για τον υπολογισμό από ένα υπολογιστή.

Η μέθοδος **Monte Carlo** στηρίζεται σε επαναλαμβανόμενες τυχαίες δειγματοληψίες για τον υπολογισμό των αποτελεσμάτων. Χρησιμοποιείται σε

πολλές επιστήμες και έχει εισχωρήσει ιδιαίτερα στα οικονομικά και στα χρηματοοικονομικά ιδιαίτερα για τον υπολογισμό πολύπλοκων παράγωγων προϊόντων. Η πρώτη εφαρμογή αυτής της μεθόδου για τιμολόγηση παράγωγων προϊόντων έγινε από τον Boyle P. το 1977 στο περιοδικό «Options: A Monte Carlo approach». Η προσομοίωση του Μόντε Κάρλο δημιουργεί τα πολλαπλάσια σενάρια που αντιπροσωπεύουν τις πιθανές οικονομικές εκβάσεις ενός προγράμματος. Αντί μόνο να εισαγάγει τις ενιαίες εκτιμήσεις για κάθε οικονομική μεταβλητή, ο χρήστης πρέπει να παρέχει τις πολλαπλάσιες εισαγωγές για κάθε μια. Αυτές θα μπορούσε να είναι παραδείγματος χάριν, μια απαισιόδοξη, αισιόδοξη, και πλέον πιθανή εκτίμηση. Το μοντέλο υπολογιστή παίρνει αυτά τα στοιχεία (που απεικονίζουν τη διανομή πιθανότητας για κάθε οικονομική μεταβλητή), και χρησιμοποιώντας την τυχαία προσομοίωση αριθμού, παράγει τα πολλαπλάσια σενάρια αυτού που θα συμβεί σε αυτό το πρόγραμμα. Από αυτά τα πολλά σενάρια, παράγεται μια διανομή των οικονομικών εκβάσεων. Από αυτά τα πολλά σενάρια, παράγεται η κατανομή των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Η βασική ιδέα της μεθόδου είναι ότι μπορούμε να αντικαταστήσουμε ένα ντετερμινιστικό πρόβλημα με ένα πιο απλό πιθανοκρατικό αντίστοιχο. Η ανάλυση προαπαιτεί την παραγωγή τυχαίων αριθμών. Όσο πιο «τυχαίοι» είναι αυτοί οι αριθμοί, τόσο καλύτερα – πιο κοντά στην πραγματικότητα – είναι και τα αποτελέσματα της ανάλυσης. Η πρώτη μεγάλης κλίμακας εφαρμογή Monte Carlo προσομοιώσεων σε υπολογιστή έγινε το 1953 στο Los Alamos από τους Metropolis, Rosenbluth, Teller. Αν και η τεχνολογία των υπολογιστών έχει προχωρήσει σε ασύλληπτα επίπεδα από τότε, οι βασικές αρχές της εφαρμογής της μεθόδου δεν έχουν αλλάξει και πολύ.

Στα χρόνια μας η μέθοδος βρίσκει εφαρμογή οπουδήποτε προκύπτει ο σκόπελος της εκθετικής υπολογιστικής πολυπλοκότητας και το υπό ανάλυση μοντέλο υπάγεται σε διαδικασίες κανονικής κατανομής και αναλύσεις με τυχαίους αριθμούς. Με σχετικά ολιγάριθμους υπολογισμούς (εφαρμογές της μεθόδου Monte Carlo) λαμβάνονται αποτελέσματα ανάλυσης που βρίσκονται εξαιρετικά κοντά στο πραγματικό. Όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των τυχαίων πειραμάτων Monte Carlo, τόσο περισσότερο αυθεντικό είναι και το αποτέλεσμα. Συνεπώς, αναζητείται, κατά την ανάλυση, ένας συνδυασμός μεταξύ του αριθμού των πειραμάτων και της προσδοκούμενης ακρίβειας. Στην έρευνα γίνονται δοκιμές Monte Carlo μέσα από το περιβάλλον PSPICE.

IX. Ανάλυση δέντρων απόφασης

⁴**Ανάλυση δέντρων απόφασης:** Το δέντρο απόφασης είναι μία γραφική παράσταση των επενδυτικών προγραμμάτων που αναπαριστά τις αποφάσεις και

⁴ <http://webcache.googleusercontent.com>

τις πιθανές συνέπειές τους, (συμπεριλαμβανομένων των δαπανών και των κινδύνων των πόρων). Τα δέντρα απόφασης κατασκευάζονται προκειμένου να βοηθήσουν με τη λήψη των αποφάσεων. Ένα δέντρο απόφασης είναι μια ειδική μορφή δομής δέντρων. Το δένδρο αποφάσεων αποτελείται από εναλλακτικές αποφάσεις, αντικειμενικές καταστάσεις, πιθανότητες σε σχέση με τις αντικειμενικές καταστάσεις και υποθετικά αποτελέσματα. Παρουσιάζει γραφικά:

- Κόμβους, οι οποίοι αντιστοιχούν σε σημεία αποφάσεων, από όπου ξεκινούν διακλαδώσεις και οι οποίοι εκφράζουν τις εναλλακτικές αποφάσεις.
- Την πιθανότητα κάθε αντικειμενικής κατάστασης. Η πιθανότητα p απεικονίζεται πάνω από κάθε παρακλάδι. Το άθροισμα όλων των πιθανοτήτων θα πρέπει να είναι 1,0.
- Το αποτέλεσμα της απόφασης, το οποίο είναι η έκβαση κάθε πιθανού συνδυασμού εναλλακτικής απόφασης-γεγονότος που παρουσιάζεται στο τέλος κάθε συνδυασμού.

Δομή του δέντρου: Επιθυμητό είναι να δημιουργούνται δέντρα που είναι ισορροπημένα και με τα λιγότερα επίπεδα (μικρότερο βάθος). Αυτό όμως δεν είναι πάντα εφικτό ούτε το υπολογιστικά φτηνότερο. Κριτήρια τερματισμού του δένδρου: Η δημιουργία ενός δέντρου σταματά οπωσδήποτε όταν όλα τα δεδομένα του (εναπομείναντος) συνόλου εκπαίδευσης κατηγοριοποιούνται πλήρως. Μπορεί όμως να είναι απαραίτητο να σταματήσει νωρίτερα για να αποφευχθούν π.χ. μεγάλα δέντρα. Το πότε ή πού θα σταματήσει είναι θέμα συναλλαγής (trade-off) μεταξύ ακρίβειας (accuracy) και απόδοσης (performance) του αλγορίθμου. Επίσης, πρώιμος τερματισμός μπορεί να γίνει για αποφυγή του φαινομένου της υπερπροσαρμογής (overfitting).

Επιλογές που διατιμούν τη θεωρία (ή πραγματικές επιλογές): Η τιμολόγηση επιλογών αναγνωρίζει ότι οι επενδύσεις στα προγράμματα νέων προϊόντων γίνονται στις αυξήσεις παρά σε ένα πρόγραμμα που η διαχείριση μόδας «αγοράζει» ένα κομμάτι κάθε φορά. Αυτό είναι ανάλογο με τις επιλογές αγοράς στο χρηματιστήριο. Η δυνατότητα να αγοραστούν οι επιλογές αντί της παραγωγής της πλήρους επένδυσης μειώνει τον κίνδυνο προγράμματος ως εκ τούτου έχει μια νομισματική αξία (που αγνοείται στις παραδοσιακές οικονομικές μεθόδους). Η αληθινή αξία του προγράμματος μπορεί να προσεγγιστεί χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση απόφαση-δέντρων.

X. Συμπεριφοριστικές προσεγγίσεις

Αυτές οι τεχνικές έχουν ως σκοπό να φέρουν τους διευθυντές σε μια συναίνεση και να περιλάβουν ποικίλες μεθόδους όπως:

Τροποποιημένη μέθοδος των Δελφών: Η τροποποιημένη μέθοδος των Δελφών παρέχει έναν επίσημο και συστηματικό τρόπο, τη συλλογική φρόνηση μιας ομάδας λήψης αποφάσεων. Αυτό είναι μια διευκολυμένη

συμπεριφοριστική διαδικασία όπου μια ομάδα εμπειρογνώμων συμμετέχει στην ανοικτή συζήτηση, που ακολουθείται με τη μεμονωμένη απόφαση. Μετά από κάθε κύκλο, οι αποφάσεις ή οι καλύτερες εικασίες κάθε συμμετέχοντος επιδεικνύονται σε ολόκληρη την ομάδα. Στόχος της είναι ο συμβιβασμός των αντικρουόμενων απόψεων που εκφράζονται από τα μέλη της ομάδας αυτής. Η μέθοδος αυτή είναι μια επαναληπτική διαδικασία.

Η μέθοδος q-είδους: Οι χρήστες υποστηρίζουν ότι το q-είδος (Q-sort method) είναι μια από τις απλούστερες και αποτελεσματικότερες μεθόδους για ένα σύνολο προτάσεων νέων προϊόντων. Σε κάθε συμμετέχοντα δίνεται μια γέφυρα των καρτών, κάθε κάρτα περιγράφει ένα πρόγραμμα.

Μετά από μια συζήτηση σχετικά με όλα τα προγράμματα, κάθε μέλος ταξινομεί και έπειτα προσφεύγει η γέφυρα σε πέντε κατηγορίες, από μια «υψηλή» ομάδα σε μια «χαμηλή» ομάδα (ή σε απλό «ναι» ή «καμία» κατηγορία), η αξιολόγηση κάθε προγράμματος σύμφωνα με το α το κριτήριο. Τα αποτελέσματα ταξινομούνται ανώνυμα σε ένα διάγραμμα και επιδεικνύονται σε ολόκληρη ομάδα. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται, και από τον τρίτο κύκλο, η ομάδα κινείται συνήθως προς τη συναίνεση στην ταξινόμηση των προγραμμάτων.

Επίσης τα μαθηματικά " πρότυπα βελτιστοποίησης (MOMs) χρησιμοποιούνται στην έρευνα διαδικασιών ή αναζήτησης βέλτιστης διαχείρισης των χαρτοφυλακίων.

Το **MOMs** είναι μαθηματικές ρουτίνες που προσπαθούν να βρουν το βέλτιστο σύνολο προγραμμάτων προκειμένου να μεγιστοποιηθεί κάποιος αντικειμενικός σκοπός (όπως το κέρδος), υπό τον όρο ενός συνόλου περιορισμών των πόρων (όπως οι πρόσωπο-ημέρες ή τα χρήματα).

Στις τεχνικές όπως ο γραμμικός και μαθηματικός προγραμματισμός, η στατιστική θεωρία απόφασης, η θεωρία του παιχνιδιού, και η θεωρία πιθανότητας (όπως οι Markov διαδικασίες), βρίσκουν τις λύσεις μόνο κάτω από τους αυστηρούς περιορισμούς με πολύ λίγη ευελιξία, και έχουν τους πρόσθετους περιορισμούς στο είδος που εξετάζονται. Οι στόχοι πρέπει συνήθως να είναι ποσοτικά προσδιορίσιμοι και συγκεκριμένοι (π.χ, κέρδη ή δαπάνες). Τα «Μαθηματικά» μοντέλα βελτιστοποίησης που ονομάζονται επίσης «momms» είναι ερευνητικές δραστηριότητες που αναζητούν την βέλτιστη λύση, και αναφέρονται ως πρωτότυπα μοντέλα του χαρτοφυλακίου. Οι στόχοι συνήθως πρέπει να είναι μετρήσιμοι και ειδικοί (π.χ., τα κέρδη ή το κόστος).⁵

XI. Συστήματα Υποστήριξης Λήψης Αποφάσεων (DSS)

⁵ PORTFOLIO MANAGEMENT FOR NEW PRODUCT DEVELOPMENT:
Results of an Industry Practices Study Authors Dr. Robert G. Cooper Dr. Scott J. Edgett
Dr. Elko J. Kleinschmidt

Τα Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων έχουν χρησιμοποιηθεί σε πολλές εργασίες ανάπτυξης και προβολής τα τελευταία χρόνια. Υπόσχονται ένα νέο κύμα των εργαλείων διαχείρισης χαρτοφυλακίου. Ένα DSS είναι ουσιαστικά ένα μαθηματικό μοντέλο που επιτρέπει την παρέμβαση της διοίκησης. Πιο τυπικά: "Ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων είναι ένα διαδραστικό σύστημα που βοηθά στη λήψη αποφάσεων, αποφάσεις χρήσης, και αναφέρετε σε περιοχές όπου κανείς δεν ξέρει πώς ακριβώς η εργασία πρέπει να γίνει σε όλες τις περιπτώσεις.

Τα **Συστήματα Υποστήριξης Λήψης Αποφάσεων (DSS)** εξυπηρετούν το Μάνατζμεντ του οργανισμού και βοηθούν στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες μπορεί να είναι ραγδαία μεταβαλλόμενες και δύσκολες να προβλεφθούν εκ των προτέρων⁶.

Οφέλη από το DSS

- Ø Βελτίωση της προσωπικής αποδοτικότητας.
- Ø Επίσπευση της λύσης του προβλήματος
- Ø Διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού.
- Ø Προάγει την μάθηση ή την εκπαίδευση.
- Ø Αύξηση του επιχειρησιακού ελέγχου.
- Ø Δημιουργία καινούργιων αποδείξεων για την στήριξη μιας απόφασης.
- Ø Δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.
- Ø Ενθαρρύνει την εξερεύνηση και την ανακάλυψη από μέρους του λήπτη των αποφάσεων.
- Ø Αποκαλύπτει νέες προσεγγίσεις σκέψης σχετικά με το πρόβλημα και το κενό που δημιουργεί.
- Ø Βοηθάει στην αυτοματοποίηση των διαχειριστικών διαδικασιών.

XII. Προσεγγίσεις χαρτογράφησης

Οι προσεγγίσεις χαρτογράφησης είναι χαρακτηριστικά διαγράμματα φυσαλίδων Είναι ουσιαστικά επεκτάσεις των αρχικών στρατηγικών πρότυπων χαρτοφυλακίων εμπορικών μονάδων .(διάγραμμα Βοστώνης).

XIII. Που βρίσκεται σήμερα η διαχείριση χαρτοφυλακίου

Παρά τις πολλές προκλήσεις έχει σημειωθεί πολλή πρόοδος στα διοικητικά πρότυπα χαρτοφυλακίων. Εδώ είναι όπου στεκόμαστε. Οι πρώτοι

⁶ PORTFOLIO MANAGEMENT FOR NEW PRODUCT DEVELOPMENT:
Results of an Industry Practices Study Authors Dr. Robert G. Cooper Dr. Scott J. Edgett Dr.
Elko J. Kleinschmidt

εμπειρογνώμονες αναγνωρίζουν ότι κανένα πρότυπο δεν δίνει τη σωστή απάντηση.

Οι κλασσικές μέθοδοι, όπως η σημείωση και η ταξινόμηση, έχουν τροποποιηθεί και έχουν προσαρμοστεί για να γίνουν πιο σχετικές ως ενισχύσεις επιλογής χαρτοφυλακίων. Τα πρότυπα έχουν καθοριστεί και έχουν επικυρωθεί κατά τη διάρκεια των ετών και τώρα φαίνεται ότι υπάρχουν πιο αποτελεσματικά εργαλεία για τα προγράμματα. Εντούτοις, ενώ είναι χρήσιμα για επενδυτικά έργα στα οικονομικά, στρατηγικά, και άλλα κριτήρια, τα πρότυπα αποτυγχάνουν συχνά να συλλάβουν τις ανησυχίες για τη σωστή ισορροπία των προγραμμάτων στο χαρτοφυλάκιο.

Οι νέες προσεγγίσεις χαρτογράφησης και τα διαγράμματα φυσαλίδων έχουν κερδίσει τους υποστηρικτές επειδή αυτά απλοποιούν πολύ το πρόβλημα χαρτοφυλακίων και παρέχουν ένα οπτικό αποτέλεσμα των αντιμέτωπων επιλογών. Η χαρτογράφηση είναι ίσως πάρα πολύ νέα για μας για να είμαστε σε θέση να αξιολογήσουμε τα αποτελέσματά της, αλλά υπάρχουν ήδη μερικά προβλήματα. Τα προγράμματα χαρτογράφησης μπορεί να είναι ελάχιστα και πάρα πολύ απλοϊκά σε τελευταία ανάλυση, η διαχείριση χαρτοφυλακίων όμως είναι ένα σύνθετο πρόβλημα.

Οι χάρτες που εστιάζουν στις οικονομικές ανταμοιβές έχουν επικριθεί για πάρα πολύ μεγάλα οικονομικά αποτελέσματα, ενώ οι χάρτες που εξετάζουν πολυάριθμο στρατηγικούς και άλλους πολυάριθμους ποιοτικούς παράγοντες για τους ανώτερους υπαλλήλους στην αφομοίωση.

Τα μαθηματικά πρότυπα επιλογής χαρτοφυλακίων και προγράμματος έχουν γίνει πιο ρεαλιστικά τα τελευταία χρόνια. Τέτοια πρότυπα είναι τώρα ικανά να ενσωματώσουν τους πολλαπλάσιους περιορισμούς, τις πολλαπλάσιες χρονικές περιόδους, τους διαφορετικούς σκοπούς και τους στόχους, και άλλες παραμέτρους σε ένα πρότυπο ενιαίας-επιλογής.

XIV. Σημαντικά χάσματα μεταξύ της θεωρίας και της πρακτικής

Παρ' όλες τις προτεινόμενες λύσεις, η διαχείριση είναι αργή να υιοθετήσει τις νέες και καλύτερες διοικητικές προσεγγίσεις χαρτοφυλακίων. Έρευνες έχουν αποδείξει πως η επιλογή προγράμματος και το καθορισμός προτεραιοτήτων προγράμματος θεωρείτε η πιο αδύνατη άποψη όλου του νέου προϊόντος διαχείρισης χαρτοφυλακίου σε 17 στις 161 εμπορικές μονάδες που μελετήθηκαν. Οι έρευνες αυτές έδειξαν ότι υπήρχε μεγάλη αδυναμία στην:

- επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ του αριθμού ενεργών προγραμμάτων και διαθέσιμων πόρων.
- και στην ανάληψη και καθορισμού προτεραιοτήτων ενός προγράμματος.

Ένα αποτέλεσμα της φτωχής διαχείρισης χαρτοφυλακίων είναι ότι τα προγράμματα τείνουν να πάρουν δικές τους τις ζωές! Σε πάρα πολλές επιχειρήσεις προγράμματα που κινήθηκαν πάρα πολύ μακριά στη διαδικασία

χωρίς υποβολή και σοβαρή διερεύνηση δεν επέφεραν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

XV. Διαχείριση Χαρτοφυλακίου: Δεν είναι τόσο εύκολη

Πολλές φορές ο στόχος μιας αποτελεσματικής διοικητικής διαδικασίας χαρτοφυλακίων είναι αόριστος. Ένας λόγος είναι ότι υπάρχουν πολλές μοναδικές απόψεις του προβλήματος. Αντίθετα από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις χαρτοφυλακίων, που διαθέτουν τους πόρους στις εμπορικές επιχειρήσεις η διαχείριση χαρτοφυλακίων R&D εστιάζει σε : νέες ευκαιρίες, νέα προϊόντα, νέες επιχειρήσεις. Η σύγχυση αυξάνεται επειδή μερικά από τα διαγράμματα, όπως τα διαγράμματα φυσαλίδας , φαίνονται σχεδόν τα ίδια και για τα δύο. Αλλά οι ομοιότητες τελειώνουν εκεί! Σημειώνετε ότι τα παραδοσιακά πρότυπα χαρτοφυλακίων εστιάζουν στις υπάρχον επιχειρήσεις ή τους πόρους σε αυτές τις επιχειρήσεις.

Σχεδιάζουν τις γνωστές μετρικές, μετρικές για τις οποίες τα έτη στοιχείων είναι εύκολα διαθέσιμα. Σε αντίθεση, το χαρτοφυλάκιο νέων προϊόντων διαμορφώνει τα προϊόντα που δεν υπάρχουν ακόμη και ακόμα και δεν διαθέτουν τους πόρους. Επειδή η διαχείριση χαρτοφυλακίων νέων προϊόντων εξετάζει τα μελλοντικά γεγονότα και αντίθετα από το παραδοσιακό χαρτοφυλάκιο απαιτούνται πολλές πληροφορίες για να ληφθούν οι αποφάσεις επιλογής επενδυτικού προγράμματος . Αλλά ακόμη και με αυτές τις αμφισβητήσιμες πληροφορίες , οι αποφάσεις κατανομής των πόρων πρέπει ακόμα να ληφθούν!

Τα προγράμματα στο χαρτοφυλάκιο είναι διαφορετικά στα στάδια της ολοκλήρωσης. Μερικά είναι στα πρώτα στάδια, όπου λίγα είναι γνωστά. Άλλα πλησιάζουν εκεί όπου οι προβλέψεις και τα στοιχεία είναι κάπως πιο αξιόπιστα. Το δίλημμα είναι ότι όλα τα προγράμματα ανταγωνίζονται το ένα απέναντι στο άλλο για τους πόρους, έτσι ώστε οι συγκρίσεις να γίνονται μεταξύ των επενδυτικών προγραμμάτων στα διαφορετικά στάδια, με βάση την πληρότητα και την αξιοπιστία.

Κεφάλαιο 3^ο

XVI. Μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου

Μεγιστοποίηση της αξίας: Στις περισσότερες εταιρίες, ο κύριος στόχος είναι να διατεθούν οι πόροι ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία του χαρτοφυλακίου από την άποψη ενός σημαντικού στόχου επιχείρησης (π.χ., μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα, απόδοση της επένδυσης, ή πιθανότητα της επιτυχίας). Αυτό είναι ένας αξιολογούμενος στόχος, τουλάχιστον θεωρητικά αλλά στην πράξη, πώς το ένα τοποθετεί μια αξία ή μια οικονομική αξία σε ένα χαρτοφυλάκιο των προγραμμάτων που είναι ακόμα εν εξελίξει; Ο πρώτος στόχος των περισσότερων εταιριών είναι να μεγιστοποιήσουν την αξία του χαρτοφυλακίου των προγραμμάτων ενάντια σε έναν ή περισσότερους επιχειρησιακούς στόχους (όπως ο στρατηγικός, αποδεκτός κίνδυνος αποδοτικότητας, και ούτω καθεξής).

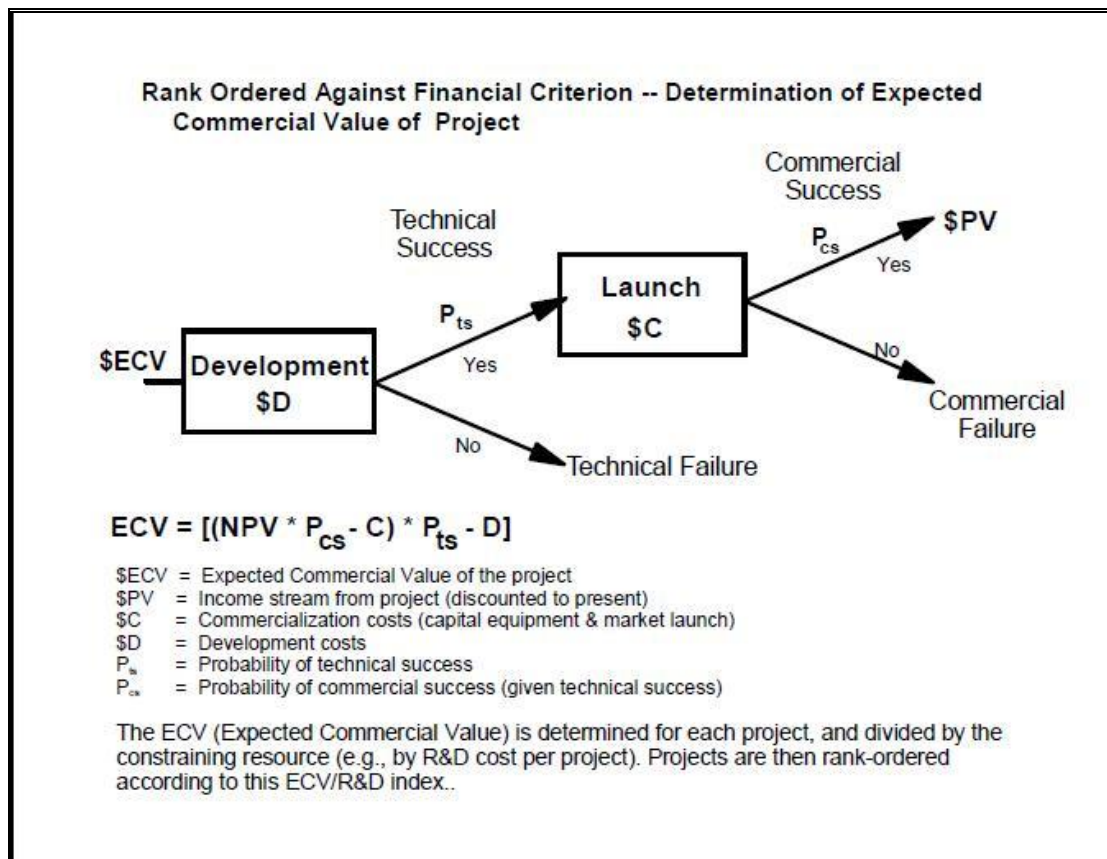
Ποικίλες μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να επιτύχουν τον στόχο μεγιστοποίησης, που κυμαίνεται από τις οικονομικές μεθόδους ως τα πρότυπα. Κάθε ένας έχει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του. Το τελικό αποτέλεσμα κάθε μεθόδου μεγιστοποίησης σε αυτό το κεφάλαιο είναι ένας πυκνός-διαταγμένος κατάλογος προγραμμάτων. Αυτό ακούγεται εύκολο, αλλά υπάρχουν πολλές προκλήσεις.

Μια πρόκληση, φυσικά, καθορίζει μια συνεπή, έγκυρη, και αξιόπιστη μέθοδο για την αξιολόγηση των προγραμμάτων. Εάν κάποιος δεν μπορεί να υπολογίσει την αξία ή την οικονομική αξία κάθε προγράμματος, κατόπιν είναι δύσκολο να μιλήσει για τη μεγιστοποίηση της αξίας ολόκληρου του χαρτοφυλακίου. Ίσως το απλούστερο εργαλείο μεγιστοποίησης αξίας που χρησιμοποιεί είναι η καθαρά παρούσα αξία (NPV) κάθε προγράμματος ως κριτήριο απόφασης. Σε τελευταία ανάλυση, οι διαδικασίες των περισσότερων εταιριών νέων προϊόντων απαιτούν τον υπολογισμό του NPV, ως τμήμα της επιχειρησιακής περίπτωσης. Συνήθως αυτός ο υπολογισμός πραγματοποιείται αμέσως προτού την ανάπτυξη του. Ο συγχρονισμός του υπολογισμού NPV είναι πράγματι κατάλληλος, επειδή αυτός είναι αρκετά σημαντικός για να απαιτήσει το χαρτοφυλάκιο τις δαπάνες των χρονικών πόρων για τα προγράμματα.

Αν ...	Σημαίνει ...	Στη συνέχεια ...
NPV > 0	η επένδυση θα προσθέσει αξία στην εταιρεία	το έργο μπορεί να γίνει αποδεκτό
NPV < 0	η επένδυση θα αφαιρούν αξία από την επιχείρηση	Το σχέδιο πρέπει να απορριφθεί
NPV = 0	η επένδυση δεν θα ήταν ούτε κέρδος ούτε χάνει αξία για την επιχείρηση	Θα πρέπει να είμαστε αδιάφοροι στην απόφαση αν θα αποδεχθεί ή θα απορρίψει το σχέδιο. Αυτό το πρόγραμμα προσθέτει καμία χρηματική αξία. Η απόφαση πρέπει να βασίζεται σε άλλα κριτήρια, π.χ. στρατηγική τοποθέτηση ή άλλους παράγοντες που δεν περιλαμβάνονται ρητώς στον υπολογισμό.

XVII. Αναμενόμενη εμπορική αξία

Η μέθοδος της αναμενόμενης εμπορικής αξίας (ECV) επιδιώκει να μεγιστοποιήσει την αναμενόμενη αξία, ή την εμπορική αναμενόμενη αξία, του χαρτοφυλακίου, με ορισμένο προϋπολογισμό. Μια αδυναμία του NPV για την ανωτέρω μέθοδο είναι ότι αποτυγχάνει να εξετάσει τον κίνδυνο. Οι πιθανότητες της τεχνικής και εμπορικής επιτυχίας δεν είναι απλά στο πρότυπο. Ένας τρόπος επίλυσης προβλημάτων αποφάσεων που έχουν ένα κριτήριο και περιέχουν ρίσκο είναι η μεγιστοποίηση της αναμενόμενης νομισματικής αξίας. Συχνά η μεγιστοποίηση της αναμενόμενης εμπορικής αξίας έχει κάποιο νόημα στη λήψη των αποφάσεων ειδικά μακροπρόθεσμα.



Οι συντελεστές του παραπάνω τύπου ορίζονται ως εξής:

SECV = αναμενόμενη εμπορική αξία του προγράμματος

P_{ts} = Πιθανότητα της τεχνικής επιτυχίας

P_{cs} = Πιθανότητα της εμπορικής επιτυχίας (λαμβάνοντας υπόψη την τεχνική επιτυχία)

\$D = Δαπάνες ανάπτυξης που παραμένουν στο πρόγραμμα

C = Δαπάνες εμπορευματοποίησης (έναρξη)

\$PV = Παρούσα αξία δικτύου των μελλοντικών αποδοχών του προγράμματος (που απορρίπτονται σήμερα)

XVIII. Ο Δείκτης Παραγωγικότητας (PI)

Ο δείκτης παραγωγικότητας (pi) είναι μια παραλλαγή της μεθόδου ECV που εξετάζει τους κινδύνους και τις πιθανότητες των προγραμμάτων και κατά συνέπεια μοιράζεται πολλές από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του ECV. Ο δείκτης παραγωγικότητας προσπαθεί επίσης να μεγιστοποιήσει τη χρηματοοικονομική αξία του χαρτοφυλακίου για ένα

$$PI = [ECV \times P_{ts} - R\&D] / R\&D$$

ECV = η αναμενόμενη εμπορική αξία του προγράμματος

PTS = η πιθανότητα της τεχνικής επιτυχίας της έρευνας

R&D = οι δαπάνες της έρευνας (κόστος της ανάπτυξης στο πρόγραμμα).

Σε μια Βρετανική πυρηνική εταιρία, κάθε πρόγραμμα έχει το δείκτη παραγωγικότητάς του σύμφωνα με τον ανωτέρω τύπο. Τα προγράμματα διατάζονται έπειτα σε έναν κατάλογο, εκείνα με το υψηλότερο Pis στην κορυφή.

Τα χαμηλά ταξινομημένα ενεργά προγράμματα αναθεωρούνται άμεσα. Διάφορα προγράμματα με χαμηλότερο Pis ακυρώνονται ήδη μέσα στους πρώτους μήνες από την εφαρμογή της μεθόδου.

XIX. Επιλογές Θεωρίας Τιμολόγησης (OPT)

Τα τελευταία χρόνια, μερικοί οικονομικοί εμπειρογνώμονες έχουν αναγνωρίσει ότι οι υποθέσεις της ανάλυσης ταμειακής ροής (DCF), συμπεριλαμβανομένου NPV και του IRR, είναι άκυρη στην περίπτωση των επενδύσεων νέων προϊόντων. Η OPT προσέγγιση είναι μια αρκετά νέα έννοια.

Τα ερευνητικά στοιχεία είναι ανεπαρκή για να αξιολογήσουν τη χρήση και τα αποτελέσματά της. Εν τούτοις, σε ένα πρόσφατο φόρουμ CTOs σημαντικών Αμερικανικών εταιριών, ουσιαστικά κάθε σταθερή παρουσία έδειξε ότι χρησιμοποιούσε τώρα τις **Επιλογές Θεωρίας Τιμολόγησης**, ή πραγματικές προσεγγίσεις επιλογών, για να αξιολογήσει τον υψηλότερο κίνδυνο.

Αυτές οι επιλογές **Θεωρίας Τιμολόγησης**, φυσικά, μειώνουν τον κίνδυνο του προγράμματος. Στην πραγματικότητα, η διαχείριση είναι σε θέση να εξετάσει τις επιλογές στο πρόγραμμα, παρά την επένδυση όλων των χρημάτων της στην έναρξη.

XX. Πυκνοί -διαταγμένοι κατάλογοι

Η τελική οικονομική μέθοδος υπερνικά τον περιορισμό της στήριξης μόνο σε ένα ενιαίο κριτήριο για να ταξινομήσει τα προγράμματα. Ονομάζεται δυναμικός πυκνός-διαταγμένος κατάλογος και η επιχείρηση το ονόμασε απλά «πρότυπο χαρτοφυλακίων τους.» Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι μπορεί σύμφωνα με διάφορα κριτήρια να περιλάβει τα μέτρα αποδοτικότητας και επιστροφής, τη στρατηγική σημασία, την ευκολία και την ταχύτητα, και άλλα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός προγράμματος προτεραιότητας.

Project Name	IRR X PTS	NPV X PTS	Strategic Importance	Ranking Score**
Alpha	16.0 (2)	8.0 (2)	5 (1)	1.67 (1)
Epsilon	10.8 (4)	18.0 (1)	4 (2)	2.33 (2)
Delta	11.1 (3)	7.8 (3)	2 (4)	3.33 (3)
Omega	18.7 (1)	5.1 (4)	1 (5)	3.67 (4)
Gamma	9.0 (6)	4.5 (5)	3 (3)	4.67 (5)
Beta	10.5 (5)	1.4 (6)	2 (4)	5.00 (6)

Και τα IRR και NPV πολλαπλασιάζονται με την πιθανότητα της τεχνικής επιτυχίας. Τα προγράμματα ταξινομούνται έπειτα σύμφωνα με τα τρία κριτήρια. Οι αριθμοί παρουσιάζουν σε παρένθεση την ταξινόμηση σε κάθε στήλη. Η τελική στήλη είναι ο μέσος όρος στις τρεις ταξινομήσεις. Αυτό είναι το αποτέλεσμα ότι τα έξι προγράμματα ταξινομούνται τελικά επάνω. Το πρόγραμμα άλφα είναι αριθμός 1 και το πρόγραμμα βήτα είναι τελευταίο

XXI. Η σκοτεινή πλευρά των οικονομικών προσεγγίσεων στην αξιολόγηση προγράμματος

Ουσιαστικά όλες οι εταιρίες που υιοθετούν τις οικονομικές μεθόδους μιας μορφής προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την οικονομική αξία του χαρτοφυλακίου. Η ακαμψία και η ανθεκτικότητα των οικονομικών μεθόδων, που συνδέονται με το γεγονός ότι η αξιολόγηση βράζει κάτω σε μερικούς βασικούς αριθμούς, είναι θετικά χαρακτηριστικά. Ένας λόγος για τις αναξιόπιστες οικονομικές πληροφορίες είναι ο συνεχόμενος εκ μέρους της διοίκησης τρόπος να επιμείνει να είναι συγκεντρωμένη η εργασία και οι πληροφορίες κάθε προγράμματος σε κάποιο σημείο απόφασης της ανάπτυξης.

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο τα σημαντικά προγράμματα είναι «αδρανή» είναι οι αναμενόμενες εκβάσεις οι οποίες είναι πιο δύσκολες να αποδειχθούν, ειδικά στις πρώτες μέρες ενός προγράμματος.

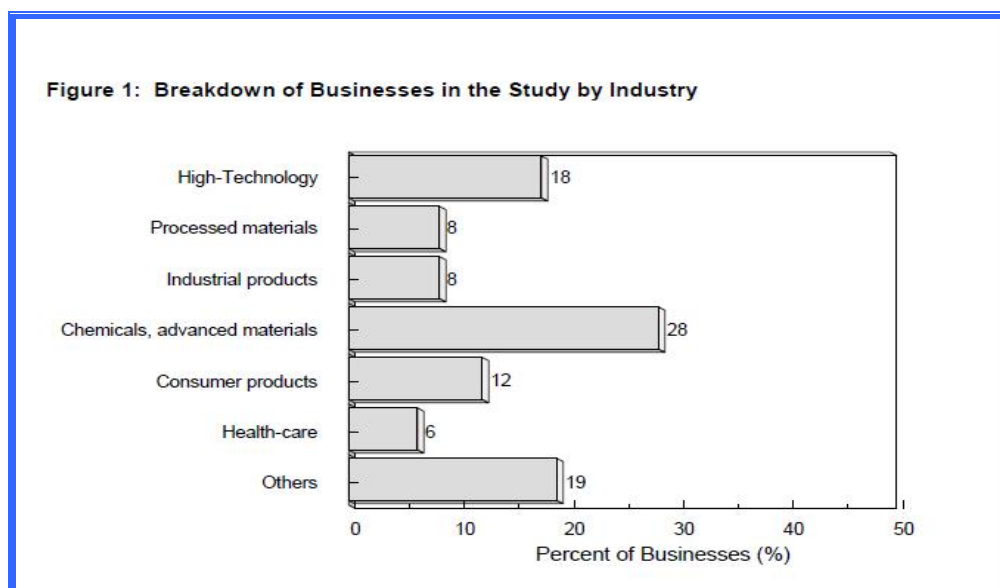
XXII. Μέθοδοι αξιολόγησης Εφαρμοσμένα πρότυπα

Διάφορα χαρακτηριστικά των προγραμμάτων νέων προϊόντων συσχετίζονται έντονα επιτυχώς και ως εκ τούτου γίνονται άριστοι προάγγελοι ή πληρεξούσια για την επιτυχία και τα κέρδη.

Παραδείγματος χάριν, κατά τη διάρκεια των ετών, πολλές έρευνες έχουν εξετάσει νέα προϊόντα. Αυτές οι μελέτες έχουν συγκρίνει και έχουν αντιπαραβάλει εκατοντάδες επιτυχίες και αποτυχίες νέων προϊόντων. Με αυτές τις ενέργειες, έχουν προσδιορίσει τα κρίσιμα σημεία. Μερικοί από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας που συσχετίζονται με την αποδοτικότητα του νέου προϊόντος είναι οι ακόλουθοι:

- Ένα μοναδικό, ανώτερο προϊόν που διαφοροποιείται από τα άλλα, προσφέρει μοναδικά οφέλη, και παρέχει ανώτερη αξία στον πελάτη
- Απευθυνόμενο σε μια ελκυστική αγορά που αυξάνεται, αποδίδει καθώς έχει χαμηλή ανταγωνιστική αντίσταση αλλά και περιθώρια ανάπτυξης.

Κατανομή των επιχειρήσεων στη μελέτη ανά βιομηχανία



Υψηλή τεχνολογία	18%
Επεξεργασμένα υλικά	8%
Βιομηχανικά προϊόντα	8%
Χημικές ουσίες, προηγμένα υλικά	28%
Καταναλωτικά προϊόντα	12%
Υγειονομική περίθαλψη	6%
Άλλοι	19%

Σημείωση: Η υψηλή τεχνολογία περιλαμβάνει το αεροδιάστημα, τα ηλεκτρονικά, επαγγελματικά και επιστημονικά όργανα, υπολογιστές και σχετικά

προϊόντα με επικοινωνίες, υπηρεσίες έρευνας και γενετική εφαρμοσμένη μηχανική. Η υγειονομική περίθαλψη περιλαμβάνει τα ιατρικά προϊόντα και τα φαρμακευτικά είδη.

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη διαχείριση χαρτοφυλακίου από άποψη μελέτης γιατί αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας ζήτημα η μεγιστοποίηση της απόδοσης του χαρτοφυλακίου τους.

XXIII. Ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των εφαρμοσμένων προτύπων

Μια συχνή ερώτηση είναι, ποια βάρη θα έπρεπε να τοποθετηθούν στους διάφορους παράγοντες σε ένα εφαρμοσμένο πρότυπο και ποιος τα καθορίζει. Διαπιστώθηκε ότι πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν απλά ίσα βάρη σε όλες τις ερωτήσεις. Το ζήτημα είναι πάρα πολύ δύσκολο να επιλυθεί, - και έτσι δίνεται η ίση σημασία. Ακόμα άλλες εταιρίες υποστηρίζουν ότι μερικοί παράγοντες είναι, πράγματι, σημαντικότεροι από τα άλλους και οφείλουν να έχουν άλλα βάρη.

Για παράδειγμα, ένα μηδέν αποτέλεσμα στη στρατηγική ευθυγράμμιση είναι αρκετό για να τερματιστεί ένα πρόγραμμα. Τέλος, μερικές εταιρίες χρησιμοποιούν τα μεταβλητά βάρη δηλαδή τα βάρη που εξαρτώνται από τον τύπο προγράμματος. Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση μέσα στη Hewlett Packard έχει τρεις κατηγορίες μελετών ανάπτυξης:

- Ø Προγράμματα στήριξης
- Ø Νέα επιχειρησιακά προγράμματα
- Ø Αυτά που πρέπει να γίνουν.

Τα κριτήρια απόρριψης των προγραμμάτων και αυτά που έχουν προτεραιότητα και χρησιμοποιούνται από τη εμπορική μονάδα εξαρτώνται από την κατηγορία προγράμματος. Το παρακάτω παράδειγμα παρουσιάζει, μερικά από τα κριτήρια που είναι κοινά σε όλες τις κατηγορίες προγράμματος αλλά το σύνολο κριτηρίων που υιοθετούνται για κάθε κατηγορία προγράμματος είναι μοναδικό. Παραδείγματος χάριν, για τα προγράμματα που «πρέπει να γίνουν» υπάρχουν μόνο τέσσερα κριτήρια, που συλλαμβάνουν «τη δυνατότητα να τα εκτελέσουν.»

	Sustaining Projects	New Business Projects	Must Do Projects
Percent of portfolio resources	50%	35%	15%
Strategic Fit/ Productivity/ Competency:			
Supports the business strategy of the business	X	X	
Importance as a core competency (strategic leverage)	X	X	
Worldwide or multinational benefit	X	X	
Market attractiveness		X	
Workload reduction/ productivity improvement	X		
Time and breadth	X		
Ability to Execute:			
Time to complete	X	X	X
Resources required (people)	X	X	X
Right resources available	X	X	X
Geographic dispersion of resources	X	X	X
Full time availability (vs. part-time)	X		
Competitive Offering:			
Builds competitive advantage (attracts new customers)	X	X	
Customer loyalty (keeps existing customers)	X	X	

Παράδειγμα : Διαφορική εφαρμογή της Hewlett Packard των κριτηρίων από τον τύπο προγράμματος. Για αυτήν την εμπορική μονάδα της Hewlett Packard, υπάρχουν τρεις κατηγορίες προγραμμάτων (τρεις στήλες). Τα X στις στήλες προσδιορίζουν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στο ποσοστό εκείνη της κατηγορία προγράμματος. Παραδείγματος χάριν, τα προγράμματα που πρέπει

να γίνουν στηρίζονται σε τέσσερα κριτήρια που συλλαμβάνουν «τη δυνατότητα να εκτελέσουν το πρόγραμμα...»

ΠΗΓΗ: R.L. Englund, «εφαρμόζοντας μια διαδικασία καθορισμού προτεραιοτήτων που συνδέει τα προγράμματα με τη στρατηγική,» πρακτικά, διαχείριση χαρτοφυλακίων για τη νέα ανάπτυξη προϊόντος, Ιανουαρίου 2001

XXIV. Η διαχείριση που γίνεται με τα εφαρμοσμένα πρότυπα

Η σημείωση των προτύπων μπορεί να χρησιμοποιήσει πολλά κριτήρια και τα περισσότερα από αυτά είναι υποκειμενικά. Αυτό σημαίνει ότι οι εμπειρογνώμονες οι ίδιοι πρέπει να παρέχουν ένα μεγάλο μέρος των στοιχείων υπό μορφή υποκειμενικής άποψης στις συναντήσεις αναθεώρησης. Κατά συνέπεια, ένα συχνά αναφερθέν πρόβλημα με τη σημείωση των προτύπων είναι ότι το πρότυπο μπορεί να αποτελέσει κάποιο πρόβλημα στις συνεδριάσεις των πυλών ή χαρτοφυλακίων. Διάφορες επιχειρήσεις έχουν λύσει μέρος αυτού του προβλήματος συλλογής δεδομένων κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης. Μετά από κάποια συζήτηση, ένας από τη διοίκηση απαιτεί από κάθε εκτιμητή να σημειώσει ανεξάρτητα το πρόγραμμα εκείνο το κριτήριο που θεωρεί ότι δημιουργεί πρόβλημα έτσι ώστε να συζητηθεί και στις επόμενες συνεδριάσεις.

Τα αποτελέσματα συλλέγονται αφότου αξιολογούνται όλα τα κριτήρια. Κατόπιν γρήγορα σε μια υπερυψωμένη διαφάνεια (ή μέσω του υπολογιστή και του τηλεοπτικού προβολέα) γίνεται η επίδειξη και η συζήτηση. Η συναίνεση ή η ευθυγράμμιση επιτυγχάνεται, και λαμβάνεται μια απόφαση σχετικά με το πρόγραμμα. Αυτή η ηλεκτρονικά βασισμένη διαδικασία έχει αποδειχθεί πολύ αποτελεσματική στην επιδίωξη και την ενσωμάτωση των απόψεων από μια διαφορετική ομάδα ανθρώπων (η καθεμία παίρνει μια πιθανότητα να ακουστεί) και επίσης για το κέρδος της περάτωσης σε κάθε ζήτημα κατά τρόπο και χρόνο αποδοτικό (μέσω της ηλεκτρονικής ψηφοφορίας).

Στη διαδικασία του RBC, σχεδόν 200 προγράμματα που ανταγωνίζονται για την ίδια ομάδα έρευνας είναι υπό εξέταση. Σχεδόν τα μισά από αυτά είναι σχετικά μικρά αλλά προγράμματα ζωτικής σημασίας, εργασίας συντήρησης, ή προγράμματα που αλλάζουν και αναβαθμίζουν τα συστήματα. Αυτά είναι αυτόματα «στον προϋπολογισμό.» Ο υπόλοιπος προϋπολογισμός πρέπει έπειτα να διατεθεί στα νέα προγράμματα. Η κύρια συνεδρίαση για τη διαχείριση των χαρτοφυλακίων αρχίζει με μια συνοπτική περιγραφή κάθε ένα από τα κατά προσέγγιση 100 διακριτικά προγράμματα (οι συμμετέχοντες έχουν λάβει μια λίστα αυτοί και κάποιας περιγραφής πριν από τη συνεδρίαση). Η ψηφοφορία αρχίζει ταξινομώντας τα προγράμματα με βάση την τεχνολογία που χρησιμοποιούν.

Σε αυτό το σημείο, καθένας έχει την άδεια για να πιέσει για οποιοδήποτε πρόγραμμα στην ομάδα. Σημειώνεται ότι τα πολύ θετικά και πολύ αρνητικά προγράμματα δεν συζητούνται επειδή υπήρξε γενική συμφωνία σε αυτά. Κάθε πρόγραμμα περιέχει κάποια κριτήρια με βάση τα οποία θα γίνει η επιλογή του

όπως το μέγεθος του αντίκτυπου στην τράπεζα, το κόστος, την πολυπλοκότητα του προγράμματος και τη διαθεσιμότητα των πόρων

Rank Order	Project Name	Project Score (%)	Development Cost (S&T ¹ dollars 000) (annual)	Cumulative Development Cost (000)
1	RBCash	83	2,400	2,400
2	CashCore	76	1,920	4,320
3	EBX	76	1,800	6,120
4	EBY	73	500	6,620
5	BuyAct	73	6,000	12,620
6	CorpPay	70	2,000	14,620
7	Project A- PC	70	1,600	16,220
8	PC-MD	68	7,500	23,720
•	•			
26	Tiered/Interest Accounts	55	930	90,1502
27	Tiered	52	1,000	
28	Trade-AP	52	1,200	
29	ATM-Y	50	500	

Πλέον σημαντικός κατάλογος προγραμμάτων στη Royal Bank του Καναδά. Ο προϋπολογισμός είναι \$90 εκατομμύρια και το πρόγραμμα #26 παίρνει το χαρτοφυλάκιο ελαφρώς πέρα από τον προϋπολογισμό.

XXV. Αξιολόγηση των εφαρμοσμένων προτύπων

Οι μέθοδοι των εφαρμοσμένων προτύπων είναι αποτελεσματικές ως διοικητικά πρότυπα χαρτοφυλακίων, αλλά υπάρχουν ακόμα μερικές ανησυχίες που εκφράζονται από τους ανώτερους ανθρώπους σε εταιρίες, και όλες ομολογούν ότι πρέπει να σημειωθεί ακόμη αρκετή εξέλιξη. Συνολικά, εν τούτοις, οι χρήστες εμφανίζονται ικανοποιημένοι με τις διαδικασίες των εφαρμοσμένων προτύπων.

- Περιορίζουν το σύνθετο πρόβλημα της απόρριψης των αποφάσεων αλλά και βάζουν κριτήρια προτεραιότητας σ' αυτά τα έργα που θα πραγματοποιηθούν.
 - Υποβάλλουν κάθε πρόγραμμα στην αξιολόγηση για ένα πλήρες σύνολο κριτηρίων, ώστε να εξασφαλίσουν ότι τα κρίσιμα θέματα δεν αγνοούνται (όπως τόσο συχνά συμβαίνει στις μη δομημένες συνεδριάσεις).
 - Αναγκάζουν τους διευθυντές να εξετάσουν τα προγράμματα σε μεγαλύτερο βάθος και να παρέχουν ένα φόρουμ για τη συζήτηση.
 - Είναι ένας άριστος φορέας διευκόλυνσης για μια διαγνωστική αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών ενός προγράμματος.
 - Παράγουν ένα ενιαίο αποτέλεσμα, το οποίο είναι μια χρήσιμη εισαγωγή σε μια άσκηση καθορισμού προτεραιοτήτων προγράμματος.

Ακολουθεί ένας χαρακτηριστικός πίνακας ελέγχου που πρέπει να ικανοποιήσει τα κριτήρια (από την A.E. Milltronics) .

Στρατηγική τακτοποίηση: Το προτεινόμενο πρόγραμμα ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης.

Τεχνική δυνατότητα πραγματοποίησης: Υπάρχει μια λογική πιθανότητα της τεχνικής δυνατότητας πραγματοποίησης -ότι μπορούμε να αναπτύξουμε και να κατασκευάσουμε το προϊόν.

Ανταγωνιστική λογική: Ένας ανταγωνιστικός λόγος υπάρχει για να αναλάβει το πρόγραμμα: είτε είναι απαραίτητο αμυντικό είτε στρατηγικό προϊόν ή το προϊόν πιθανό έχει το σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (π.χ., είναι ένα μοναδικό, ανώτερο προϊόν καλύτερη αγοραστική αξία κ.λπ.).

Ελκυστικότητα αγοράς: Η αγορά είναι μεγάλη και αυξανόμενη η ανάγκη για το προϊόν είναι σημαντική και ο ανταγωνισμός είναι τρωτός. Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Το προϊόν έχει ένα προστατεύσιμο πλεονέκτημα ή εμπόδια αυξήσεων στην είσοδο από στους ανταγωνιστές.

Συμπράξεις: Οι δυνάμεις προγράμματος ,οι ικανότητες ή οι δυνάμεις πυρήνων μας (μάρκετινγκ, τεχνικός που κατασκευάζει).

Εμπορική ελκυστικότητα: Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος αγοράς, τις μονάδες και προβολές τιμών, υπάρχει μια ισχυρή πιθανότητα ότι θα μπορεί να πραγματοποιεί τα επαρκή κέρδη εδώ.

Οι επενδυτές εκφράζουν μερικές σημαντικές ανησυχίες για τη χρησιμοποίηση των εφαρμοσμένων προτύπων ως μεθόδους καθορισμού προτεραιοτήτων, παρόλα αυτά παρουσιάζουν :

1. **Φανταστική ακρίβεια:** Ορισμένοι προτείνουν ότι τα εφαρμοσμένα πρότυπα καταλογίζουν έναν βαθμό ακρίβειας .Η Royal Bank του Καναδά κατά τη διάρκεια των ετών έχει μειώσει τον κατάλογο εφαρμοσμένων προτύπων των κριτηρίων σε έξι Γιατί; Η διαχείριση υποστηρίζει ότι εάν ένα πρόγραμμα σημειώνει υψηλό δείκτη σε ένα κριτήριο, τείνει να σημειώσει υψηλό δείκτη σε πολλά άλλα κριτήρια Οι πολυάριθμες εταιρίες χρησιμοποιούν τα εφαρμοσμένα πρότυπα, και τα αποτελέσματα πέρα από το πλήθος των κριτηρίων.

2. **Αποδοτικότητα στην κατανομή των λιγοστών πόρων:** Μια τελική ανησυχία είναι ότι τα εφαρμοσμένα πρότυπα δεν μπορούν να εξασφαλίσουν ότι ο κατάλογος των προγραμμάτων που πρόκειται να εκτελεστούν επιτυγχάνει πράγματι τα υψηλότερα αποτελέσματα για δεδομένες συνολικές δαπάνες της έρευνας.

XXVI. Πίνακες ελέγχου ως εργαλεία χαρτοφυλακίων

Μερικές εταιρίες χρησιμοποιούν τους πίνακες ελέγχου αντί τα εφαρμοσμένα πρότυπα στην πύλη που αναθεωρούν ή στις συνεδριάσεις για τα προγράμματα που θα απορρίψουν ή θα πραγματοποιήσουν. Οι πίνακες ελέγχου αποδεικνύονται οι αποτελεσματικότεροι στις συνεδριάσεις της αναθεώρησης προγράμματος ως εργαλείο επιλογής να «πετάξουν» έξω τα «φτωχά» προγράμματα, αλλά δεν είναι χρήσιμοι για τον καθορισμό προτεραιοτήτων προγράμματος.

XXVII. Ταξινομημένες κατά ζεύγος συγκρίσεις

Μια μέθοδος αξιολόγησης προγράμματος που αντιμετωπίζεται σπάνια είναι η ταξινομημένη κατά ζεύγος σύγκριση.. Αυτή η μέθοδος είναι χρήσιμη, ιδιαίτερα στην αρχή των προγραμμάτων (στάδιο ιδέας), όταν σχεδόν καμία πληροφορία δεν είναι διαθέσιμη.

Σε αυτήν την προσέγγιση, οι επενδυτές συγκρίνουν τις ιδέες προγράμματος το ένα απέναντι στο άλλο, ένα ζευγάρι τη φορά. Υπάρχει συζήτηση, και μια ψηφοφορία συναίνεσης επιτυγχάνεται για κάθε ζευγάρι.

Τα προγράμματα διατάσσονται έπειτα σύμφωνα με τον αριθμό χρόνων που λαμβάνουν ,ψηφίζουν «ναι» σε κάθε ταξινομημένη κατά ζεύγος σύγκριση. Οι προσεγγίσεις ταξινομημένης κατά ζεύγος σύγκρισης έχουν επεκταθεί και έχουν διευκολυνθεί στις τελευταίες δεκαετίες από το λογισμικό μαθηματικών προτύπων και υποστήριξης απόφασης. Παραδείγματος χάριν, η ταξινομημένη κατά ζεύγος σύγκριση μπορεί να ενισχυθεί πολύ και να βελτιωθεί χρησιμοποιώντας τις αναλυτικές διαδικασίες ιεραρχίας (AHP).

Κεφάλαιο 4ο

Τα χαρτοφυλάκια νέων προϊόντων των περισσότερων επιχειρήσεων χαρακτηρίζουν λανθασμένο το μίγμα των προγραμμάτων. Αυτό ήταν ένα από τα προκλητικά συμπεράσματα μιας μεγάλης δειγματοληπτικής έρευνας για την απόδοση χαρτοφυλακίων. Στην πραγματικότητα, δίπλα «σε πάρα πολλά προγράμματα,» η ισορροπία χαρτοφυλακίων ήταν το πιο αδύνατο στοιχείο χαρτοφυλακίων και των έξι μετρικών εξεταζόμενων. Χαρακτηριστικά υπάρχουν πάρα πολλά μικρά προγράμματα.

Συχνά το χαρτοφυλάκιο είναι πολύ μακριά από το βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα. Και συχνά μια αξιολόγηση αποκαλύπτει ότι ορισμένοι επιχειρησιακοί χώροι ή αγορές της επιχείρησης λαμβάνουν ένα δυσανάλογο ποσό των πόρων, πολύ μεγαλύτερο από ότι φαίνεται λογικό λαμβάνοντας υπόψη τις εμπορικές ευκαιρίες. Η ισορροπία χαρτοφυλακίων είναι επίσης σημαντική προκειμένου να ρυθμιστεί ο κίνδυνος.

Κατά συνέπεια, ο δεύτερος σημαντικός στόχος πολλών εταιριών είναι η επιθυμία να ληφθεί ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο των προγραμμάτων νέων προϊόντων. Τα μέσα στην επίτευξη της ισορροπίας ποικίλλουν ευρέως από την επιχείρηση στην επιχείρηση. Κατά συνέπεια υπάρχουν πολλές έξυπνες προσεγγίσεις. Σε αυτό το κεφάλαιο ερευνώνται οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιτύχουν το στόχο ενός ισορροπημένου χαρτοφυλακίου των προγραμμάτων νέων προϊόντων, και θα εκτεθούν μερικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών των μεθόδων.

XXVIII. Τι είναι ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο;

Είναι ένα σύνολο μελετών ανάπτυξης που ισορροπούνται από την άποψη διάφορων βασικών παραμέτρων. Αν εξετάσουμε ένα επενδυτικό κεφάλαιο, ο διαχειριστής κεφαλαίων επιδιώκει την ισορροπία από την άποψη των υψηλού κινδύνου αποθεμάτων εναντίον των ξένων επενδύσεων, και στις βιομηχανίες προκειμένου να φθάσει σε ένα βέλτιστα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο επένδυσης.

Τα διαγράμματα είναι ο δημοφιλέστερος τρόπος να επιδειχθεί η ισορροπία στα χαρτοφυλάκια νέων προϊόντων. Τα διαγράμματα ευνοούνται για τη δυνατότητά τους να επιδείξουν οπτικά την ισορροπία. Οι οπτικές αντιπροσωπεύσεις περιλαμβάνουν τους δημοφιλείς χάρτες χαρτοφυλακίων ή τα διαγράμματα φυσαλίδων, οι οποίοι είναι προσαρμογές πρότυπα των τεσσάρων τεταρτημόριων της επιχειρησιακής στρατηγικής BCG και GE/McKinsey.

Χαρακτηρίζεται η φυσαλίδα αυτών των χαρτοφυλακίων ένα διάγραμμα περιγραφής καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι είναι εξοικειωμένοι με απλά προγράμματα που παρουσιάζονται ως μπαλόνια ή φυσαλίδες. Τα διαγράμματα

μπορούν επίσης να είναι παραδοσιακά ιστογράμματα, και διαγράμματα πιτών. Οι χάρτες χαρτοφυλακίων μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ως αποτελεσματικό εργαλείο για να εξασφαλίσουν ότι το χαρτοφυλάκιο συμφωνεί με τη στρατηγική. Οι διορθώσεις μπορούν να γίνουν περιοδικά κατά τη διάρκεια του έτους.

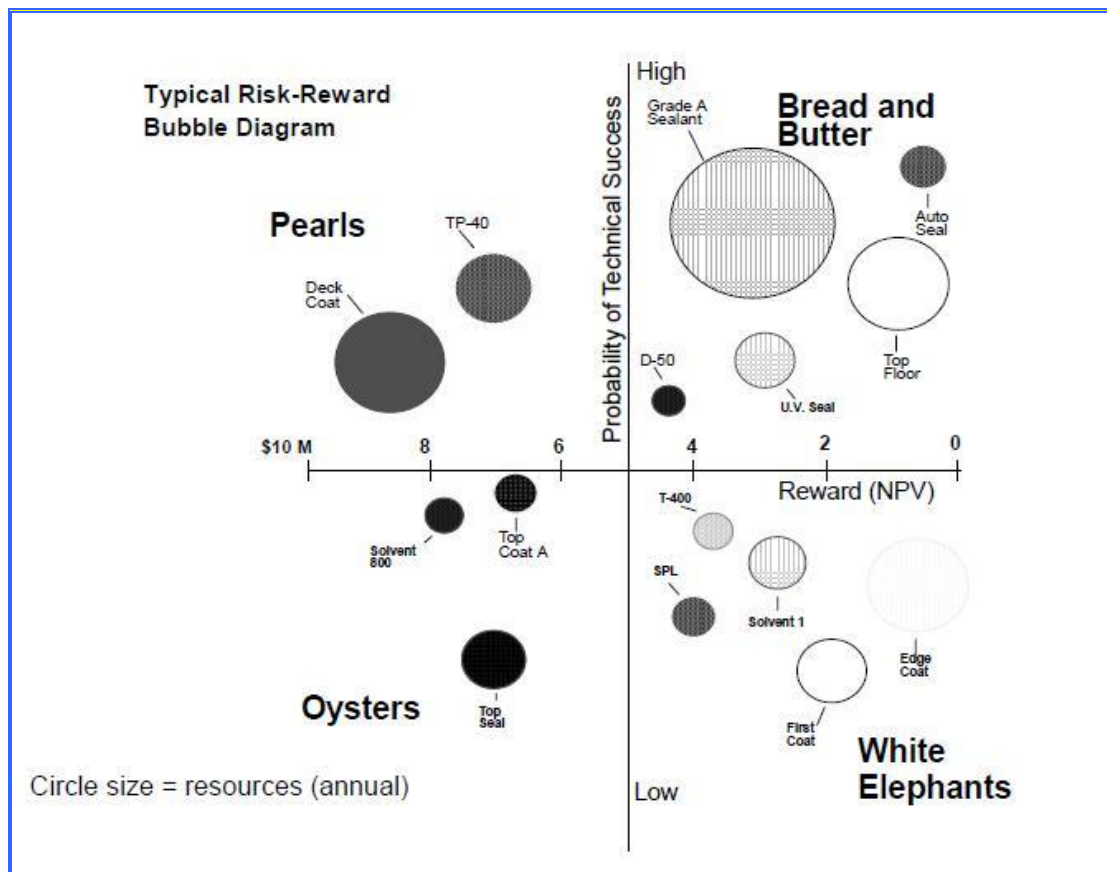
XXIX. Διαγράμματα φυσαλίδων

Υπάρχουν μερικές από τις παραμέτρους που οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν σε αυτά τα διαγράμματα φυσαλίδων για να επιδιώξουν την ισορροπία. Οι αυθεντίες συστήνουν τις διάφορες παραμέτρους και τους καταλόγους.

Το μέγεθος των φυσαλίδων δείχνει τα έξοδα σε κάθε πρόγραμμα. Οι άξονες ποικίλουν αλλά το δημοφιλέστερο διάγραμμα είναι το διάγραμμα φυσαλίδων. Επιδιώκει μια σωστή ισορροπία στους αριθμούς προγραμμάτων (και εξόδων) στα τέσσερα τεταρτημόρια. Τα διαγράμματα φυσαλίδων αντίθετα από τα εργαλεία μεγιστοποίησης δεν είναι απόφαση-πρότυπα, αλλά μάλλον επίδειξη πληροφοριών: απεικονίζουν το τρέχον χαρτοφυλάκιο και που πηγαίνουν οι πόροι. Αυτά τα διαγράμματα παρέχουν μια χρήσιμη αρχή για τη συζήτηση για το **- πώς θα διατεθούν οι πόροι**.⁷ Τα διαγράμματα φυσαλίδων πρέπει επίσης να είναι μέρος του ρεπερτορίου προτύπων χαρτοφυλακίων.

Επιπλέον είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο απόφασης, που παράγει τις σωστές αποφάσεις χαρτοφυλακίων. Έχουν το πλεονέκτημα ότι απεικονίζουν ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο με το οπτικό σχήμα, και είναι επίσης ικανά να επιδείξουν την ισορροπία χαρτοφυλακίων αυτό είναι ένα ελκυστικό χαρακτηριστικό γνώρισμα του προτύπου διαγραμμάτων φυσαλίδων. Αναγκάζει τη διαχείριση να εξετάσει το μέγεθος της κατανομών των πόρων ανά πρόγραμμα έτσι ώστε, λαμβάνοντας υπόψη τους πεπερασμένους πόρους (παραδείγματος χάριν, ένας περιορισμένος ανεφοδιασμός των ανθρώπων ή χρήματα), το ποσό των τομέων των κύκλων να είναι μια σταθερά. Δηλαδή εάν προστεθεί ένα πρόγραμμα στο διάγραμμα, πρέπει να αφαιρεθεί κάποιο άλλο εναλλακτικά, ώστε να συρρικνωθεί το μέγεθος διάφορων κύκλων

⁷ PORTFOLIO MANAGEMENT FOR NEW PRODUCT DEVELOPMENT:
Results of an Industry Practices Study Authors Dr. Robert G. Cooper
Dr. Scott J. Edgett Dr. Elko J. Kleinschmidt Working Paper No. 13



Διάγραμμα φυσαλίδων κίνδυνος-ανταμοιβής για την επιχείρηση T

Τα δημοφιλέστερα είναι διαγράμματα φυσαλίδων παραλλαγές του κίνδυνου και της ανταμοιβής. Δύο εκδόσεις προτείνονται από δύο συμβουλευτικές εταιρείες. Και στις δύο εκδόσεις, ο ένας άξονας είναι κάποιο μέτρο κινδύνου-ανταμοιβής του προγράμματος στην επιχείρηση. Μερικές εταιρίες χρησιμοποιούν μια ποιοτική εκτίμηση της ανταμοιβής, που κυμαίνεται από «μέτρια» ως «άριστη.» Η διαχείριση επισημαίνει ότι μια πάρα πολύ βαριά έμφαση στην οικονομική ανάλυση μπορεί να κάνει τη σοβαρή ζημιά, ειδικότερα στα πρώτα στάδια ενός προγράμματος. Ο άλλος άξονας είναι η πιθανότητα της γενικής επιτυχίας (πιθανότητα της εμπορικής χρονικής επιτυχίας).

Ένα διάγραμμα δειγμάτων φυσαλίδων παρουσιάζεται παραπάνω για ένα τμήμα μιας σημαντικής χημικής επιχείρησης που ονομάζεται T. Ο NPV, που ρυθμίζεται για τον εμπορικό κίνδυνο, είναι ο οριζόντιος ενώ ο κάθετος άξονας είναι η πιθανότητα της τεχνικής επιτυχίας. Το μέγεθος κάθε φυσαλίδας παρουσιάζει τους πραγματικούς πόρους που θα ξοδευτούν σε κάθε πρόγραμμα. (Σε περίπτωση επιχείρησης το τ, αυτό είναι δολάρια το χρόνο. Θα μπορούσε επίσης να είναι πλήρους απασχόλησης ισοδύναμοι άνθρωποι ή εργασία-μήνες που διατέθηκαν στο πρόγραμμα).

Τα τέσσερα τεταρτημόρια του προτύπου διαγραμμάτων φυσαλίδων είναι τα ακόλουθα:

Μαργαριτάρια (ανώτερο αριστερό τεταρτημόριο): Αυτά είναι τα πιθανά προϊόντα- προγράμματα αστεριών με μια υψηλή πιθανότητα επιτυχία-η οποία αναμένεται για να παραγάγει τις πολύ υψηλές ανταμοιβές. Η επιχείρηση T έχει δύο τέτοια προγράμματα μαργαριταριών, και για ένα από τα είναι διατιθέμενοι ιδιαίτεροι πόροι (που δείχνονται από τα μεγέθη των κύκλων).

Στρείδια (χαμηλότερο αριστερό τεταρτημόριο): Αυτά είναι θεωρητικά προγράμματα με μια υψηλή αναμενόμενη εξόφληση, αλλά με τη χαμηλή πιθανότητα της τεχνικής επιτυχίας. Είναι τα προγράμματα όπου οι τεχνικές σημαντικές ανακαλύψεις θα προετοιμάσουν το έδαφος για τις στερεές εξοφλήσεις. Η επιχείρηση T έχει τρεις από αυτούς αλλά κανένα δεν λαμβάνει πολλούς πόρους.

Ψωμί και βούτυρο (ανώτερο δεξί τεταρτημόριο): Αυτά είναι μικρά, απλά προγράμματα με μια υψηλή πιθανότητα της επιτυχίας, αλλά της χαμηλής ανταμοιβής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πάρα πολλά από αυτά. Η επιχείρηση T έχει μια χαρακτηριστική υπεραφθονία. Ο μεγάλος κύκλος είναι εδώ πραγματικά μια συστάδα των προγραμμάτων ανανέωσης σχετικών προϊόντων. Περισσότερα από 50 % των εξόδων επιχείρησης τ ηγαίνουν σε αυτά τα προγράμματα ψωμί και βούτυρου.

Λευκοί ελέφαντες (χαμηλότερο δεξί τεταρτημόριο): Αυτά είναι τα προγράμματα με χαμηλή-επιτυχία και χαμηλή-ανταμοιβή. Κάθε επιχείρηση έχει μερικούς «λευκούς ελέφαντες», οι οποίοι είναι δύσκολα προγράμματα που άρχισαν τη ζωή ως καλές προοπτικές αλλά, με την πάροδο του χρόνου, γίνονται λιγότερο βιώσιμα. Η επιχείρηση T έχει τέτοια πάρα πολλά. Ένα τρίτο των προγραμμάτων και των περίπου 25 % της πτώσης εξόδων επιχείρησης T βρίσκεται στο τεταρτημόριο των λευκών ελεφάντων.

XXX. Χρησιμοποίηση των διαγραμμάτων φυσαλίδων

Πώς χρησιμοποιείται το πρότυπο διαγραμμάτων φυσαλίδων; Αντίθετα από τα πρότυπα μεγιστοποίησης του κεφαλαίου 3, κανένας πλέον σημαντικός κατάλογος προγραμμάτων δεν παράγεται. Τα διαγράμματα φυσαλίδων είναι μια επίδειξη πληροφοριών και όχι τόσο πολύ ένα πρότυπο απόφασης αυτό καθ' εαυτό.

Η δεύτερη χρήση της φυσαλίδας χρησιμοποιείται στις συνεδριάσεις της αναθεώρησης πυλών ή προγράμματος. Μια μέθοδος είναι η ακόλουθη:

- Το ένα πρόγραμμα είναι υπό εξέταση. Κατά αυτόν τον τρόπο, το πρόγραμμα υπό εξέταση συγκρίνεται με άλλα στη σειρά αναμονής καθώς επίσης και με τα ενεργά προγράμματα.

XXXI. Παραλλαγές των διαγραμμάτων φυσαλίδων

Η μέθοδος της 3M είναι μοναδική δεδομένου ότι απεικονίζει οπτικά την αβεβαιότητα και τις πιθανότητες, οι οποίες πρέπει να είναι μια βασική παράμετρος σε οποιαδήποτε απόφαση χαρτοφυλακίων. Ένα πρόβλημα με τα διαγράμματα φυσαλίδων όπως αυτό που παρουσιάζεται στο παράδειγμα είναι ότι απαιτούν μια εκτίμηση σημείου της ανταμοιβής, δηλαδή, το πιθανό NPV.

Στην πραγματικότητα, υπάρχει μια διανομή ή μια σειρά των πιθανού ανταμοιβών ή NPVs για οποιοδήποτε πρόγραμμα. Οι τεχνικοί κίνδυνοι συλλαμβάνονται από τον κάθετο άξονα, δηλαδή, πιθανότητα της τεχνικής επιτυχίας, αλλά όχι και οι εμπορικοί κίνδυνοι. Ακόμη και η εκτίμηση των τεχνικών πιθανοτήτων επιτυχίας είναι προβληματική, επειδή μπορεί να περιλάβει μια σειρά των εκτιμήσεων επίσης (παραδείγματος χάριν, «η πιθανότητα της τεχνικής επιτυχίας είναι στα 50 έως 70 τοις εκατό σειράς»).

Μερικές εμπορικές μονάδες στη 3M χρησιμοποιούν μια παραλλαγή του διαγράμματος φυσαλίδων. Στον υπολογισμό του NPV, οι υψηλές και χαμηλές εκτιμήσεις γίνονται για τις αβέβαιες μεταβλητές. Αυτό οδηγεί και στις υψηλές εκτιμήσεις NPV για κάθε πρόγραμμα. Ομοίως, οι χαμηλές εκτιμήσεις γίνονται για την πιθανότητα της τεχνικής επιτυχίας. Το αποτέλεσμα παρουσιάζεται στο διάγραμμα. Το μέγεθος και η μορφή των φυσαλίδων ή των μπαλονιών στο χάρτη χαρτοφυλακίων συλλαμβάνουν έτσι την αβεβαιότητα ή την ασάφεια των προγραμμάτων. Εδώ, οι πολύ μικρές φυσαλίδες σημαίνουν τις ιδιαίτερα σφιχτές εκτιμήσεις σε κάθε διάσταση. Αντίθετα, οι μεγάλες φυσαλίδες ή οι ελλείψεις σημαίνουν τα συγκεχυμένα ή χαλαρά προγράμματα με ιδιαίτερο χαρακτηριστικό μια αβεβαιότητα-υψηλή διάδοση μεταξύ της χειρότερης περίπτωσης και της καλύτερης περίπτωσης για εκείνο το πρόγραμμα.

XXXII. Ένας απλούστερος χάρτης χαρτοφυλακίων

Μια κάπως απλούστερη απεικόνιση του διαγράμματος παρέχεται από την εταιρεία Reckitt-Benckiser (στο παρελθόν Reckitt & Colman) ως ένα από τα πολλά οπτικά διαγράμματα που συνθέτουν το πρότυπο χαρτοφυλακίων τους.

Η Reckitt-Benckiser είναι πολυεθνικός οργανισμός καταναλωτικών αγαθών και φαρμακευτικών προϊόντων. Με κεντρικά γραφεία στο Λονδίνο, η εταιρεία διανέμει τα προϊόντα της στις περισσότερες χώρες παγκοσμίως με ποικίλα εμπορικά σήματα. Στη Βόρεια Αμερική, τα γνωστά εμπορικά σήματα περιλαμβάνουν -από τον καθαριστή φούρνων, το αναψυκτικό, φυτιλιών αέρα, τους απολυμαντικούς καθαριστές Lysol, και το πλύσιμο υφάσματος Woolite.

Αυτή η επιχείρηση απεικονίζει το χαρτοφυλάκιο προγραμμάτων της με ένα λιγότερο σύνθετο διάγραμμα χαρτών χαρτοφυλακίων. Εδώ το NPV σχεδιάζεται ενάντια στη γενική πιθανότητα της επιτυχίας. Κατά συνέπεια, δύο στοιχεία της ισορροπίας αποκαλύπτονται σε ένα ενιαίο διάγραμμα: τύπος κίνδυνος-ανταμοιβή και προγράμματος. Εδώ, η πιθανότητα της γενικής επιτυχίας

(οριζόντιος άξονας) είναι απλά η εμπορική και τεχνική επιτυχία. Και το NPV εξετάζει μόνο τις επαυξητικές πωλήσεις.

XXXIII. Χάρτες χαρτοφυλακίων με τους άξονες που προέρχονται από την εφαρμογή των προτύπων

Μερικές επιχειρήσεις συνδυάζουν τα οφέλη μιας εφαρμογής πρότυπων με την οπτική έκκληση ενός διαγράμματος φυσαλίδων. Εδώ οι άξονες του διαγράμματος φυσαλίδων υπολογίζονται ή προέρχονται από τα αποτελέσματα των ερευνών. Σε μερικές περιπτώσεις, τα αποτελέσματα των προτύπων από τις συνεδριάσεις χρησιμοποιούνται ως άμεση εισαγωγή στο πρότυπο χαρτοφυλακίων. Η λύση που υιοθετείται είναι να συνδυαστεί η πύλη που σημειώνει την πρότυπη εφαρμογή με το διάγραμμα φυσαλίδων χαρτοφυλακίων. Η πρότυπη εφαρμογή πυλών εξετάζει επτά παράγοντες:

1. Διοικητικό ενδιαφέρον
2. Ενδιαφέρον πελατών
3. Ικανότητα υποστήριξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
4. Τεχνική δυνατότητα πραγματοποίησης
5. Δύναμη επιχειρησιακής περίπτωσης
6. Τακτοποίηση με τις ικανότητες πυρήνων
7. Αποδοτικότητα και αντίκτυπος

Αυτοί οι παράγοντες σημειώνονται στις πύλες σε 1 έως 5 κλίμακες προκειμένου να γίνουν τα κριτήρια στα μεμονωμένα προγράμματα. Πέντε από τους επτά παράγοντες χρησιμοποιούνται επίσης για να κατασκευάσουν ένα διάγραμμα φυσαλίδων, με την πιθανότητα της επιτυχίας και της ανταμοιβής ως δύο άξονες. Και οι δύο άξονες προέρχονται από τα αποτελέσματα στους επτά παράγοντες ως εξής

1. Κάθετος άξονας: πιθανότητα της επιτυχίας, που αποτελείται από ένα σταθμισμένο
 - ενδιαφέρον πελατών (0.25)
 - τεχνική δυνατότητα πραγματοποίησης (0.50)
 - τακτοποίηση με τις ικανότητες πυρήνων (0.25)
2. Οριζόντιος άξονας: αξία στην επιχείρηση, που αποτελείται από έναν σταθμισμένο συνδυασμό
 - αποδοτικότητα (0.66)
 - ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (0.34).

XXXIV. Ευκολία απέναντι της ελκυστικότητας

Ένας πολύ χρήσιμος χάρτης χαρτοφυλακίων κατά τη διοικητική άποψη, είναι το διάγραμμα ευκολία απέναντι στην ελκυστικότητα. Εδώ οι άξονες είναι η

ελκυστικότητα της αγοράς και ο άλλος άξονας η έννοια και η ευκολία της εφαρμογής. Και οι δύο άξονες κατασκευάζονται από μια πρότυπη εφαρμογή σε 1 έως 5 κλίμακες, οι οποίες προστίθενται σε μια σταθμισμένη μόδα. Η κλίμακα ελκυστικότητας αποτελείται από έξι στοιχεία, τέσσερα από τα οποία είναι πρόθεση αγορών, πλεονέκτημα προϊόντων, ικανότητα υποστήριξης του πλεονεκτήματος, και διεθνές πεδίο. Ομοίως, η ευκολία της εφαρμογής, ο δεύτερος άξονας, περιλαμβάνει επίσης τα σημειωμένα στοιχεία, όπως οι τεχνολογικές δυνάμεις της εταιρίας και η απουσία προβλημάτων στην ανάπτυξη, την εγγραφή, τη συσκευασία, και τη διανομή. Κατά συνέπεια, η Reckitt- Benckiser χρησιμοποιεί την πρότυπη εφαρμογή, σε αυτήν την περίπτωση για να κατασκευάσει τους άξονες του δισδιάστατου διαγράμματος φυσαλίδων χαρτοφυλακίων.

XXXV. Κίνδυνος και αβεβαιότητα στον υπολογισμό ανταμοιβής

Συχνά, στις επιχειρήσεις μελετάται η ανταμοιβή του προγράμματος που συλλαμβάνεται στο διάγραμμα χαρτών ή φυσαλίδων χαρτοφυλακίων από το NPV. Αλλά το ζήτημα για το πώς να υπολογίσει το NPV, λαμβάνοντας υπόψη τις αβέβαιες εκτιμήσεις, είναι μια κοινή ανησυχία. Τα διαφορετικά πρότυπα και οι διαφορετικές εταιρίες μεταχειρίζονται τον κίνδυνο με ποικίλους τρόπους σε αυτόν τον υπολογισμό NPV.

XXXVI. Άλλα διαγράμματα Buhble

Υπάρχουν πολυάριθμες παράμετροι, διαστάσεις, ή μεταβλητές με τις οποίες κάποιες παράμετροι μπορούν να επιδιώξουν μια ισορροπία των προγραμμάτων. Κατά συνέπεια, μια ατελείωτη ποικιλία των X και Y πλοκών ή των διαγραμμάτων φυσαλίδων είναι δυνατή. Εδώ εξετάζονται τα εξής:

XXXVII. Αγορά και νέα τεχνική

Οι διάφορες διαστάσεις της νεότητας προγράμματος είναι δημοφιλείς τρόποι να χαρακτηριστούν τα προγράμματα των νέων προϊόντων κατά τη διάρκεια των ετών. Η αρχική μήτρα νεότητας ή οικειότητας, προτείνεται από τον Roberts, και αυτή η σκέψη έχει συρθεί στο σχέδιο διαγραμμάτων φυσαλίδων. Κατά συνέπεια μια αρκετά δημοφιλής έκδοση ενός διαγράμματος φυσαλίδων είναι να σχεδιαστούν τα διάφορα μέτρα της νεότητας ως άξονες X και Y.

O New but unfamiliar		
O O O New but Familiar	o O	
o° 0 Base Markets	o o 0 o o	°0
Base Markets	New but Familiar	New but unfamiliar

Παράδειγμα Technology Newness

Η Bayer είναι σημαντική φαρμακευτική και χημική επιχείρηση. Ένα από τα αμερικάνικα τμήματά της έχει κινηθεί μπροστά για να εφαρμόσει τη διαχείριση χαρτοφυλακίων. Μεταξύ άλλων διαγραμμάτων, το διάγραμμα φυσαλίδων νεότητάς της είναι πολύ χρήσιμο. Οι αγορές της γίνονται από προϊόντα νέα αλλά γνωστά.

XXVIII. Κίνδυνος αγοράς και τεχνολογίας

Θα έπρεπε όλα τα προγράμματα να είναι χαμηλού κινδύνου. Άλλη μια φορά, μια ισορροπία επιδιώκεται. Ένα παρόμοιο διάγραμμα φυσαλίδων κινδύνου χρησιμοποιείται από τους Rohm και Haas. Εδώ η πιθανότητα της τεχνικής επιτυχίας σχεδιάζεται ενάντια στην εμπορική πιθανότητα. Τα μεγέθη φυσαλίδων δείχνουν το συνολικό κόστος των προγραμμάτων. Η διαχείριση επιδιώκει έπειτα να βελτιστοποιήσει την ισορροπία μεταξύ των τύπων κινδύνων.

XXXIX. Τομέας αγοράς εναντίον της στρατηγικής πρόθεσης

Μια προσπάθεια να αντιμετωπισθεί η ισορροπία χαρτοφυλακίων από την άποψη της στρατηγικής βεβαιώθηκε από τους Rohm και Haas. Το επόμενο κεφάλαιο εξετάζει τη στρατηγική σύνδεση λεπτομερώς. Τα προγράμματα επιδεικνύονται σε ένα διάγραμμα φυσαλίδων που έχει ως δύο διαστάσεις του:

1. Την στρατηγική πρόθεση: ο σκοπός και ο τύπος προγράμματος (υπερασπίστε, αυξηθείτε, νέα αίτηση, νέα επιχείρηση, βασική έρευνα)
2. Τον τομέα της αγοράς που εξυπηρετείται.

XL. Ανακεφαλαίωση διαγραμμάτων φυσαλίδων

Ποιοι τύποι διαγραμμάτων φυσαλίδων είναι επικρατούντες στη βιομηχανία; Αναφέρθηκαν διάφοροι κατάλογοι διαστάσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως άξονες X και Y. Στην πράξη, εντούτοις, η διαχείριση φαίνεται να προτιμά πιο δημοφιλή προγράμματα. Κατά πολύ, το διάγραμμα κίνδυνος-ανταμοιβής ή οι παραλλαγές των διαγραμμάτων Φυσαλίδων, είναι τα δημοφιλέστερα, με 44 τοις εκατό των χρηστών που τα υιοθετούν.

XLI. Άλλα διαγράμματα για τη διαχείριση χαρτοφυλακίων

Η έρευνα αποκάλυψε επίσης μια σειρά αμέτρητων ιστογραμμάτων και διαγραμμάτων πιτών που βοηθούν να απεικονίσουν την ισορροπία χαρτοφυλακίων. Πράγματι, υπάρχουν πολλά και χαρακτηριστικά διαγράμματα. Μερικά παραδείγματα διάφορων διαγραμμάτων ακολουθούν.

Radical	New Core	Product	
Next	Product	New Benefit	Product Variant
Generat	Improvement		No Change
ion		Consumer Value Perception	
	F E C H N O L O G Y	<u>Aggressive</u>	<u>Reckless</u>
		High Competitive Strength but High Risk	High Risk for Low Business Gains
Increme	A P I C U L U		
ntal			
Base		Vulnerable	Defensive
		Easily imitated product or service	Low Risk but Low Competitive Strength

Κίνδυνος διαχείρισης στην καινοτομία

ΠΗΓΗ: Προσαρμοσμένο από μια παρουσίαση από το Adrian Dale, Creatifica Associates, στο παρελθόν από τον ανώτερο διευθυντή σε Unilever, 2001

Market Segments

Rank	Type of Chart	Axis	By	Axis	%
1	Risk Vs. Reward	Reward: NPV, IRR, benefits after years of launch; market value	By	Probability of success (technical, commercial)	44.4
2	Newness	Technical newness	By	Market Newness	11.1
3	Ease Vs. Attractiveness	Technical feasibility	By	Market attractiveness (growth potential, consumer appeal, general, attractiveness, life cycle)	11.1
4	Strength Vs. Attractiveness	Competitive position (strengths)	By	Attractiveness (market growth, technical maturity, years to implementation)	11.1
5	Cost Vs. Timing	Cost to implement	By	Time to impact	9.7
6	Strategic Vs. Benefit	Strategic focus or fit	By	Business intent, NPV, financial fit, attractiveness	8.9
7	Cost Vs. Benefit	Cumulative reward	By	Cumulative development costs	5.6

Δημοφιλείς διαστάσεις διαγραμμάτων φυσαλίδων

Σημείωση: Στον παραπάνω πίνακα φαίνονται οι τομείς αγοράς που υιοθετούν αυτά τα διαγράμματα. Η πρώτη στήλη παρουσιάζει τον τύπο των διαγραμμάτων που χρησιμοποιούν η δεύτερη και η τέταρτη παρουσιάζει τους άξονες των διαγραμμάτων. Κατεβαίνοντας κατά σειρά τη δημοτικότητα η τελευταία στήλη παρουσιάζει τη διακοπή ποσοστού της χρήσης διαγραμμάτων φυσαλίδων (ως ποσοστό της επιχείρησης που χρησιμοποιεί τα διαγράμματα φυσαλίδων).

ΠΗΓΗ: Έρευνα-τεχνολογία Management⁴ (1998).

XLII. Τύποι προγράμματος

Είναι επίσης ζωτικής σημασίας στη διαχείριση χαρτοφυλακίων να εξεταστούν οι τύποι προγράμματος. Ποια είναι τα έξοδα στα γνήσια νέα προϊόντα, στις αναπροσαρμογές, στη βασική έρευνα; Και τι θα έπρεπε να είναι; Η πίτα ή οι παρόμοιοι τύποι διαγραμμάτων, που συλλαμβάνουν τη διάσπαση εξόδων στους τύπους προγράμματος. Αυτό είναι ίσως το δημοφιλέστερο όλων των επιδείξεων διαγραμμάτων πιτών.

XLIII. Αγορές, προϊόντα, και τεχνολογίες

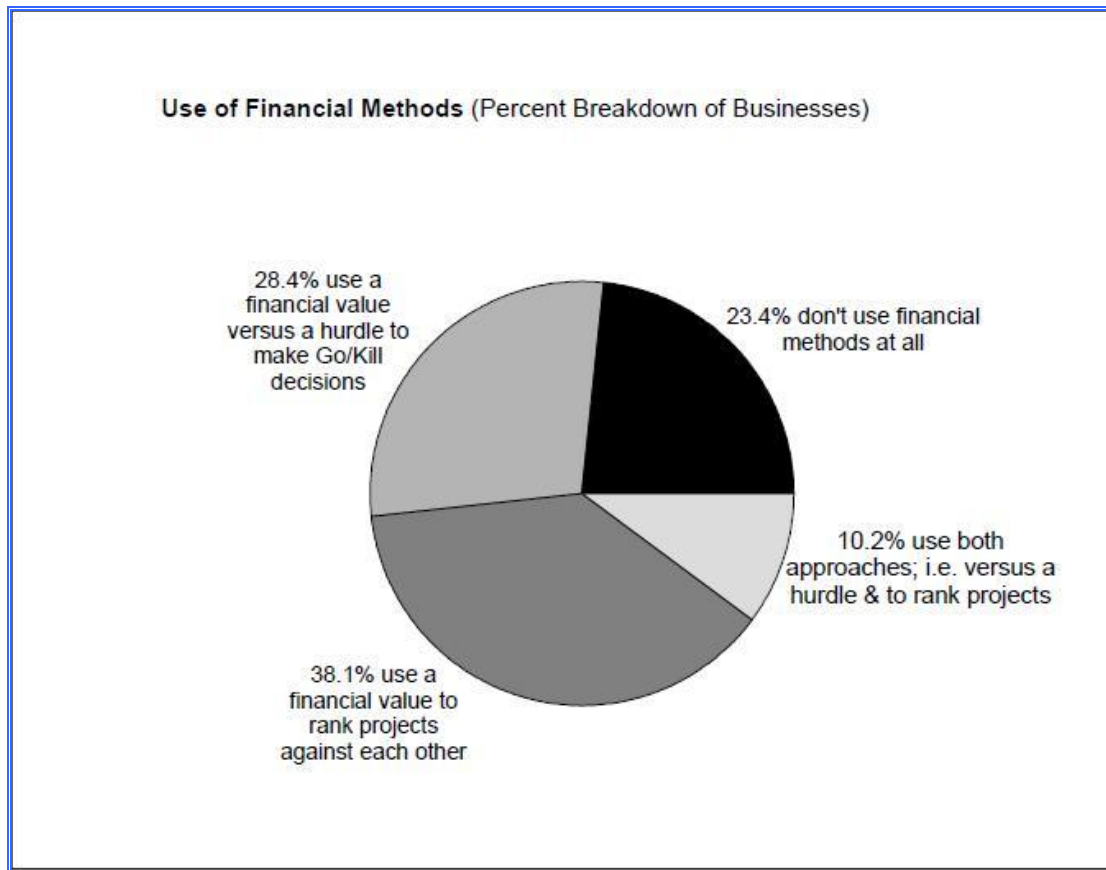
Ένα άλλο σύνολο διαστάσεων πέρα από το οποίο οι διευθυντές επιδιώκουν την ισορροπία είναι το προϊόν και ο τύπος τεχνολογίας. Ο πελάτης χρειάζεται το σχεδιάγραμμα.

Οι ανάγκες πελατών είναι ένας σημαντικός τρόπος να επιδειχθεί το χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης των έργων. Αν και, για πολλές επιχειρήσεις, τα προϊόντα και τα προγράμματα αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, οι ανάγκες πελατών είναι σχετικά σταθερές. Η απαρίθμηση αυτών των αναγκών μπορεί να παρέχει τη βάση για ένα γερό εργαλείο διαχείρισης. Παράδειγμα: Για μια επιχείρηση στον τομέα φροντίδας της τρίχας, η έρευνα αγοράς έχει προσδιορίσει πέντε σημαντικές μακροπρόθεσμες καταναλωτικές ανάγκες: βελτιωμένος καθαρισμός, βελτιωμένη ποιότητα τρίχας, προστασία από τη ζημιά, περισσότερη ευκολία, και βελτιωμένα αισθητήρια συνθήματα. Η αντιστοιχία σε κάθε ανάγκη μπορεί να είναι διάφορα νέα προϊόντα ή λύσεις τεχνολογίας, τα οποία μπορούν να παρουσιαστούν σε ένα «δέντρο αναγκών» .

XLIV. Πώς χρησιμοποιούνται οι διάφορες μέθοδοι χαρτοφυλακίων

Οι οικονομικές μέθοδοι είναι δημοφιλέστερες των διάφορων μεθόδων επιλογής προγράμματος και καθορισμού προτεραιοτήτων με 77% των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν αυτήν την μέθοδο συνολικά, και 40% εκθέτοντας το ως κυρίαρχη μέθοδο στην οποία στηρίζονται . Οι οικονομικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται με διάφορους τρόπους.

Μια οικονομική μέθοδος χρησιμοποιείται για να ταξινομήσει τα προγράμματα το ένα απέναντι στο άλλο. Δηλαδή η οικονομική αξία του προγράμματος έχει αναμενόμενα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα ή καθορίζονται, και εκείνη η αξία χρησιμοποιείται για να ταξινομήσει τα προγράμματα προκειμένου να αποφασιστεί το χαρτοφυλάκιο των προγραμμάτων (38,1% όλων των επιχειρήσεων υιοθετούν αυτήν την προσέγγιση ταξινόμησης)



Μια λιγότερο δημοφιλής μέθοδος, αλλά ακόμα εμφανής, είναι η χρήση ενός οικονομικού μέτρου που συγκρίνεται απέναντι σε ένα ποσοστό εμποδίων (ή το αποδεκτό επίπεδο) προκειμένου να ληφθούν οι αποφάσεις απόρριψης ή εκτέλεσης σχετικά με τα μεμονωμένα προγράμματα (που στη συνέχεια, καθορίζουν τον κατάλογο ενεργών προγραμμάτων, ως εκ τούτου το χαρτοφυλάκιο). Συνολικά 28,4% των επιχειρήσεων που ενεργοποιούν αυτόν τον τρόπο.

Μερικές επιχειρήσεις κάνουν και τα δύο: η οικονομική αξία του προγράμματος χρησιμοποιείται για να ταξινομήσει τα προγράμματα το ένα απέναντι στο άλλο, και επίσης συγκρίνεται με ένα εμπόδιο για να λάβει τις αποφάσεις απόρριψης ή εκτέλεσης (10,2% των επιχειρήσεων). Εκείνα τα 10% των επιχειρήσεων που κάνουν και τα δύο επιτυγχάνουν την ελαφρώς υψηλότερη απόδοση χαρτοφυλακίων από τις άλλες τρεις ομάδες.

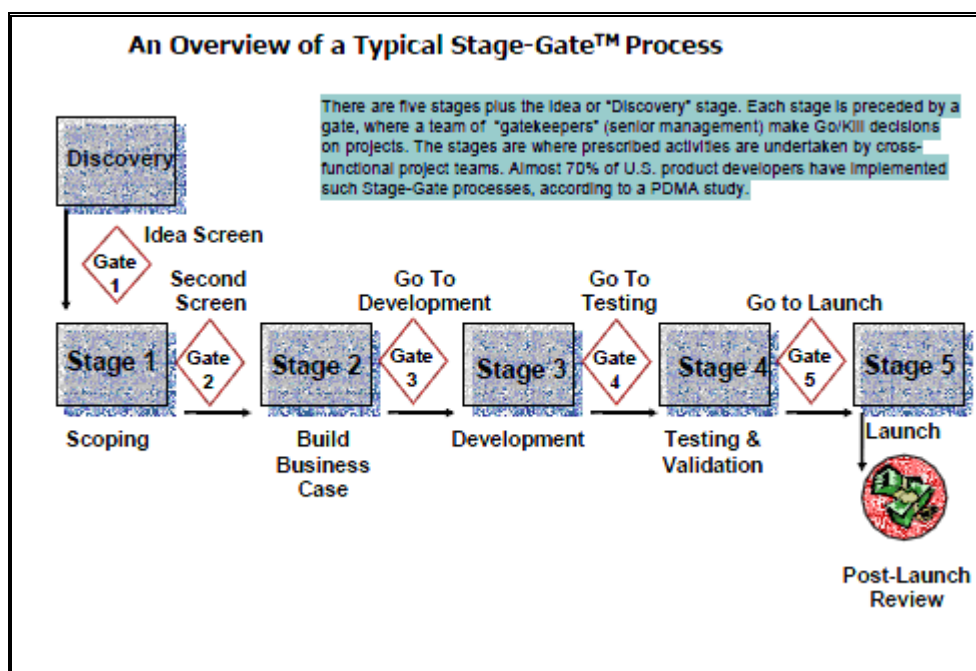
Τα διαγράμματα φυσαλίδων είναι επίσης ένα αρκετά δημοφιλές εργαλείο χαρτοφυλακίων, με 41% των επιχειρήσεων που τις χρησιμοποιούν. Αλλά τα διαγράμματα φυσαλίδων εμφανίζονται περισσότερο για να είναι ένα ενισχυτικό εργαλείο, με σχετικά λίγες επιχειρήσεις που στηρίζονται σ'αυτά ως κυρίαρχη μέθοδο των χαρτοφυλακίων τους.

XLV. Στάδιο των 5 Πυλών

Υπάρχουν πέντε στάδια συν το στάδιο ιδέας ή «ανακαλύψεων».

Κάθε στάδιο προηγείται από μια πύλη, όπου μια ομάδα «των θυρωρών» (διοίκηση) λαμβάνει τις αποφάσεις σχετικά με τα προγράμματα. Τα στάδια είναι οι ορισμένες δραστηριότητες οι οποίες αναλαμβάνονται από τις ομάδες προγράμματος. Σχεδόν 70% των υπεύθυνων για την ανάπτυξη Αμερικάνικων προϊόντων έχουν εφαρμόσει τέτοιες διαδικασίες στάδιο-πυλών, σύμφωνα με μια μελέτη.⁸ Η στάδιο-πύλη σπάζει την καινοτομία διαδικασίας σε ένα προκαθορισμένο σύνολο σταδίων, κάθε ένα που αποτελείται από τις ορισμένες, πολυσύνθετες, και παράλληλες δραστηριότητες.

Το ανωτέρω πρότυπο επεξηγεί τη ροή διαδικασίας. Η είσοδος σε κάθε στάδιο είναι μια πύλη απόφασης, ένα σημείο ελέγχου γιατί εκτελείται ή απορρίπτεται μία απόφαση. Πολλά άλλα ονόματα έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν παρόμοια σχήματα, τη μεταξύ τους διαδικασία παράδοσης προϊόντων. Η έννοια στάδιο-πυλών είναι βασισμένη στην εμπειρία, στις προτάσεις, και τις παρατηρήσεις ενός μεγάλου αριθμού διευθυντών και εταιρειών στην έρευνα.



Στην Πύλη 1 οι ιδέες οθονών που δημιουργούνται στην βασική έρευνα, προέρχονται από τα αβάσιμα προγράμματα, και παράγονται με διάφορες τεχνικές δημιουργικότητας.

Η αρχική διαλογή είναι η πρώτη απόφαση να δεσμευθούν οι πόροι στο πρόγραμμα, που επισημαίνει μια δοκιμαστική δέσμευση.

⁸ Portfolio Management for New Products Picking The Winners Reference Paper # 11 Dr. Robert G. Cooper Dr. Scott J. Edgett

Η πύλη 1 τείνει να είναι ποιοτική και ολιγάριθμη βασισμένη στα εξής κριτήρια: στρατηγική ευθυγράμμιση με τεχνική δυνατότητα πραγματοποίησης και ελκυστικότητα ευκαιρίας.

Στο επόμενο στάδιο η διαχείριση καθορίζει το προϊόν και ελέγχει την ελκυστικότητα του προγράμματος πριν από τα βαριά έξοδα. Είναι το κρίσιμο στάδιο εργασίας παρουσιάζει ότι συχνά αδύναμα αντιμετωπίζεται.

Το στάδιο 2 περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες: Ο χρήστης πρέπει να καθορίσει τις επιθυμίες και την ανάγκη του πελάτη για το ιδανικό προϊόν. Γίνεται τεχνική αξιολόγηση, η οποία εστιάζει στη δυνατότητα πραγματοποίησης του προγράμματος από μια οικονομική και τεχνολογική άποψη.

Στην πύλη 3, η απόφαση μετά από την εργασία στο στάδιο 2, είναι η τελική πύλη πριν από το στάδιο ανάπτυξης.

Στην πύλη 4 εξετάζετε ολόκληρο το πρόγραμμα - το ίδιο το προϊόν, η διαδικασία παραγωγής, η αποδοχή πελατών και τα οικονομικά.

Αυτή η τελική φάση, πύλη 5 περιλαμβάνει την τοποθέτηση του σχεδίου έναρξης μάρκετινγκ και της παραγωγής ή του σχεδίου διαδικασιών στην κίνηση. Λαμβάνοντας υπόψη ένα σχέδιο δράσης που υποστηρίζεται από τους κατάλληλους πόρους και τα απρόβλεπτα γεγονότα, πρέπει να είναι σαφής ξεκίνημα για το νέο προϊόν.

Κεφάλαιο 5ο

Όλοι βάζουν κάτω τη στρατηγική. Από τη στρατηγική καινοτομίας και τεχνολογίας νέων προϊόντων της επιχείρησής έρχεται ο στόχος μεγιστοποίησης της αξίας του χαρτοφυλακίου.

XLVI. Απαιτήσεις Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου

Η ικανοποιητική επίδοση των περισσότερων προσεγγίσεων χαρτοφυλακίου, σε συνδυασμό με την βιομηχανία να υιοθετεί μεθόδους που θα προβλέπουν την ιδανική μέθοδο διαχείρισης χαρτοφυλακίου, θέτουν τις παρακάτω απαιτήσεις.

1. Τους εταιρικούς στόχους και τις διάφορες στρατηγικές που θα πρέπει να αποτελούν βάση για το νέο προϊόν του χαρτοφυλακίου. Περισσότερο από ποτέ, η διαχείριση της τεχνολογίας θεωρείται ως άρρηκτα συνδεδεμένη με την εταιρική στρατηγική.
2. Η Διαχείριση χαρτοφυλακίων πρέπει να είναι σύμφωνη με τη συνολική έναρξη της επιχείρησης.
3. Ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι η κινητήρια δύναμη της στρατηγικής και πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην επιλογή των έργων
4. Η καλή επικοινωνία και η κατανόηση πρέπει να υφίσταται μεταξύ υψηλόβαθμων εταιρικών στελεχών της διαχείρισης.
5. Η μέθοδος επιλογής πρέπει να λαμβάνει υπόψη την αλλαγή και την αλληλεπίδραση των στόχων και των παικτών. Οι μέθοδοι Χαρτοφυλακίου πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν ταυτόχρονα με την αλληλεπίδραση των πόρων, και την αλληλεπίδραση μεταξύ των αποτελεσμάτων και των έργων.
6. Η μέθοδος επιλογής χαρτοφυλακίου πρέπει να πραγματοποιεί τη λήψη αποφάσεων σε διάφορα στάδια στη διοργάνωση.
7. Μια πτυχή της στρατηγικής είναι η απόφαση για το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου στο πλαίσιο ενός επιλεγμένου προφίλ και στη συνέχεια την εξεύρεση τρόπων για την ελαχιστοποίηση.
8. Η οργανωτική δομή και τα κατάλληλα συστήματα στήριξης είναι υποχρεωτικά. Μια σταθερή οργανωτική δομή υποστήριξης είναι αναγκαία για την ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας και για τις τυποποιημένες διαδικασίες του χαρτοφυλακίου και μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή των εσωτερικών συστημάτων στήριξης.

Ωστόσο, τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά των περιουσιακών στοιχείων, που βαραίνουν στην επιλογή χαρτοφυλακίου, είναι τρία:

1. η προσδοκώμενη απόδοση

2. ο κίνδυνος και
3. η ρευστότητα

XLVII. Στρατηγική σύνδεσης στο χαρτοφυλάκιο: Προσεγγίσεις

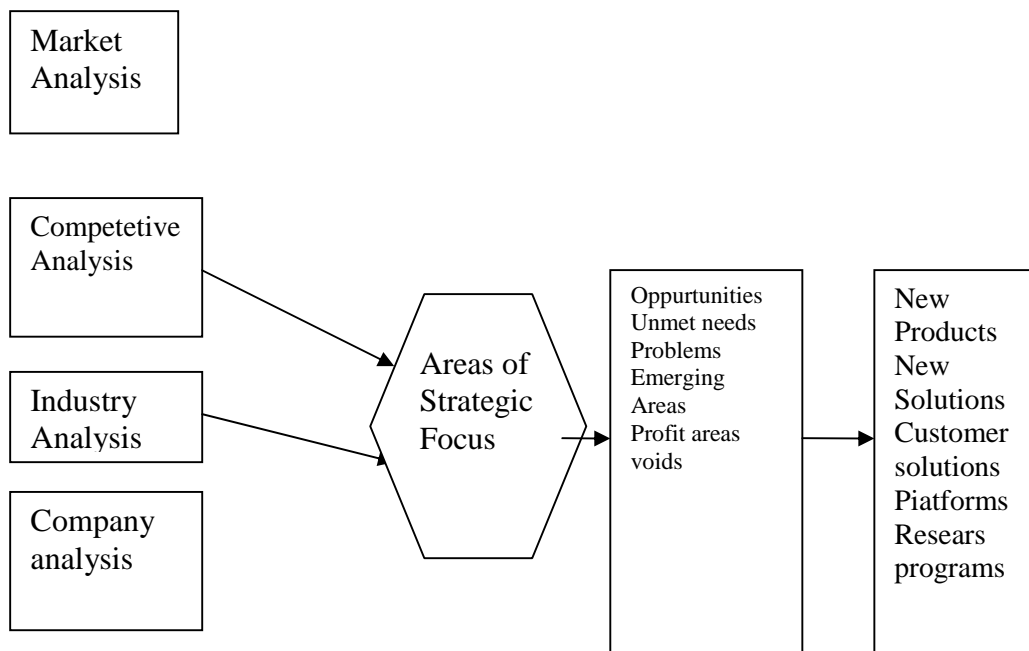
Τρεις ευρείς στόχοι προκύπτουν στην επιθυμία να ενσωματωθεί η στρατηγική και να επιτευχθεί η στρατηγική ευθυγράμμιση στη διαχείριση χαρτοφυλακίων:

Η στρατηγική τακτοποίηση είναι η πρώτη και η ευκολότερη . Εξετάζει αυτήν την ερώτηση: Είναι όλα τα προγράμματά σύμφωνα με την αρθρωμένη στρατηγική σας; Παραδείγματος χάριν εάν η επιχείρηση αποφασίσει να στοχεύσει σε ένα πρόγραμμα καινούργιων αγορών, κατόπιν από ποια προγράμματα πρέπει ή θα έπρεπε να κάνετε για να πετύχει αυτό το νέο πρόγραμμα;

Οι στρατηγικές προτεραιότητες είναι επίσης δυσκολότερες. Εξετάζει αυτήν την ερώτηση: Τα έξοδά σας απεικονίζουν τις στρατηγικές προτεραιότητές σας; Εάν η επιχείρηση αυξάνει τα έξοδά της πρέπει και τα προγράμματα να αυξηθούν στην επιχείρηση..

XLVIII. Αναπτυσσόμενος μια στρατηγική νέων προϊόντων- - ένας γρήγορος οδηγός στην επιχείρηση

Η από επάνω προς τα κάτω προσέγγιση έχει ως σκοπό συγκεκριμένα να εξασφαλίσει ότι ο σημαντικότερος αυτός κατάλογος προγραμμάτων -είναι ουσιαστικός για την πραγματοποίηση της επιχειρησιακών στρατηγικής και των στόχων.



Τα σημαντικότερα βήματα στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής νέων προϊόντων ΠΗΓΗ: από το Discover στάδιο της διαδικασίας Thomson Solutions της εταιρίας Thomson.

Αρχίζει με τους στόχους νέων προϊόντων. Αυτοί πρέπει να εξελιχθούν από τους επιχειρησιακούς στόχους τη στρατηγική του. Οι στόχοι νέων προϊόντων εκφράζονται συχνά από:

- Το ποσοστό του εισοδήματος που προήλθε από τα νέα προϊόντα που προωθήθηκαν τα τελευταία χρόνια X (αυτό είναι η πολύ συχνά χρησιμοποιημένη μορφή στόχου νέων προϊόντων, που διαδίδεται από τη 3M)
- Το Ποσοστό των κερδών για να προέλθει από τα νέα προϊόντα (αυτό είναι, ίσως, ένας περισσότερο υψηλός στόχος αλλά είναι συχνά πίο δύσκολος να μετρήσει ακριβώς)
- Το Ποσοστό της αύξησης επιχείρησης- είτε στο εισόδημα είτε στο κέρδος- για να προέλθουν τα νέα προϊόντα

XLIX. Ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού

Έπειτα έρχεται η αξιολόγηση της κατάστασης, (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές), με μια συγκεκριμένη . λεπτομερή ανάλυση αγοράς. Εξετάζετε το μέγεθος της αγοράς και οι τάσεις με την πάροδο του χρόνου. Έπειτα, γίνεται μια πλήρη ανταγωνιστική ανάλυση. Προσδιορίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών, οι ικανότητες πυρήνων, και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Και αναλαμβάνοντας την αγορά και τις ανταγωνιστικές αναλύσεις γίνονται αντιληπτοί οι λόγοι γιατί οι πελάτες προτιμούν αυτό το προϊόν από τα άλλα. Εδώ, η βιομηχανία και η ανάλυση αγοράς μετατοπίζονται σε μια συγκεκριμένη εστίαση στα νέα προϊόντα, και τις πιθανές νέες λύσεις. Γίνεται η αξιολόγηση της βιομηχανίας των πελατών η οποία είναι η αγορά. Μη ικανοποιητικές ανάγκες είναι συχνά το αποτέλεσμα των αλλαγών και των μετατοπίσεων σε μια βιομηχανία χρήσεων. Αυτή η προσέγγιση χτίζεται στη διαδικασία λύσεων Thomson, μια διαδικασία στάδιο-Gate™ που ένα εκτενής, στρατηγικά προσανατολισμένη μέθοδος ώστε να αποκαλύψει σημαντικές ευκαιρίες για την ανάδειξη των νέων προϊόντων.

L. Αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης

Παράλληλα με την αξιολόγηση της βιομηχανίας των πελατών γίνεται και μια εσωτερική αξιολόγηση δυνάμεων και των αδυναμιών των επιχειρήσεων. Αυτή η αξιολόγηση καθιερώνει μια βασική γραμμή της απόδοσης (πόσο καλά αποδίδει η επιχείρηση). Καθορίζει επίσης την ανταγωνιστική θέση. Αυτό δίνει στη διοίκηση μια θέση για να αρχίσει τη συζήτηση μιας στρατηγικής διορατικότητας και την απόφαση σε ποιες περιοχές ή χώρους επιθυμούν να στρέψουν το ενδιαφέρον για τα καινοτόμα νέα προϊόντα και τις λύσεις.

LI. Ανάλυση της παραγωγής

Αυτή η ανταγωνιστική σε βάθος βιομηχανία, η αγορά, και η εσωτερική προσπάθεια ανάλυσης παρέχουν δύο σημαντικά σύνολα ιδεών:

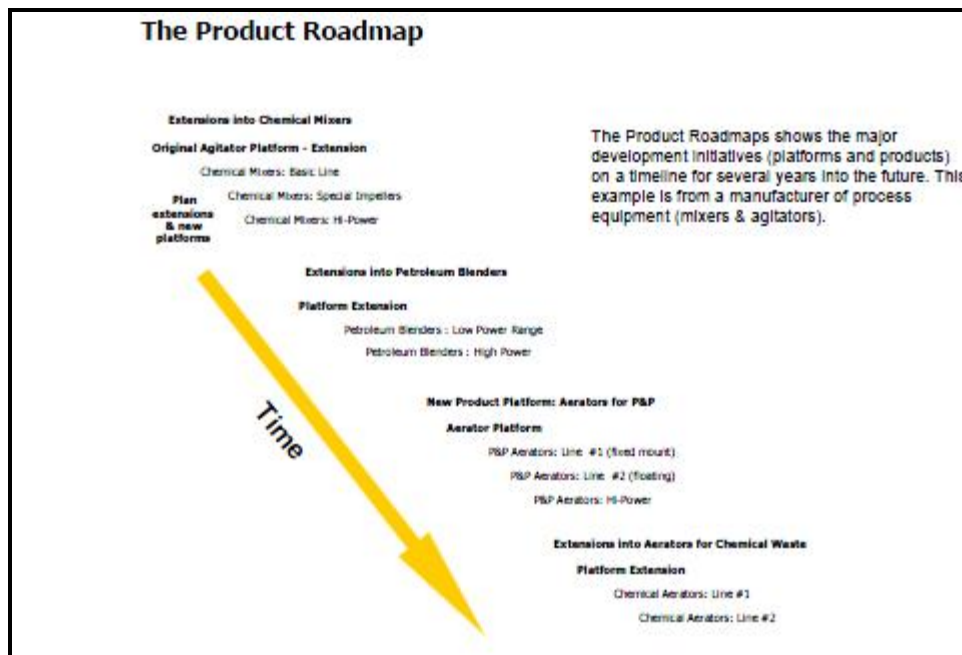
- Οι χώροι: Μια κατανόηση των πιθανών χώρων όπου η επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει. Χώροι όπου αναπτύσσονται δραστηριότητες, επίσης πληροφορίες για άλλες πιθανούς χώρους ή επιχειρησιακές περιοχές (π.χ. καινούργιες αγορές, νέες τεχνολογίες, ή κατηγορίες νέων προϊόντων).
- Συγκεκριμένες ευκαιρίες: Ιδέες για νέο προϊόν, τη νέα υπηρεσία, και τις νέες ευκαιρίες λύσεων. Αυτές παρέχουν τη βάση για τα πιθανά προγράμματα νέων προϊόντων για ή τις προσφορές από την επιχείρηση.

LII. Προϊόν και τεχνολογία Roadmaps

Τι είναι ένα roadmap; Είναι απλά η άποψη μιας διοικητικής ομάδας για το πώς ή να επιτύχουν επιθυμητό αποτέλεσμα στη διαχείριση του χαρτοφυλακίου. Το roadmap είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που βοηθά την ομάδα να σιγουρευτεί

ότι οι ικανότητες να επιτευχθεί ο στόχος τους είναι στη θέση όταν απαιτείται. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι roadmaps.

Το προϊόν Roadmaps παρουσιάζει σημαντικότερες πρωτοβουλίες ανάπτυξης (πλατφόρμες και προϊόντα) σε μια υπόδειξη ως προς το χρόνο για αρκετά έτη στο μέλλον. Αυτό το παράδειγμα είναι από έναν κατασκευαστή του εξοπλισμού διαδικασίας .



LIH. Στρατηγικοί κάδοι

Αυτή η δεύτερη από επάνω προς τα κάτω προσέγγιση έχει ως σκοπό να εξασφαλίσει τα χρήματα που ξοδεύει η επιχειρησιακή στρατηγική και οι στρατηγικές προτεραιότητες. Σύμφωνα με αυτήν την επιχειρησιακή στρατηγική, τα χρήματα διατίθενται μεταξύ διαφορετικών τύπων προγραμμάτων και σε διαφορετικούς φακέλους ή κάδους. Τα προγράμματα ταξινομούνται στην συνέχεια και εκτιμώνται σε αυτούς τους κάδους. Οι διαστάσεις αυτών των κάδων εξαρτώνται κάθε φορά από την ίδια την επιχείρηση καθώς και από την δημοτικότητα που παρουσιάζει η οποία σύμφωνα με την μελέτη μας εξαρτάται από:

- Την αγορά
- Τον τύπο ανάπτυξης (συντήρηση, διερεύνηση, ερευνητικά συστήματα)
- Την γραμμή παραγωγής
- Την σημαντικότητα του προγράμματος (κύριο ή δευτερεύων)
- Τον τομέα της τεχνολογίας

- Τους τύπους των τεχνολογικών προτύπων
- Τον τομέα της στρατηγικής ώθησης
- Την ανταγωνιστική ανάγκη

New Products: Product Line A Target Spend: \$8.7M	New Products: Product Line B Target Spend: \$18.5M	Maintenance of Business: Product Lines A & B Target Spend: \$10.8M	Cost Reductions: All Products Target Spend: \$7.8M
Project A 4.1	Projects 2.2	Project E 1.2	Project I 1.9
Project C 2.1	Project D 4.5	Project G 0.8	Project M 2.4
Project F 1.7	Project K 2.3	Project H 0.7	Project N 0.7
Project L 0.5	Project T 3.7	Project J 1.5	Project P 1.4
Project X 1.7	Gap = 5.8	Project Q 4.8	Projects 1.6
Project Y 2.9		Project R 1.5	Project U 1.0
Project 2 4.5		Project V 2.5	Project AA 1.2
Project BB 2.6		Project W 2.1	

Τα προγράμματα που δίνονται προτεραιότητα μέσα στους στρατηγικούς κάδους δεν ταξινομούνται απέναντι στα προγράμματα, δεν ανταγωνίζονται για πόρους σε άλλους κάδους. Όπου εμφανίζεται υπερβολική σπατάλη μέσα στον κάδο, πάρα πολλά προγράμματα συντήρησης μπορούν να κλαδευτούν ή η διαχείριση της εταιρείας, δίνει αναλογικά λιγότερες εγκρίσεις για τα επερχόμενα έργα εκείνου του τύπου. " Στην αντίθετη περίπτωση, όπου είναι μειωμένη η δαπάνη ενθαρρύνουν περισσότερα τέτοια προγράμματα και μπορούν ακόμη και να χαλαρώσουν .

Κεφάλαιο 6ο

LIV. Μέθοδοι Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου και Αποτελέσματα Απόδοσης των Μεθόδων αυτών

Πόσο σωστά λειτουργεί η Διαχείριση του Χαρτοφυλακίου; Αυτό αποτελεί ένα θεμελιώδες και ζωτικής σημασίας ερώτημα. Στο κεφάλαιο 1, γίνετε λόγος στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου, εξετάζοντας την ποιότητα των χαρτοφυλακίων με βάσει έξι διαφορετικές παραμέτρους. Το τρέχον κεφάλαιο, θα αναφερθεί διεξοδικά στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση του χαρτοφυλακίου με τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, ποιες από αυτές είναι οι πιο δημοφιλείς και πώς χρησιμοποιούνται. Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η δημοτικότητα δεν συνεπάγεται την απόδοση και το αντίστροφο. Μάλιστα, έχει σημειωθεί ότι μία από τις δημοφιλέστερες μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου έχει παρουσιάσει στο παρελθόν τα χειρότερα αποτελέσματα. Σε αυτό το κεφάλαιο, γίνεται μια εκτενή έρευνα σχετικά με την απόδοση του χαρτοφυλακίου σε διάφορους τομείς της βιομηχανίας.

Ο σκοπός της έρευνας που πραγματοποιείται για το κεφάλαιο αυτό, είναι να μπορέσει να καθοριστεί η δημοτικότητα και η φύση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση του χαρτοφυλακίου σε διάφορους τομείς της βιομηχανίας και έπειτα να μπορέσει να συνδεθεί η απόδοση με τα αποτελέσματα προκειμένου να προσδιοριστούν οι καλύτερες εφαρμοσμένες μέθοδοι. Η έρευνα διεξήχθη με την βοήθεια του Βιομηχανικού Ερευνητικού Κέντρου της Ουάσιγκτον (IRI, Industrial Research Institute), το οποίο αντιπροσωπεύει τις περισσότερες σημαντικές αμερικανικές εταιρείες οι οποίες συμμετέχουν σε διάφορα προγράμματα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D, Research and Development). Ένα λεπτομερές ερωτηματολόγιο ερευνών αναπτύχθηκε, που εξέτασε διάφορα θέματα, συμπεριλαμβανομένων της σημασίας της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου, της γενικής φύσης των μεθόδων της διαχείρισης και της απόδοσης των μεθόδων αυτών. Το ίδιο το ερωτηματολόγιο ήταν προσεκτικά δομημένο και εξαντλητικά αναθεωρημένο από μια επιτροπή εμπειρογνομόνων του Βιομηχανικού Ερευνητικού Κέντρου και οριστικοποιήθηκε αφού προδοκιμάστηκε σε οκτώ επιχειρήσεις μέσω προσωπικών συνεντεύξεων.

Για τις ανάγκες του ερωτηματολογίου, δημιουργήθηκε μια λίστα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ανάπτυξη των προϊόντων στην περιοχή της Βόρειας Αμερικής, συμπεριλαμβανομένης και της λίστας των επιχειρήσεων-μελών του Βιομηχανικού Ερευνητικού Κέντρου. Το ενδεχόμενο

δείγμα ήταν 205 αξιосέβαστες επιχειρήσεις και η κατανομή των προϊόντων τους είναι η εξής: προϊόντα υψηλής τεχνολογίας 17.6%, προϊόντα επεξεργασμένων υλικών 8.3%, χημικές ουσίες και προηγμένα υλικά 26.3%, προϊόντα υγειονομικής περίθαλψης 6.3% και άλλα προϊόντα 19%.

Ο μέσος όρος των ετήσιων πωλήσεων για τις εταιρείες της μελέτης ανέρχεται στα 6.4 δισεκατομμύρια δολάρια ενώ ο μέσος όρος της εμπορικής μονάδας που μελετάται για τις ετήσιες πωλήσεις ανέρχεται στα 1.9 δισεκατομμύρια δολάρια. Ωστόσο, από τις μέσες τιμές των παραπάνω μεγεθών δεν μπορεί να υπάρξουν σαφή αποτελέσματα. Η κατανομή των αποτελεσμάτων απόδοσης μεταξύ των καλύτερων και των χειρότερων επιχειρήσεων είναι πολύ ευρεία με μερικές εταιρείες μάλιστα να επιτυγχάνουν άριστες αποδόσεις και άλλες να επιφέρουν τα χειρότερα αποτελέσματα.

Τα διάφορα προγράμματα (projects) ευθυγραμμίζονται μέσω των στόχων του επιχειρησιακού χαρτοφυλακίου και μάλιστα είναι μεγάλης αξίας αν θεωρήσουμε ότι τα έξοδα απεικονίζουν την στρατηγική των επιχειρήσεων σχετικά με την διαχείριση του χαρτοφυλακίου. Όταν τα προγράμματα πραγματοποιούνται εγκαίρως, τότε το χαρτοφυλάκιο επιφέρει τον σωστό αριθμό και την ισορροπία μεταξύ αυτών των προγραμμάτων.

Αυτές οι ουσιαστικές διαφορές που αφορούν την απόδοση της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου μεταξύ των καλύτερων και των χειρότερων μεθόδων που χρησιμοποιούνται, συμπεριλαμβανομένων και των μετρίων αποτελεσμάτων απόδοσης θεωρούνται αρκετά σημαντικές. Αυτό στην ουσία φανερώνει δύο σημαντικές πτυχές:

1. Πολλές εταιρείες αποδίδουν ουσιαστικά κάτω από το επιτρεπόμενο όριο. Για παράδειγμα, σχεδόν οι μισές εταιρείες αναφέρουν ότι χρησιμοποιούν προγράμματα σχετικά με την διαχείριση του χαρτοφυλακίου μακροπρόθεσμα ενώ περισσότερο από το ένα τρίτο αναγνωρίζει τα «πολύ κακώς ισορροπημένα» χαρτοφυλάκια. Το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις εμφανίζουν απόδοση κάτω του μετρίου, οδηγεί στην αναγκαία βελτίωση των μεθόδων της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.
2. Οι καλύτεροι διαχειριστές χαρτοφυλακίου αποδεικνύουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση μπορεί να γίνει πράγματι εφικτή και όχι μόνο να αποτελεί θεωρία.

LV. Οι καλύτεροι και οι χειρότεροι διαχειριστές

Το μέγεθος της απόδοσης όσον αφορά την διαχείριση του χαρτοφυλακίου μπορεί να συσχετιστεί άμεσα με το εξής ερώτημα: Τι είναι αυτό που κάνουν με αποτελεσματικότερο τρόπο οι καλύτεροι διαχειριστές από τους χειρότερους; Για να μπορέσει να δοθεί απάντηση στο παραπάνω ερώτημα, αναπτύχθηκε μια ενιαία και σύνθετη παράμετρος που ρυθμίζει την απόδοση του χαρτοφυλακίου

και βασίζεται στις έξι επιμέρους παραμέτρους οι οποίες αναφερθήκαν πρωτύτερα. Οι καλύτεροι διαχειριστές που έχουν επιλεγεί, έχουν καθοριστεί με βάση το 20% των επιχειρήσεων που μετρήθηκαν με βάση την απόδοση του χαρτοφυλακίου σύμφωνα με την ενιαία παράμετρο.

Όπως ήταν αναμενόμενο πάνω από το 20% των επιχειρήσεων επιτυγχάνει θεαματικά αποτελέσματα όσον αφορά την απόδοση του χαρτοφυλακίου εφαρμόζοντας τις έξι επιμέρους παραμέτρους. Εντούτοις, οι δύο περιοχές στις οποίες υπερέχουν πραγματικά οι καλύτεροι διαχειριστές από τους χειρότερους είναι οι εξής:

- Η ισορροπία του χαρτοφυλακίου που επιτυγχάνει την σωστή ισορροπία των προγραμμάτων.
- Ο σωστός αριθμός των προγραμμάτων για τους διαθέσιμους πόρους.

Ωστόσο, και στις δύο αυτές περιοχές οι μεσαίες επιχειρήσεις αποδίδουν αδύναμα.

Σε αυτό το σημείο, θα μπορούσε να τεθεί το εξής ερώτημα: Πως οι διευθυντές των διαφόρων επιχειρήσεων βλέπουν τις διάφορες μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου από την πλευρά των βασικών παραμέτρων, όπως την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την πραγματοποίηση και την ευκολία στην χρήση; Θα ήθελαν να συστήσουν τις προσεγγίσεις τους σε άλλες επιχειρήσεις;

Η διαχείριση στις μεσαίες επιχειρήσεις δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί πλήρως μόνο με τις προσεγγίσεις που μπορούν να γίνουν στην διαχείριση του χαρτοφυλακίου. Η θετικότερη εικόνα της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου είναι οι προσεγγίσεις που μπορούν να γίνουν για αυτήν και που εγκαθιστούν το ύψος της επιχειρησιακής διαχείρισης. Κατά μέσο όρο, η μέθοδος του χαρτοφυλακίου:

- Εμφανίζεται αποτελεσματική (όταν οδηγεί σε σωστές αποφάσεις)
- Δεν είναι ιδιαίτερα αποδοτική (κυρίως εμφανίζεται ανεπαρκής)
- Χρησιμοποιείται για να οδηγεί σε καθοριστικές αποφάσεις
- Δεν είναι ιδιαίτερα ρεαλιστική στην σύλληψη των βασικών ιδεών του προβλήματος του χαρτοφυλακίου
- Δεν είναι ιδιαίτερα φιλική προς τον χρήστη
- Δεν γίνεται ιδιαίτερα κατανοητή από τους διάφορους διαχειριστές

LVI. Η Φύση των Μεθόδων Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου

Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω σαφών διαδικασιών μιας καλά καθορισμένης μεθόδου που μπορεί και καλύπτει όλα τα προγράμματα; Ή θεωρείται μια πιο άτυπη διαδικασία που πραγματοποιείται χωρίς καθορισμένες μεθόδους και χωρίς συγκεκριμένους κανόνες; Θα έπρεπε οι επιχειρήσεις να εφαρμόζουν περισσότερο συστηματικές μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου; Στην παρούσα φάση, ερευνούμε την τυπικότητα και την σαφήνεια των διαφόρων μεθόδων διαχείρισης του

χαρτοφυλακίου που εφαρμόζονται σήμερα καθώς και τις συνέπειες που εμφανίζονται στην απόδοσή του.

Μια τυπική επιχείρηση αποδίδει μέτρια όταν η απόδοσή της οφείλεται στην σαφήνεια της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Για παράδειγμα, κατά μέσο όρο:

- Οι επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν πιο καθιερωμένες και ρητές μεθόδους για την διαχείριση του χαρτοφυλακίου και την επιλογή των διαφόρων προγραμμάτων
- Τις περισσότερες φορές, η διοίκηση μιας επιχείρησης αναφέρεται στις μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου και οι δραστηριότητες της αντικατοπτρίζουν την χρήση των μεθόδων αυτών
- Οι κανόνες και οι διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχή διαχείριση του χαρτοφυλακίου, τις περισσότερες φορές προκαθορίζονται.

Ωστόσο, οι διάφορες μέθοδοι διαχείρισης δεν επιτυγχάνουν ορισμένες φορές εξαιτίας:

- Της μεταχείρισης όλων των προγραμμάτων ως ένα ενιαίο χαρτοφυλάκιο (που εξετάζει όλα τα προγράμματα από κοινού και που συγκρίνει το ένα με το άλλο)
- Της συνεπής εφαρμογής των μεθόδων σε «κατάλληλα» προγράμματα (δεν πρέπει όλα τα προγράμματα να συμπεριληφθούν στο χαρτοφυλάκιο, για παράδειγμα, πολύ μικρά προγράμματα ή προγράμματα συντήρησης)

Εφαρμόζοντας ρητά και με συνέπεια τις διάφορες μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου παρατηρούμε ότι εμφανίζονται έντονα επιπτώσεις στην απόδοσή του. Στην προσπάθειά να συγκριθούν οι καλύτεροι με τους χειρότερους διαχειριστές, παρατηρήθηκαν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Μια ρητή και καθιερωμένη μέθοδος διαχείρισης του χαρτοφυλακίου
- Μια διοίκηση επιχείρησης που υιοθετεί μια μέθοδο διαχείρισης και την υποστηρίζει μέσω των δραστηριοτήτων της
- Μια μέθοδος με σαφείς κανόνες και διαδικασίες
- Μια μέθοδος που μεταχειρίζεται όλα τα προγράμματα ως ένα ενιαίο χαρτοφυλάκιο (εξετάζει όλα τα προγράμματα από κοινού)
- Μια μέθοδος που εφαρμόζεται με συνέπεια σε όλα τα «κατάλληλα» προγράμματα.

Αυτές οι διαφορές που αναφέρθηκαν μεταξύ των καλύτερων και των χειρότερων διαχειριστών είναι οι πιο σημαντικές. Το συμπέρασμα το οποίο προκύπτει είναι ότι οι επιχειρήσεις με θετικά αποτελέσματα διαχείρισης χαρτοφυλακίου (ένα ισορροπημένο, στρατηγικά ευθυγραμμισμένο και μεγάλης αξίας χαρτοφυλάκιο που περιέχει τον σωστό αριθμό προγραμμάτων) επιτυγχάνουν και πλεονεκτούν στην παγκόσμια αγορά, εφαρμόζοντας με

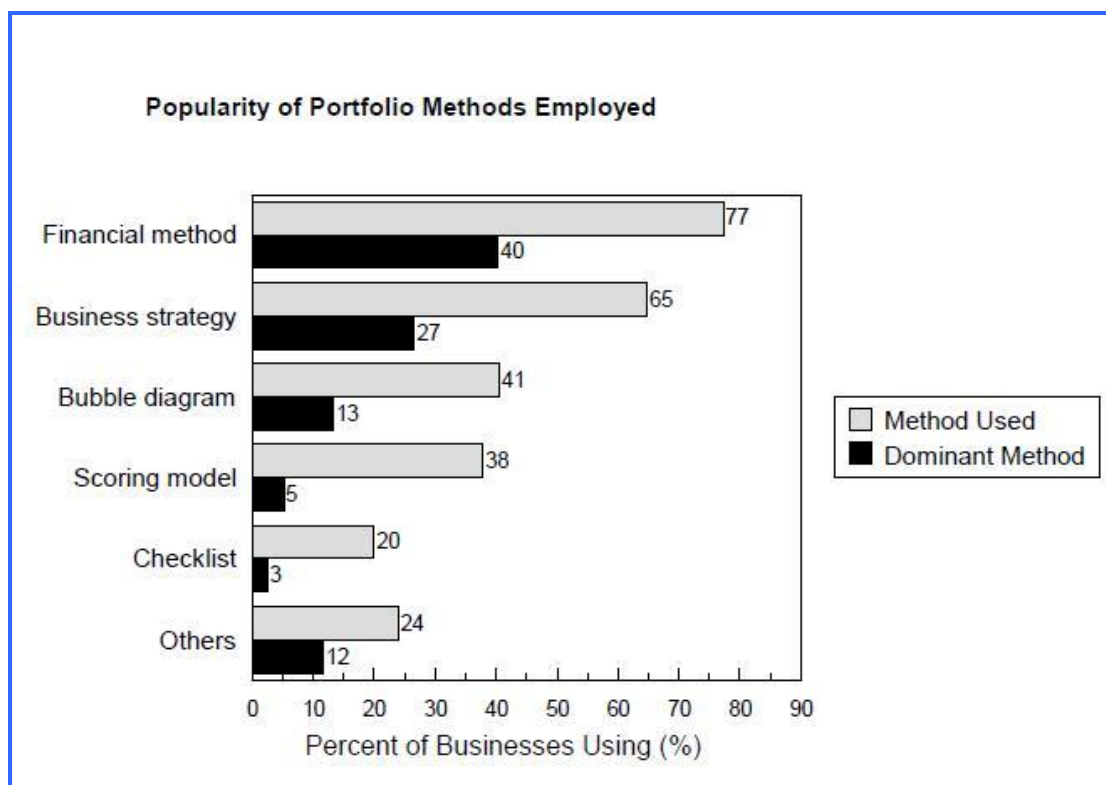
συνέπεια και ρητά όλη την διαδικασία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου, την οποία η ίδια η διοίκηση της επιχείρησης επικυρώνει. Οι κακοί όμως διαχειριστές στερούνται όλο αυτό!

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που μελετώνται ισχυρίζονται ότι χρησιμοποιούν το επίσημο σύστημα διαχείρισης χαρτοφυλακίου (μάλιστα σε ποσοστό 56.5%). Το υπόλοιπο ποσοστό χρησιμοποιεί ένα άτυπο σύστημα ή δεν χρησιμοποιεί καθόλου. Ωστόσο, οι καλύτεροι διαχειριστές δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση στο επίσημο σύστημα. Μάλιστα το 77.5% των καλύτερων διαχειριστών εφαρμόζει το επίσημο σύστημα διαχείρισης, σε αντίθεση με τους χειρότερους διαχειριστές, για τους οποίους το ποσοστό το οποίο το χρησιμοποιεί ανέρχεται μόνο στο 41.5%. Ωστόσο, η ομαδική λήψη αποφάσεων φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην διαχείριση του χαρτοφυλακίου. Το 44.8% των επιχειρήσεων προβαίνουν στην λήψη συλλογικών αποφάσεων σχετικά με τα διάφορα είδη προγραμμάτων. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής της εκάστοτε επιχείρησης δημιουργεί μια ομάδα μέσω της οποίας λαμβάνονται οι διάφορες αποφάσεις, προκειμένου να οδηγηθεί στην σωστότερη κρίση αυτών. Μόλις το 6.6% των επιχειρήσεων προβαίνει σε καθοριστικές αποφάσεις μέσω μόνο του διευθυντή ή ενός ανώτερου υπαλλήλου. Τέλος, και οι δύο τρόποι λήψης αποφάσεων εμφανίζονται στις επιχειρήσεις σε ποσοστό 48.6%.

Σχεδόν οι μισές από τις επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την διαχείριση του χαρτοφυλακίου σε εμπορικό επίπεδο. Δηλαδή, τα κεφάλαια ή οι πόροι διατίθενται με κάποιο τρόπο στην εμπορική μονάδα (για παράδειγμα, μέσω μιας διαδικασίας εταιρικού προγραμματισμού και κατανομής) και έπειτα η εμπορική μονάδα ενεργοποιεί και διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο των διαφόρων προγραμμάτων της. Συνολικά, το 48.4% των επιχειρήσεων δείχνει να είναι αυτός ο τρόπος λειτουργίας τους. Μια πολύ μικρή μειονότητα των επιχειρήσεων αναλαμβάνει την διαχείριση του χαρτοφυλακίου σε εταιρικό επίπεδο (μόνο το 6.9% των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα). Δηλαδή, όλα τα προγράμματα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις εξετάζονται από κοινού και οι διάφορες αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Στην πραγματικότητα, το πρότυπο διαχείρισης του χαρτοφυλακίου για τα διάφορα προγράμματα γίνεται μέρος της μεθόδου κατανομής του εταιρικού προγραμματισμού και των πόρων. Ωστόσο, ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων εκτελεί και τα δύο, δηλαδή εφαρμόζει την διαχείριση του χαρτοφυλακίου σε εμπορικό επίπεδο, ακολουθώντας την διαδικασία μιας πιο συγκεντρωτικής και συλλογικής μεθόδου (αναφερόμενοι στο 44,7% των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα).

LVII. Η Δημοτικότητα και η Χρήση των διαφόρων Μεθόδων Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου

Μέσα από το παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε τη Δημοτικότητα και η Χρήση των διαφόρων Μεθόδων Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου.



Στο σημείο αυτό της εργασίας, θα μπορούσαν να τεθούν τα εξής ερωτήματα: Ποιες είναι οι πιο δημοφιλείς μέθοδοι διαχείρισης χαρτοφυλακίου που εφαρμόζονται αυτήν την στιγμή; Ποιες μέθοδοι διαχείρισης καθορίζουν την διαδικασία λήψης των αποφάσεων του χαρτοφυλακίου; Στην παρούσα φάση, ερευνάται η συχνότητα χρήσης των διαφόρων μεθόδων και εάν η κάθε μέθοδος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην λήψη μιας απόφασης. Θα πρέπει να επισημάνθει εντούτοις, ότι μια δημοφιλής μέθοδος δεν θεωρείται πάντα σωστή μέθοδος ή μέθοδος που δημιουργεί καλύτερες αποδόσεις. Μάλιστα, όπως θα δούμε και στην συνέχεια, οι πιο δημοφιλείς μέθοδοι επιφέρουν τα χειρότερα αποτελέσματα! Ωστόσο, η κάθε προσέγγιση που γίνεται στο συγκεκριμένο θέμα γίνεται για κάποιο σκοπό. Ο συνδυασμός που θα εφαρμοστεί κατάλληλα από την κάθε επιχείρηση και ταιριάζει περισσότερο σε αυτήν εξαρτάται καθαρά από το ύψος και τον χαρακτήρα της εκάστοτε επιχείρησης.

Οι οικονομικές μέθοδοι είναι εκείνες που καθορίζουν την διαχείριση του χαρτοφυλακίου και την επιλογή των προγραμμάτων από άποψη δημοτικότητας. Οι οικονομικές μέθοδοι περιλαμβάνουν την έννοια της αποδοτικότητας καθώς και διάφορες συναρτήσεις που την εκφράζουν όπως η NPV (Net Present Value) η καθαρή παρούσα αξία, η RONA (Return On Net Assets) και η ROI (Return On Investment) η απόδοση της επένδυσης. Έχει παρατηρηθεί ότι το 77.3% των επιχειρήσεων εφαρμόζουν τις παραπάνω παραμέτρους για την διαχείριση του χαρτοφυλακίου και την επιλογή των προγραμμάτων ενώ το 40.4% τις εφαρμόζει ως την πιο καθοριστική μέθοδο.

Τις περισσότερες φορές, οι οικονομικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να ταξινομήσουν τα διάφορα προγράμματα που εφαρμόζει η εκάστοτε επιχείρηση. Δηλαδή, τα αναμενόμενα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα κάθε προγράμματος ή η οικονομική αξία καθορίζονται και χρησιμοποιούνται για την ταξινόμηση των προγραμμάτων που θα καθορίσουν την διαχείριση του χαρτοφυλακίου (το 38.1% των επιχειρήσεων υιοθετεί αυτήν την οικονομική προσέγγιση ταξινόμησης).

Εδώ η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί την βάση για την διάθεση των χρημάτων παρά τους διαφορετικούς τύπους των προγραμμάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Το 64,8% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την επιχειρησιακή στρατηγική προσέγγιση ενώ το 26,6% την εφαρμόζει ως την καθοριστική μέθοδο.

Μια τέτοιου είδους προσέγγιση είναι γνωστή ως Στρατηγική Μέθοδος των Κάδων (Strategic Buckets Method). Σύμφωνα με αυτήν την επιχειρησιακή στρατηγική, τα χρήματα διατίθενται μεταξύ διαφορετικών τύπων προγραμμάτων και σε διαφορετικούς φακέλους ή κάδους. Τα προγράμματα ταξινομούνται στην συνέχεια και εκτιμώνται σε αυτούς τους κάδους. Οι διαστάσεις αυτών των κάδων εξαρτώνται κάθε φορά από την ίδια την επιχείρηση καθώς και από την δημοτικότητα που παρουσιάζει.

Στην συνέχεια, η επόμενη ερώτηση που θα μπορούσε να τεθεί είναι η εξής: Τώρα, που οι κάδοι έχουν καθορισθεί μαζί με τους διαθέσιμους πόρους, πώς θα πραγματοποιείται η προτεραιότητα των προγραμμάτων σε καθένα από τους κάδους αυτούς; Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν χρησιμοποιεί καμία επίσημη μέθοδο ταξινόμησης. Επίσημες τεχνικές ταξινόμησης θα μπορούσαν να θεωρηθούν η οικονομική αξία και τα εφαρμοσμένα πρότυπα. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν χρησιμοποιεί καμία επίσημη μέθοδο οδηγεί τα στρατηγικά ζητήματα να καθορίζουν την επιλογή των χαρτοφυλακίων (για παράδειγμα, η στρατηγική καθορίζει την διάθεση των προγραμμάτων ανά κάδο και επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την επιλογή και ταξινόμηση αυτών των προγραμμάτων μέσα στους κάδους).

Στα εφαρμοσμένα πρότυπα, τα προγράμματα εκτιμώνται ή εφαρμόζονται μέσω κάποιων κριτηρίων (για παράδειγμα, χαμηλά-μεσαία-υψηλά, ή με βάση μιας δεκαβάθμιας κλίμακας). Οι εκτιμήσεις σε κάθε κλίμακα προστίθενται για να παράγουν ένα συνολικό αποτέλεσμα το οποίο θα θεωρείται ελκυστικό για το εκάστοτε πρόγραμμα και επιπλέον, θα αποτελεί κριτήριο για την επιλογή του προγράμματος και την ταξινόμηση των διαφόρων αποφάσεων που θα πρέπει να παρθούν. Το 37,9% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν εφαρμοσμένα πρότυπα ενώ το 18,3% αυτών τα χρησιμοποιεί ως καθοριστική μέθοδο λήψης αποφάσεων.

Τα εφαρμοσμένα πρότυπα χρησιμοποιούνται ή τείνουν να χρησιμοποιηθούν συντριπτικά ως εργαλείο ταξινόμησης ή καθορισμού προτεραιοτήτων, δηλαδή με λίγα λόγια χρησιμοποιούνται για να ταξινομήσουν τα διάφορα προγράμματα. Ωστόσο, σχετικά λίγες είναι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τα εφαρμοσμένα πρότυπα για την λήψη καθοριστικών αποφάσεων.

Σε έναν πίνακα ελέγχου, τα προγράμματα αξιολογούνται για ένα σύνολο ερωτήσεων με απαντήσεις που θα δοθούν της μορφής ναι ή όχι. Το κάθε πρόγραμμα θα πρέπει να κατορθώσει να αποδεχτεί όλες τις θετικές απαντήσεις ή τουλάχιστον ένα μεγάλο αριθμό θετικών απαντήσεων. Ο αριθμός των θετικών απαντήσεων καθορίζει την λήψη των καθοριστικών αποφάσεων καθώς και την ταξινόμηση και του καθορισμού προτεραιοτήτων αυτών. Μόνο το 17,5% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί πίνακες ελέγχου και μόνο το 2,7% τους χρησιμοποιεί ως καθοριστική μέθοδο.

Οι πίνακες ελέγχου σε αντίθεση με τα εφαρμοσμένα πρότυπα, τείνουν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία λήψης καθοριστικών αποφάσεων παρά ως εργαλεία για την ταξινόμηση των προγραμμάτων. Κατά συνέπεια, οι ρόλοι των δύο αυτών παρόμοιων προτύπων είναι αρκετά διαφορετικοί: για τους πίνακες ελέγχου, η λήψη καθοριστικών αποφάσεων θεωρείται καθήκον, εστιάζοντας κάθε φορά σε μεμονωμένα προγράμματα ενώ τα εφαρμοσμένα πρότυπα είναι περισσότερο δημοφιλή για την ικανότητά τους να ταξινομήσουν και να συγκρίνουν τα διάφορα προγράμματα μεταξύ τους.

Το 24% των επιχειρήσεων δείχνουν ότι χρησιμοποιούν μια μέθοδο εκτός από αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Μια πιο στενή διερεύνηση αυτών των μεθόδων αποκαλύπτει ότι οι περισσότερες μέθοδοι αποτελούν παραλλαγές ή υβρίδια των ανωτέρω προτύπων και μεθόδων.

LVIII. Ποιες Μέθοδοι χρησιμοποιούν οι καλύτεροι διαχειριστές;

Οι κορυφαίες στην διαχείριση επιχειρήσεις έχουν δείξει τις προτιμήσεις τους σχετικά με τις μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου και τις μεθόδους λήψης των αποφάσεων:

- Οι καλύτερες στην διαχείριση επιχειρήσεις στηρίζονται πολύ λιγότερο σε οικονομικά πρότυπα που αποτελούν το κυρίαρχο εργαλείο της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Το ίδιο δεν ισχύει για τις μεσαίες επιχειρήσεις. Οι χειρότεροι διαχειριστές δίνουν πολύ περισσότερη έμφαση στα οικονομικά εργαλεία. Μάλιστα, μόνο το 35.9% των καλύτερων διαχειριστών στηρίζονται σε οικονομικά πρότυπα χρησιμοποιώντας τα ως κυρίαρχη μέθοδο ενώ για τους χειρότερους διαχειριστές, το ποσοστό ανέρχεται στο 56.4%.
- Οι καλύτεροι διαχειριστές στηρίζονται στην επιχειρησιακή στρατηγική, για να διαθέσουν πόρους και να αποφασίσουν για την διαχείριση του χαρτοφυλακίου, πολύ περισσότερο από τους κακούς διαχειριστές. Μόνο το 10,3% των κακών διαχειριστών χρησιμοποιούν την επιχειρησιακή στρατηγική ως κυρίαρχη μέθοδο. Πράγματι, η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί την νούμερο ένα μέθοδο των καλύτερων διαχειριστών.

LIX. Ειδικά Κριτήρια Επιλογής Προγραμμάτων

Τα ειδικά κριτήρια που έχουν χρησιμοποιηθεί για την επιλογή των προγραμμάτων έχουν επίσης διερευνηθεί. Συχνά αυτά ενσωματώνονται στα επίσημα εφαρμοσμένα πρότυπα αλλά μερικές φορές χρησιμοποιούνται ακριβώς ως κριτήρια επιλογής για την λήψη κάποιας απόφασης. Τα δύο πιο σημαντικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται στις μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου είναι τα εξής:

- Το «ταίριασμα» της στρατηγικής
- Η εξόφληση (οικονομική και η ανταμοιβή)

Περίπου το 90% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν και τα δύο κριτήρια για να επιλέξουν και να συγκρίνουν τα διάφορα προγράμματα, με το κριτήριο όμως της στρατηγικής να χρησιμοποιείται περισσότερο συχνά. Άλλα ζωτικής σημασίας κριτήρια που χρησιμοποιούνται λιγότερο συχνά είναι τα εξής:

- Το ρίσκο εφαρμογής του προγράμματος και η πιθανότητα επιτυχίας
- Ο συγχρονισμός
- Η τεχνολογική ικανότητα της επιχείρησης να αναληφθεί το πρόγραμμα.

LX. «Κυκλική» Επιλογή Προγραμμάτων

Η ιεραρχική προσέγγιση προτείνεται κατά κύριο λόγο για την χρήση μεθόδων επιλογής και ταξινόμησης κριτηρίων για την επιλογή των προγραμμάτων. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιεί κύκλους κατά την διάρκεια των οποίων τα προγράμματα εκτιμώνται και ταξινομούνται με αποτέλεσμα να επιλεγεί το καλύτερο. Ο πρώτος κύκλος μπορεί να χρησιμοποιήσει ορισμένα κριτήρια όπως είναι το «ταίριασμα» της στρατηγικής και η εξόφληση. Ο

δεύτερος κύκλος χρησιμοποιεί άλλα κριτήρια όπως είναι ο συγχρονισμός και το ρίσκο εφαρμογής του προγράμματος και η πιθανότητα επιτυχίας. Το αποτέλεσμα που προκύπτει μετά από μερικούς κύκλους είναι μια σύντομη λίστα των κορυφαίων στην ταξινόμηση προγραμμάτων. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται σε αυτήν την περίπτωση είναι παρόμοια με εκείνη που χρησιμοποιείται στα εφαρμοσμένα πρότυπα. Τα δύο σημαντικότερα κριτήρια και σε αυτήν την περίπτωση είναι τα εξής:

- Το «ταίριασμα» της στρατηγικής
- Η εξόφληση (οικονομική και η ανταμοιβή)

LXI. Πώς οι συγκεκριμένες Μέθοδοι Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου εκτελούνται;

Η παραπάνω ερώτηση μπορεί να θεωρηθεί αρκετά σημαντική. Ποιες μέθοδοι διαχείρισης χαρτοφυλακίου εκτελούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο; Η απάντηση που θα πρέπει να δοθεί εξαρτάται από τις παραμέτρους που θα ληφθούν υπόψη. Για παράδειγμα, ορισμένες μέθοδοι διαχείρισης χαρτοφυλακίου είναι καλύτερες στην παράδοση των υψηλής αξίας προγραμμάτων ενώ άλλες θεωρούνται καλύτερες στην επίτευξη της στρατηγικής ευθυγράμμισης.

Σε αυτό το κεφάλαιο, προηγουμένως αναφέραμε ότι οι μέθοδοι διαχείρισης χαρτοφυλακίου επιτυγχάνουν μόνο μέτρια αποτελέσματα. Στην ενότητα αυτή, θα αναφερθούμε ξανά στα αποτελέσματα απόδοσης αλλά αυτήν την φορά για κάθε συγκεκριμένη μέθοδο ξεχωριστά.

Στις μέρες μας, υπάρχουν τέσσερα πρότυπα διαχείρισης χαρτοφυλακίου που εφαρμόζονται από τις περισσότερες επιχειρήσεις που άλλοτε επιφέρουν θετικά και άλλοτε αρνητικά αποτελέσματα. Αυτές οι μέθοδοι θεωρούνται στρατηγικές και οικονομικές προσεγγίσεις αλλά και εφαρμοσμένα πρότυπα.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μέθοδοι διαχείρισης χαρτοφυλακίου βασίζονται σε στρατηγικές προσεγγίσεις και σε παραμέτρους που λαμβάνονται υπόψη κατά τον υπολογισμό της απόδοσης. Συγκεκριμένα παρατηρούμε τα εξής:

- Οι στρατηγικές προσεγγίσεις παράγουν ένα χαρτοφυλάκιο προγραμμάτων που ευθυγραμμίζεται μέσω της στρατηγικής κατεύθυνσης που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση
- Το χαρτοφυλάκιο των προγραμμάτων το οποίο προκύπτει, περιέχει άριστης αξίας προγράμματα. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, τα εφαρμοσμένα πρότυπα αποτελούν την καλύτερη μέθοδο διαχείρισης
- Η διακοπή εξόδων των προγραμμάτων που προκύπτει στο χαρτοφυλάκιο απεικονίζει την στρατηγική της επιχείρησης και την διαδικασία των προτεραιοτήτων που ακολουθείται. Αυτή αποτελεί μάλιστα και την καλύτερη μέθοδο στην παρούσα φάση

- Οι στρατηγικές μέθοδοι εμφανίζονται να παραδίδουν χαρτοφυλάκια με τον σωστό αριθμό προγραμμάτων και στον σωστό χρόνο

LXII. Οικονομικές Μέθοδοι

Οι οικονομικές μέθοδοι παράγουν ένα χαρτοφυλάκιο προγραμμάτων που δεν ευθυγραμμίζεται τόσο καλά με τους επιχειρησιακούς στόχους. Αυτή αποτελεί και την χειρότερη μέθοδο που θα μπορούσε να εφαρμοστεί.

Ένα χαρτοφυλάκιο που περιέχει χαμηλής αξίας προγράμματα είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής οικονομικών προτύπων που αποτελούν το κυρίαρχο εργαλείο επιλογής. Και εδώ, η μέθοδος αυτή θεωρείται μία από τις χειρότερες. Οι οικονομικές μέθοδοι αποτυγχάνουν στην περαιτέρω διερεύνηση της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου και αυτό το γεγονός αποτελεί και την αδυναμία των περισσότερων μεθόδων.

Οι οικονομικές μέθοδοι αποτυγχάνουν να παράγουν ένα κατάλληλα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο, να υπάρχει δηλαδή ισορροπία μεταξύ μεγάλων και μικρών ρίσκων, μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων κ.λ.π. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, οι οικονομικές μέθοδοι αποτελούν τις πιο αδύναμες μεθόδους γιατί δημιουργούν μη ισορροπημένα χαρτοφυλάκια.

Οι οικονομικές μέθοδοι δεν λειτουργούν αποτελεσματικά από την πλευρά της διαχείρισης. Συγκεκριμένα:

- Δεν χρησιμοποιούνται πραγματικά για την λήψη καθοριστικών αποφάσεων (εάν και όλες οι μέθοδοι εδώ είναι αδύναμες)
- Αυτές και τα αποτελέσματά τους δεν γίνονται τόσο κατανοητά από την διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτό το γεγονός αποτελεί και την αδυναμία αυτών των μεθόδων
- Δεν αποτελούν ιδιαίτερα ρεαλιστικές μεθόδους γιατί αποτυγχάνουν να συλλέξουν στοιχεία για την λήψη των αποφάσεων και τον καθορισμό των καταστάσεων
- Τέλος, δεν αποτελούν πιθανά αποτελεσματικά εργαλεία λήψης αποφάσεων. Παράγουν λανθασμένες αποφάσεις και αυτό αποτελεί αδυναμία των μεθόδων αυτών.

LXIII. Εφαρμοσμένα Πρότυπα

Τα εφαρμοσμένα πρότυπα εάν και χρησιμοποιούνται από την μειονότητα των επιχειρήσεων ως κυρίαρχη μέθοδο διαχείρισης χαρτοφυλακίου, εμφανίζονται να έχουν ένα μεγάλο αριθμό θετικών χαρακτηριστικών ιδιαίτερα όσον αφορά την επιλογή προγραμμάτων μεγάλης αξίας και την διαμόρφωση του ύφους της διαχείρισης της επιχείρησης και της λήψης των αποφάσεων.

Επιπλέον, τα εφαρμοσμένα πρότυπα θα μπορούσαν να θεωρηθούν αξιόλογες στρατηγικές προσεγγίσεις. Από πλευράς απόδοσης ισχύουν τα εξής:

- Παράγουν χαρτοφυλάκια με προγράμματα μεγάλης αξίας, η καλύτερη μέθοδος που θα μπορούσε να υπάρξει
- Οδηγούν σε ισορροπημένα χαρτοφυλάκια
- Παράγουν επίσης ένα χαρτοφυλάκιο του οποίου η διακοπή των εξόδων απεικονίζει τις προτεραιότητες της επιχειρησιακής στρατηγικής

Οι διευθυντές-διαχειριστές της εκάστοτε επιχείρησης εμφανίζονται πολύ ικανοποιημένοι από την μέθοδο των εφαρμοσμένων προτύπων επειδή:

- Διαμορφώνουν το ύφος της διαχείρισης της επιχείρησης και της λήψης των αποφάσεων, η καλύτερη όλων των μεθόδων
- Εμφανίζονται χρονικά αποδοτικοί
- Εμφανίζονται περισσότερο αποτελεσματικοί γιατί λαμβάνουν σωστότερες αποφάσεις

Scoring Model (a major chemical company)

1. Reward:

- Absolute contribution to profitability (5 year cash flow: cumulative cash flows less all cash costs, before interest & taxes).
- Technological payback: the number of years for the cumulative cash flow to equal all cash costs expended prior to the start-up date.
- Time to commercial start-up (years).

2. Business Strategy Fit:

- Congruence: how well the program fits with the strategy (stated or implied) for the product line, Business and/or Company
- Impact: the financial and strategic impact of the program on the product line, Business and/or Company (scored from "minimal" to "critical").

3. Strategic Leverage:

- Proprietary position (scored from "easily copied" to "well protected via patents, trade secrets, etc.).
- Platform for growth (scored from "one of a kind" to "opens up new technical & commercial fields").
- Durability: the life of the product in the marketplace (years).
- Synergy with other operations/businesses within the corporation.

4. Probability of Commercial Success:

- Existence of a market need.
- Market maturity (scored from "declining" to "rapid growth").
- Competitive intensity: how tough or intense the competition is.
- Existence of commercial applications development skills (scored from "new" to "already in place").
- Commercial assumptions (from "low probability" to "highly predictable").
- Regulatory/social/political impact (scored from "negative" to "positive").

5. Probability of Technical Success:

- Technical gap (scored from "large gap" to "incremental improvement").
- Program complexity (scored from "many hurdles" to "straightforward").
- Existence of technological skill base (scored from "new to us" to "widely practiced in company").
- Availability of people & facilities (scored from "must hire/build" to "immediately available").

These 19 rating questions are each scored 1-10. Each question is anchored (what a 10 is, what a 1 is). Questions are added in a weighted fashion to yield the five Factors. The five Factors are added, also in a weighted fashion, to yield the Program Attractiveness Score, which is used to make Go/Kill and prioritization decisions. See also [2,4].

LXIV. Οι Επιχειρήσεις Benchmark (Συγκριτική Μέτρηση Επιδόσεων)

Προκειμένου να διερευνηθούν σε βάθος οι μέθοδοι διαχείρισης χαρτοφυλακίου, θα πρέπει στην συνέχεια να ομαδοποιηθούν οι διάφορες επιχειρήσεις σε κατηγορίες, μελετώντας την κάθε κατηγορία αναλυτικά. Κατά την διάρκεια της έρευνας, προσδιορίστηκαν τέσσερις κατηγορίες με βάση τις μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου:

- **Επιχειρήσεις Cowboy (κάουμποϋ).** Αυτού του είδους επιχειρήσεις στηρίζονται σε ένα πολύ φτωχό από πλευράς ποιότητας χαρτοφυλάκιο (ωστόσο, ορισμένες φορές μπορεί να μην χρησιμοποιούν και καμία μέθοδο διαχείρισης). Αυτές οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν την προσέγγιση του χαρτοφυλακίου αρνητικά και δεν την συστήνουν εύκολα σε άλλες επιχειρήσεις. Μόνο το 12.1% των επιχειρήσεων αντιπροσωπεύει αυτού του είδους τις επιχειρήσεις και ονομάζονται με αυτόν τον τρόπο διότι δεν υιοθετούν καμία προσέγγιση χαρτοφυλακίου, το αντιλαμβάνονται και το αποδέχονται μάλιστα ως την καλύτερη μέθοδο!
- **Επιχειρήσεις Crossroads (Σταυροδρόμι).** Οι επιχειρήσεις «σταυροδρόμι» είναι το αντίθετο ακριβώς των επιχειρήσεων «κάουμποϋ». Όχι απλώς υιοθετούν προσεγγίσεις χαρτοφυλακίου, αλλά μάλιστα εφαρμόζουν τις πιο ρεαλιστικές και εξέχουσες από πλευράς ποιότητας και απόδοσης μεθόδους διαχείρισης χαρτοφυλακίου. Αυτές οι επιχειρήσεις ονομάζονται «σταυροδρόμι» διότι υιοθετούν μεν μια ικανή μέθοδο διαχείρισης χαρτοφυλακίου αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι αυτήν την μέθοδο την αποδέχονται οι διευθυντές-διαχειριστές της εκάστοτε επιχείρησης. Στην ουσία, εφαρμόζεται μια μέθοδος διαχείρισης αλλά δεν ενσωματώνεται με το ύφος της διαχείρισης της επιχείρησης με αποτέλεσμα να μην λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά. Οι επιχειρήσεις «σταυροδρόμι» αποτελούν το 28% των συνολικών επιχειρήσεων και μάλιστα θεωρούνται μία από τις σημαντικότερες κατηγορίες.
- **Οι «αποτυχημένες» επιχειρήσεις.** Οι επιχειρήσεις αυτές σύμφωνα με το όνομά τους, μειονεκτούν σε όλα τα επίπεδα. Χρησιμοποιούν μεθόδους διαχείρισης χαρτοφυλακίου οι οποίες όμως δεν είναι ούτε αποτελεσματικές ούτε αποδοτικές. Επιπλέον, δεν υιοθετούνται από το ύφος της διαχείρισης της επιχείρησης και δεν είναι φιλικές προς τον χρήστη. Τέλος, αυτού του είδους επιχειρήσεις δεν συστήνουν σε καμία περίπτωση τις μεθόδους διαχείρισης σε άλλες επιχειρήσεις. Αντιπροσωπεύουν μόνο το 18.1% των επιχειρήσεων και εμφανίζουν τις χειρότερες αποδόσεις.
- **Οι επιχειρήσεις Benchmarks (Συγκριτική Μέτρηση Επιδόσεων).** Οι επιχειρήσεις Benchmarks θεωρούνται οι καλύτερες επιχειρήσεις οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέτρο σύγκρισης και μίμησης. Οι μέθοδοι

διαχείρισης χαρτοφυλακίου που χρησιμοποιούν θεωρούνται οι πιο ρεαλιστικές και οι πιο εξέχουσες από πλευράς ποιότητας και απόδοσης. Αποτελούν τις καλύτερες μεθόδους που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση του χαρτοφυλακίου. Χρησιμοποιούνται από τους διαχειριστές της εκάστοτε επιχείρησης για την λήψη καθοριστικών αποφάσεων και είναι φιλικές προς τον χρήστη. Με άλλα λόγια, οι μέθοδοι διαχείρισης υιοθετούνται από το ύψος της διαχείρισης της επιχείρησης και εφαρμόζονται με τον αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Αυτού του είδους επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 41.8% των συνολικών επιχειρήσεων και με αυτό το ποσοστό αποδεικνύεται ότι η άριστη διαχείριση του χαρτοφυλακίου μπορεί να γίνει εφικτή από τις περισσότερες επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 7ο

Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου μέσω των διαφόρων μεθόδων άρχισε να εφαρμόζεται τριάντα χρόνια πριν. Ωστόσο, μετά από ένα τέτοιο χρονικό διάστημα, έχει παρουσιαστεί καθόλου εξέλιξη; Η απάντηση είναι σαφώς ναι! Στην χειρότερη περίπτωση έχουμε ανακαλύψει ότι σε κάποιες επιχειρήσεις δεν εφαρμόζονται καθόλου οι μέθοδοι διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Ωστόσο, τα στοιχεία που συλλέγονται από τις έρευνες που διεξήχθησαν κατά καιρούς, οδηγούν τους επενδυτές σε αποδοτικότερες και αποτελεσματικότερες εφαρμογές των μεθόδων διαχείρισης. Εντούτοις, υπάρχουν πολλά εκκρεμή ζητήματα ακόμη, στα οποία θα πρέπει να δοθούν λύσεις και αρκετά εμπόδια που θα πρέπει να ξεπεραστούν. Το κεφάλαιο αυτό δίνει έμφαση στα σημαντικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή μεθόδων διαχείρισης του χαρτοφυλακίου, προσδιορίζει τις προβληματικές περιοχές και καταλήγοντας στα τρία τελευταία κεφάλαια όπου δίνονται ενδεικτικές λύσεις.

LXV. Η Διαχείριση του Χαρτοφυλακίου είναι ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας

Εάν από τον χρόνο και τα χρήματα που σπαταλούν οι διάφορες επιχειρήσεις μπορούν να προκύψουν σημαντικά συμπεράσματα τότε η διαχείριση του χαρτοφυλακίου μπορεί να αποτελέσει ένα νούμερο ζητημάτων στους τομείς ανάπτυξης νέων προϊόντων και στην τεχνολογική διαχείριση για την επόμενη δεκαετία. Μπορεί ωστόσο και να αποτελέσει ένα από τα τρία ή τέσσερα κορυφαία στρατηγικά ζητήματα που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν από τις σημερινές επιχειρήσεις. Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου μπορεί να θεωρηθεί κρίσιμη για τέσσερις τουλάχιστον λόγους που σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, είναι οι εξής:

1. Η επιτυχής προσπάθεια καθιέρωσης νέων προϊόντων θεωρείται καθοριστική στην επιτυχία μιας επιχείρησης για τις επόμενες δεκαετίες. Η επιτυχία ενός νέου προϊόντος στηρίζεται στην επιτυχία λήψης σωστών αποφάσεων και συνεπώς, στην ικανότητα επιλογής σωστών επενδυτικών προγραμμάτων.
2. Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος αποτελεί εκδήλωση των μεθόδων της επιχειρησιακής στρατηγικής. Δηλαδή, ένας σημαντικός τρόπος μέσω του οποίου μια επιχείρηση καθιστά λειτουργική την στρατηγική της είναι η ανάπτυξη των νέων προϊόντων. Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου μπορεί να αποτελέσει το εργαλείο ή τον μηχανισμό που θα σφυρηλατεί την σχέση μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της τακτικής που θα ακολουθείται. Με λίγα λόγια, έναν κατάλληλο μηχανισμό που θα οδηγεί στην επιλογή του σωστού προγράμματος. Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου αποτελεί ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας γιατί επιπλέον

αποβλέπει και στην διατήρηση των επιχειρήσεων όσο γίνεται περισσότερο σε ανταγωνιστικές θέσεις.

3. Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου σχετίζεται πολύ συχνά με την κατανομή των πόρων. Σήμερα, οι πόροι είναι πιο λίγοι από ποτέ, δεδομένου ότι οι εταιρείες προσπαθούν να κάνουν περισσότερα με λιγότερους πόρους. Συγχρόνως, υπάρχει και η πίεση να προωθούνται από αυτές όλο και περισσότερα νέα προϊόντα. Κατά συνέπεια, η αποτελεσματική κατανομή των πόρων στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος θεωρείται ουσιαστική. Οι συνέπειες της λιτής διαχείρισης του χαρτοφυλακίου είναι εμφανείς: Οι διάφορες εταιρείες σπαταλούν λιγότερους πόρους σε λανθασμένα προγράμματα με αποτέλεσμα τα προγράμματα μεγάλης αξίας να είναι ελλιπή.
4. Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου βοηθά στην μεγιστοποίηση των οικονομικών αποδόσεων κατά την διαδικασία R&D, Έρευνας και Ανάπτυξης. Η ικανότητα να δοθεί προτεραιότητα στα σωστά προγράμματα και να επιλεγούν προγράμματα μεγάλης αξίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην μεγιστοποίηση των οικονομικών αποδόσεων. Στο κεφάλαιο 3 δώσαμε έμφαση στις τεχνικές διαχείρισης του χαρτοφυλακίου με σκοπό την μεγιστοποίηση της οικονομικής αξίας και ως εκ τούτου της οικονομικής απόδοσης.

LXVI. Μέθοδοι χωρίς κάποια «μαγική» λύση

Δεν μπορεί να δοθεί κάποια «μαγική» απάντηση προκειμένου να αποδεχτούν οι επενδυτές την πρόκληση των μεθόδων διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Πράγματι, οι διάφορες επιχειρήσεις οι οποίες μελετήθηκαν, παρά τις ακριβές και εκτενείς μεθόδους που εφαρμόζουν για την διαχείριση του χαρτοφυλακίου, αναγνωρίζουν ότι δεν μπορεί να δοθεί τόσο εύκολα μια «σωστή» απάντηση. Όχι μόνο δεν υπάρχει κάποια «μαγική» απάντηση αλλά δεν υπάρχει ούτε μια κυρίαρχη προσέγγιση! Παρά το γεγονός ότι ειδικευμένα στελέχη έχουν διαβάσει τις ίδιες εκθέσεις, τις ίδιες αναφορές, τα ίδια άρθρα και βιβλία και έχουν αξιολογήσει τις ίδιες εταιρείες μισθώνοντάς τες με τους ίδιους συμβούλους, οι διάφορες στρατηγικές προσεγγίσεις που έχουν εφαρμοστεί δεν είναι οι ίδιες αλλά διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Δεν μπορεί να υπάρξει κάποια γενική, κυρίαρχη μέθοδος. Τα πρότυπα και οι προσεγγίσεις οι οποίες εφαρμόζονται, είναι συγκεκριμένες για κάθε επιχείρηση.

LXVII. Μη αποδοχή Λύσεων της μορφής «Γεύση του Μήνα »

Το πρόβλημα της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου θέλει αρκετό χρόνο ακόμη για να μπορέσει να λυθεί οριστικά. Πολλά από τα πρότυπα που εφαρμόζονται κατά καιρούς σε διάφορες επιχειρήσεις εάν και τις περισσότερες φορές είναι ακριβή και αποτελεσματικά, ωστόσο δεν είναι αρκετά δοκιμασμένα. Τις περισσότερες φορές, οι επιχειρησιακές, στρατηγικές προσεγγίσεις που εφαρμόζονται είναι σχετικά νεοφερμένες. Θα πρέπει να περάσουν αρκετά χρόνια ακόμη για να μπορέσουν να υιοθετηθούν από όλες τις επιχειρήσεις και να αφομοιωθούν από όλες τις μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.

Παρά την έλλειψη γρήγορων και εύκολων λύσεων, αρκετές από τις κορυφαίες επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει ικανοποιητικές επιχειρησιακές στρατηγικές σε αποδοτικό και αποτελεσματικό επίπεδο. Καμία λύση δεν μπορεί να δοθεί τόσο εύκολα! Η επιτυχής εφαρμογή μιας μεθόδου διαχείρισης χαρτοφυλακίου αποδεικνύεται δυσκολότερη, πιο χρονοβόρα και πιο ακριβή από ότι αρχικά αναμένεται. Εντούτοις, η πρόοδος που σημειώνεται στις περισσότερες επιχειρήσεις ενθαρρύνει την όλη κατάσταση. Τα επόμενα κεφάλαια αναφέρονται διεξοδικά στις λύσεις που μπορούν να δοθούν στην διαχείριση του χαρτοφυλακίου και στην σωστή επιλογή των διαφόρων προγραμμάτων. Όλα τα συμπεράσματα που προκύπτουν στην παρούσα εργασία οφείλονται σε διάφορες έρευνες που έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς.

LXVIII. Ορισμένες Μέθοδοι «Υπολειπουμένων»

Εάν λάβουμε υπόψη ορισμένες από τις παραμέτρους που καθορίζουν την διαχείριση του χαρτοφυλακίου και για τις οποίες κάναμε διεξοδική αναφορά στα προηγούμενα κεφάλαια, μερικές από τις μεθόδους διαχείρισης μπορούν να εκτελεστούν με αποτελεσματικότερο τρόπο από κάποιες άλλες. Τα πιο δημοφιλή οικονομικά εργαλεία μπορούν να ανταπεξέλθουν γενικά με δυσκολία στην πραγματοποίηση των περισσότερων παραμέτρων διαχείρισης. Δίνουν τα φτωχότερα αποτελέσματα από πλευράς ποιότητας από άλλες επιχειρησιακές προσεγγίσεις όσον αφορά την επιλογή μεγάλης αξίας προγραμμάτων, την επίτευξη ενός στρατηγικά ισορροπημένου χαρτοφυλακίου και την επίτευξη της σωστής ισορροπίας των διαφόρων προγραμμάτων. Ωστόσο, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να διαχειρίζεται οικονομικά εργαλεία τα οποία να θεωρούνται δύσκολα, μη ρεαλιστικά και καθόλου φιλικά προς τον χρήστη. Συνεπώς, οι διαχειριστές εκτιμούν ότι τα οικονομικά εργαλεία είναι τα χειρότερα εργαλεία! Πρέπει όμως να τονιστεί ξανά ότι τα αποτελέσματα της φτώχης αυτής επίδοσης δεν οφείλονται μόνο στην χρήση των «ασθενικών» οικονομικών εργαλείων αλλά και στο γεγονός ότι τα διάφορα στοιχεία που συλλέγονται κάθε φορά δεν είναι τόσο αξιόπιστα και ακριβή για την εφαρμογή τους σε διάφορα επενδυτικά προγράμματα μέσω των οικονομικών εργαλείων.

LXIX. Ειδικά Συμπεράσματα και Προκλήσεις που προκύπτουν μέσω της Αποτελεσματικής Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου

Οι διάφορες έρευνες που διεξάγονται κατά καιρούς, οδηγούν σε ειδικά συμπεράσματα και διαπιστώσεις που προκύπτουν από την αποτελεσματική διαχείριση του χαρτοφυλακίου και τα οποία τονίζονται στην συνέχεια. Ωστόσο, υπάρχουν άλλα δώδεκα «θέματα-κλειδιά» και προκλήσεις που θα πρέπει να προσδιοριστούν: ερωτήσεις, παγίδες, προβλήματα και ανησυχίες είναι ορισμένα από τα θέματα που θα πρέπει να εξετάσει η διαχείριση της εκάστοτε επιχείρησης για να μπορέσει να οδηγηθεί στην αποτελεσματική διαχείριση του χαρτοφυλακίου.

Τα επιτεύγματα της σωστής διαχείρισης του χαρτοφυλακίου είναι τα εξής:

- **Η μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου.** Ο πρωταρχικός στόχος της σωστής διαχείρισης είναι να μεγιστοποιηθεί η αξία του χαρτοφυλακίου σε σχέση με τους υπόλοιπους στόχους όπως είναι η αποδοτικότητα και η στρατηγική σημασία. Εδώ, οι διάφορες οικονομικές μέθοδοι όπως η Καθαρή Παρούσα Εμπορική Αξία (NPV), ο Δείκτης Παραγωγικότητας (ECV) και τα εφαρμοσμένα πρότυπα (που κτίζουν τους επιθυμητούς στόχους και τα κριτήρια) θεωρούνται περισσότερο αποτελεσματικές.
- **Η ισορροπία του χαρτοφυλακίου.** Τα χαρτοφυλάκια μπορούν να ισορροπηθούν μεταξύ των πολυάριθμων διαστάσεων που μπορούν να λάβουν. Οι πιο σημαντικές είναι το ρίσκο που παίρνεται εναντίον της ανταμοιβής, η ευκολία εναντίον της ελκυστικότητας και σύμφωνα με τις κατανομές ανά τύπο προγράμματος, η αγορά και η γραμμή παραγωγής. Όλες οι παραπάνω έννοιες μπορούν να απεικονιστούν σε ειδικά διαγράμματα μέσω των οποίων θα διαγράφεται η ισορροπία του χαρτοφυλακίου με κατάλληλο τρόπο.
- **Η εφαρμογή της κατάλληλης επιχειρησιακής στρατηγικής.** Η στρατηγική ευθυγράμμιση, η στρατηγική «τακτοποίηση», η επιλογή του «κατάλληλου» προγράμματος και η κατανομή των πόρων απεικονίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική και είναι τα θέματα που απασχολούν την παρούσα εργασία.

Από τους τρεις παραπάνω στόχους, κανένας δεν φαίνεται να υπερτερεί σε σχέση με τους άλλους. Επιπλέον, έχει αποδειχτεί ότι καμία αποτελεσματική προσέγγιση διαχείρισης χαρτοφυλακίου έχει πραγματοποιήσει και τα τρία παραπάνω επιτεύγματα.

LXX. «Η Διαχείριση του Χαρτοφυλακίου θα πρέπει να εξετάζει όλους τους τύπους των προγραμμάτων»

Όλα τα προγράμματα που ανταγωνίζονται για τους ίδιους πόρους, θα πρέπει να εξετάζονται από τις διάφορες μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. «Όλα τα προγράμματα» περιλαμβάνουν προγράμματα νέων προϊόντων καθώς επίσης και βελτιώσεις διαδικασιών διαχείρισης, μειώσεις δαπανών, βασικές έρευνες, αναπτύξεις νέων τεχνολογικών ιδεών ακόμη και ειδικευμένα προγράμματα ύστερα από απαίτηση του πελάτη, στοιχεία συντήρησης και προγράμματα έργων υποδομής. Εννοιολογικά, ο ορισμός που δόθηκε παραπάνω είναι απόλυτα σωστός, εντούτοις, αυξάνει το μέγεθος του προβλήματος της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Στην προσπάθειά της να συγκρίνει το ένα πρόγραμμα με το άλλο, η διαχείριση της εκάστοτε επιχείρησης θα πρέπει να εξετάζει μια μυριάδα διαφορετικών τύπων προγραμμάτων. Η λήψη των καθοριστικών αποφάσεων θα γίνεται πλέον με πιο σύνθετο τρόπο αλλά ταυτόχρονα θα λαμβάνονται οι πιο σωστές.

Το επιχείρημα για το οποίο τα διάφορα προγράμματα θα πρέπει να υπόκεινται στις μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου είναι συχνά αμφισβητούμενο. Λογικά, οποιοδήποτε πρόγραμμα που ανταγωνίζεται κάποιο άλλο λόγω πόρων, θα πρέπει να ανήκει στο σύστημα διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Από την πλευρά της εμπορικής στρατηγικής, η παραπάνω διαδικασία θα κάλυπτε άνετα ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση νέων προϊόντων, επαναλήψεις, επανατοποθετήσεις και σημαντικές πρωτοβουλίες στον τομέα των πωλήσεων και του μάρκετινγκ.

LXXI. «Υπερφόρτωση Πληροφοριών στην Διαχείριση του Χαρτοφυλακίου»

Η απεικόνιση όλων των παραπάνω εννοιών που σχετίζονται με την διαχείριση του χαρτοφυλακίου μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω χαρτών, γραφικών παραστάσεων και ειδικευμένων διαγραμμάτων. Κατά γενική ομολογία, η επιλογή του «κατάλληλου» χαρτοφυλακίου αποτελεί ένα σύνθετο πρόβλημα. Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 4, υπάρχουν αρκετές σημαντικές παράμετροι που θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν. Πράγματι, αρκετές είναι οι αλλαγές που εμφανίζονται στις διάφορες γραφικές παραστάσεις, στα ιστογράμματα και στα διαγράμματα «πίτας» στην προσπάθειά μας να απεικονίσουμε όλες τις έννοιες που αναφέρονται στην διαχείριση του χαρτοφυλακίου.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση θα μπορούσε να τεθεί το εξής ερώτημα: Οι διαχειριστές των περισσότερων επιχειρήσεων θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν στην πολυπλοκότητα που δημιουργούν όλες αυτές οι γραφικές παραστάσεις και τα ιστογράμματα; Έρευνες που έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς

μάς αποδεικνύουν ότι αυτό ορισμένες φορές είναι ανέφικτο. Για παράδειγμα, το χαρτοφυλάκιο των εταιρειών Reckitt-Benckiser απεικονίζεται μέσω μιας πληθώρας διαγραμμάτων και γραφικών παραστάσεων που καθιστούν το πρόβλημα της διαχείρισης πιο σύνθετο. Οι διαχειριστές των συγκεκριμένων εταιρειών γρήγορα συνειδητοποίησαν ότι είναι αναγκαίο να ελαχιστοποιήσουν τις γραφικές παραστάσεις και τα διαγράμματα, λαμβάνοντας υπόψιν λιγότερες παραμέτρους, καθιστώντας το πρόβλημα της διαχείρισης πιο αντιμετωπίσιμο.

Στο κεφάλαιο 4, αναφερθήκαμε αναλυτικά στις κυριότερες γραφικές παραστάσεις και μεταξύ των άλλων καταλήξαμε στα εξής σημεία:

- Τα ανακριβή αποτελέσματα που μπορούν να προκύψουν από τις διάφορες γραφικές παραστάσεις
- Οι γραφικές παραστάσεις βασίζονται στα εφαρμοσμένα πρότυπα (για παράδειγμα, η γραφική παράσταση της ελκυστικότητας με την ευκολία εφαρμογής)
- Ο συγχρονισμός των ιστογραμμάτων (δαπάνες για πόρους και έναρξη λειτουργίας προγραμμάτων)
- Δημιουργία διαγραμμάτων «πίτας» στα οποία απεικονίζονται οι τύποι προγραμμάτων, οι αγορές και οι γραμμές παραγωγής

LXXII. Προκλήσεις και Ζητήματα

Πολλές προκλήσεις, σοβαρά προβλήματα και θέματα παραμένουν για να επιλυθούν προτού μπορέσει να πραγματοποιηθεί η αποτελεσματική διαχείριση του χαρτοφυλακίου. Η συγκεκριμένη παράγραφος, θα αναφέρετε στα περισσότερα κρίσιμα θέματα και στις αναπάντητες ερωτήσεις που προσδιορίσαμε παραπάνω.

LXXIII. Πολυάριθμα Προγράμματα-Ανεπαρκείς Πόροι. Η νούμερο ένα Πρόκληση

Η έλλειψη πόρων (σε συνδυασμό με τα προβλήματα που προκαλεί η κατανομή των πόρων) θεωρείται πιθανώς το σοβαρότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις στην εφαρμογή της αποτελεσματικής διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. «Πάρα πολλά προγράμματα και ανεπαρκείς πόροι για να πραγματοποιηθούν αυτά». Θεωρείται ένα σημαντικό πρόβλημα που εμφανίζεται πολύ συχνά στα διάφορα αναπτυξιακά προγράμματα. Στο κεφάλαιο 6 αναφερθήκαμε διεξοδικά στα αποτελέσματα απόδοσης που υπογραμμίζουν το συγκεκριμένο πρόβλημα: Έχοντας στην κατοχή τον σωστό αριθμό των προγραμμάτων, πραγματοποιημένα με όσο το δυνατόν λιγότερους, διαθέσιμους φυσικούς πόρους, εφαρμόζετε η ιδανική μέθοδος διαχείρισης που για το 43.5% των επιχειρήσεων εκτιμάται πως είναι αδύνατον να

πραγματοποιηθεί. Η ζήτηση για νέα προϊόντα σε συνδυασμό με την εταιρική αναδόμηση καθιστούν την αναζήτηση των πόρων νούμερο ένα πρόκληση.

LXXIV. Πώς σταθεροποιείται η διάθεση των πόρων όταν αυτή γίνεται εφικτή

Εδώ, θα μπορούσε να τεθεί το εξής ερώτημα: Τα αξιόπιστα και πραγματοποιήσιμα προγράμματα, θα πρέπει να διακόπτονται εφόσον στην πορεία παρουσιαστούν καινούρια και πιο ακριβή; Στο συγκεκριμένο σημείο, ερχόμαστε αντιμέτωποι με πολλές και διαφορετικές φιλοσοφίες:

- **Η σταθερότητα των πόρων εμφανίζεται εύκαμπτη.** Οι δεσμεύσεις των πόρων για τα διάφορα προγράμματα δεν είναι σταθερές. Οι πόροι μπορούν να «κινηθούν» και να χρησιμοποιηθούν από το ένα πρόγραμμα σε άλλο.
- **Σταθερές υποχρεώσεις.** Όταν μια ομάδα αναλαμβάνει ένα πρόγραμμα, τότε θα πρέπει να έχει στην διάθεσή της πόρους, τους οποίους θα πρέπει να διατηρήσει μέσω ορισμένων υποχρεώσεων. Αυτό οδηγεί σε ομαλή συνοχή των αποφάσεων της ομάδας και στην δημιουργία ελκυστικότερων προγραμμάτων.

LXXV. Πολλά προγράμματα εκκρεμούν έως ότου γίνει εφικτή η διάθεση των πόρων

Όταν τα περισσότερα προγράμματα πραγματοποιούνται μέσω της επιτυχούς εφαρμογής των παραμέτρων οι οποίες έχουν ήδη αναφερθεί και στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι πόροι που είναι απαραίτητοι για την χρηματοδότησή τους, τότε η μεγάλη πίεση που ασκείται, οφείλεται στην διαδικασία για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων. Σε εταιρείες στις οποίες έγιναν συγκεκριμένες έρευνες, παρουσιάστηκε λίστα προγραμμάτων που βρίσκονται σε αναμονή, μεγαλύτερη από εκείνη των ενεργών προγραμμάτων. Το πρόβλημα εδώ είναι ότι κανένα ειδικευμένο στέλεχος δεν θα έμπαινε στην διαδικασία αφαίρεσης κάποιου αξιόλογου προγράμματος.

LXXVI. Γιατί κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί έναν διατεταγμένο κατάλογο προγραμμάτων

Η παραπάνω ερώτηση θα μπορούσε να θεωρηθεί φιλοσοφική. Σύμφωνα με τις μεθόδους διαχείρισης μιας επιχείρησης, υπάρχουν τρεις κατηγορίες προγραμμάτων:

- Τα χρηματοδοτούμενα και ενεργά προγράμματα.
- Τα καλής ποιότητας προγράμματα που εκκρεμούν λόγω έλλειψης χρηματοδότησης.
- Τα «νεκρά» προγράμματα, αυτά που δεν έχουν τεθεί ακόμη σε λειτουργία και στην ουσία δεν υπάρχουν.

LXXVII. Φανταστική Ακρίβεια. Η ποιότητα των Πληροφοριών λείπει από τα Δεδομένα Εισόδου

Κάθε μέθοδος διαχείρισης που έχει μελετηθεί μέχρι τώρα, εμφανίζει μια αδυναμία. Υπονοεί έναν βαθμό ακρίβειας ανεξάρτητα από την δυνατότητα των ανθρώπων να παρέχουν αξιόπιστα και ακριβή στοιχεία. Επιπλέον, η έλλειψη διάθεσης των πόρων και η συγκέντρωση κακής ποιότητας πληροφοριών αποτελούν τα επόμενα σοβαρά προβλήματα που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν οι διαχειριστές του χαρτοφυλακίου.

LXXVIII. Πώς μπορούν να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες διεκπεραίωσης ενός προγράμματος;

Ορισμένες φορές, τα στοιχεία που διαθέτει μια επιχείρηση για την πραγματοποίηση των διαφόρων προγραμμάτων μπορούν να αποτελέσουν μεγαλύτερη πρόκληση από την αναμενόμενη. Συχνά, οι διαχειριστές του χαρτοφυλακίου θα πρέπει να εξετάζουν πολυάριθμα προγράμματα και πόσο μάλλον τα νέα εφόσον αυτά υπάρχουν.

Η ανικανότητα διάκρισης μεταξύ των προγραμμάτων αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα των μεθόδων διαχείρισης του χαρτοφυλακίου, το οποίο οδηγεί σε άλλα επιμέρους προβλήματα. Η ανικανότητα της διάκρισης δεν μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία μιας αξιόπιστης και διατεταγμένης λίστας προγραμμάτων. Η έλλειψη τέτοιων ικανοτήτων οδηγεί στην εξουδετέρωση των καλής ποιότητας προγραμμάτων με αποτέλεσμα ο κατάλογος των ενεργών προγραμμάτων να γίνεται ολοένα και μεγαλύτερος. Οι διαθέσιμοι πόροι ξαφνικά εμφανίζονται ανεπαρκείς και τα προβλήματα πολλαπλασιάζονται.

LXXIX. Χαρτοφυλάκιο και Αναθεωρήσεις

Μερικές επιχειρήσεις βλέπουν τις αναθεωρήσεις των χαρτοφυλακίων (και τα πρότυπα των χαρτοφυλακίων που χρησιμοποιούνται για αυτές) ως τον έλεγχο των συνεδριάσεων, τον έλεγχο του χαρτοφυλακίου και ο συνδυασμός τους. Άλλες επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι αναθεωρήσεις των χαρτοφυλακίων αποτελούν τις ενεργές συνεδριάσεις για την επιλογή προγράμματος. Το κεφάλαιο 10, αναφέρεται διεξοδικά στις δύο αυτές προσεγγίσεις και πως μπορούν να λειτουργήσουν ανάλογα με τις ιδιαίτερες επιχειρησιακές απαιτήσεις. Για την ώρα, θα αναφερθούμε μόνο στις γενικές αιτίες.

LXXX. Πότε μεταβάλλεται η Διαδικασία Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου;

Και σε αυτήν την περίπτωση υπάρχουν διαφορετικές απόψεις. Η κεντρική όμως ιδέα όλων αυτών είναι ότι η αναθεώρηση του χαρτοφυλακίου αποτελεί μέσο ελέγχου και διαδικασία εκλογής των διαφόρων προγραμμάτων. Ωστόσο, υπάρχουν δύο κατευθυντήριες γραμμές:

- Η αναθεώρηση του χαρτοφυλακίου μέσω προγραμμάτων που εισάγονται αρκετά νωρίς.
- Η αναθεώρηση του χαρτοφυλακίου μέσω προγραμμάτων που εισάγονται σε προχωρημένο στάδιο.

LXXXI. Θα πρέπει τα Πρότυπα Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου να αποτελούν σύνολα πληροφοριών ή απλώς να αποτελούν πρότυπα κέντρου αποφάσεων

Θα πρέπει οι μέθοδοι διαχείρισης χαρτοφυλακίου να επιδεικνύουν πληροφορίες με εύχρηστο τρόπο στους διαχειριστές των επιχειρήσεων (όπως για παράδειγμα, οι γραφικές παραστάσεις) ή θα πρέπει να προωθούν έναν αξιόλογο κατάλογο προγραμμάτων (όπως για παράδειγμα, τα εφαρμοσμένα πρότυπα); Η προσέγγιση της επίδειξης των πληροφοριών αποδεικνύει ότι η διαχείριση θα πρέπει να αναθεωρεί τις διάφορες γραφικές παραστάσεις και ιστογράμματα, να ενσωματώνει και να αξιολογεί πληροφορίες και έπειτα να οδηγείται στην δημιουργία αξιόλογων καταλόγων των προγραμμάτων.

LXXXII. Τι Προβλήματα μπορούν να προκαλέσουν οι διάφορες Οικονομικές Μέθοδοι;

Για τις περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που έχουν μελετηθεί στο παρελθόν, οι οικονομικές μέθοδοι και τα κριτήρια που θα πρέπει να συμπεριληφθούν, θα πρέπει να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο προκειμένου να δοθεί προτεραιότητα σε προγράμματα που θεωρούνται

κατάλληλα. Τα οικονομικά στοιχεία θεωρούνται πολύ αναξιόπιστα κατά την διάρκεια ενός προγράμματος και ειδικά σε προηγούμενες φάσεις όπου ο καθορισμός των προτεραιοτήτων των αποφάσεων δεν έχει καθορισθεί ακόμη.

LXXXIII. «Μικρά» Προγράμματα με μεγάλα «Χτυπήματα»

Η έλλειψη σημαντικών «χτυπημάτων» και ανακαλύψεων στην διαχείριση του χαρτοφυλακίου αποτελεί ένα πρόβλημα κοινό για πολλές επιχειρήσεις. Οι ενδείξεις που προκύπτουν από την έρευνα οδηγούν σε πολλούς λόγους για τους οποίους ισχύει αυτό:

- Η διοικητική ανυπομονησία και η επιθυμία για μερικά, γρήγορα «χτυπήματα».
- Η ανησυχία για τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και η υπερβολική έμφαση στην αξία των μετόχων.
- Η δυναμική φύση των αγορών και η ανταγωνιστική κατάσταση.
- Η δυσκολία στην εύρεση σημαντικών πηγών εισοδήματος.

Κεφάλαιο 8ο

LXXXIV. Η Ακεραιότητα των Δεδομένων. Λήψη των αξιόπιστων πληροφοριών

«Οι λεπτομέρειες κάνουν την διαφορά». Αυτή η έκφραση ταιριάζει απόλυτα στην συγκεκριμένη περίπτωση. Ανεξάρτητα από το πόσο τα εργαλεία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου θεωρούνται απαραίτητα, εάν οι πληροφορίες που τροφοδοτούνται είναι ανακριβείς και αναξιόπιστες, τότε αυτές οδηγούν σε λανθασμένα αποτελέσματα. Η ακεραιότητα των στοιχείων που προκύπτουν διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση του χαρτοφυλακίου. Η ποιότητα των διαφόρων πληροφοριών-προβλέψεων των νέων προϊόντων, οι δαπάνες, η αποδοτικότητα των πωλήσεων, οι αξιολογήσεις από το περιβάλλον της αγοράς, οι εκτιμήσεις των πιθανοτήτων επιτυχίας διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.

Υπάρχουν σοβαρά προβλήματα εντούτοις, που σχετίζονται με την ακεραιότητα των στοιχείων. Στα προηγούμενα κεφάλαια, έγινε αναφορά στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι ανακριβείς οικονομικές εκτιμήσεις και οι διάφορες προβλέψεις. Μπορούν να γίνουν τεράστια λάθη στις μεθόδους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Επίσης, οι ποσοτικές προσεγγίσεις στην διαχείριση του χαρτοφυλακίου, δηλαδή στην ουσία οι οικονομικές μέθοδοι που εφαρμόζονται παρήγαγαν τα χειρότερα αποτελέσματα όπως έχει ήδη αποδειχθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η «φτωχή» επίδοση οφείλεται κατά κύριο λόγο στην μη ακεραιότητα των στοιχείων και στην πρόβλεψη αναξιόπιστων προγραμμάτων σχετικών με την προώθηση των νέων προϊόντων.

LXXXV. Τύποι Πληροφοριών που απαιτούνται

Υπάρχουν τέσσερις κύριοι τύποι πληροφοριών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση του χαρτοφυλακίου:

1. Το Μάρκετινγκ, ο Καθορισμός των Εισοδημάτων και η Τιμολόγηση.

Οι πληροφορίες που σχετίζονται με την αγορά, τον καθορισμό του εισοδήματος και την τιμολόγηση διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή προώθηση των νέων προϊόντων και αποτελούν ζωτικής σημασίας για την σωστή επιλογή των κατάλληλων προγραμμάτων διαχείρισης του χαρτοφυλακίου:

- Το μέγεθος της αγοράς

- Οι τάσεις της αγοράς, αύξηση και δυναμικότητα (ή οι προβλέψεις της αγοράς)
- Το αναμενόμενο μερίδιο της αγοράς και η διείσδυση σε αυτήν
- Η τιμολόγηση και το αναμενόμενο εισόδημα
- Η ανταγωνιστική ανάλυση, συμπεριλαμβανομένου και των μετοχών της αγοράς και η τιμολόγηση
- Το μάρκετινγκ (διαφήμιση, πώληση) και οι δαπάνες διανομής

2. Ο Καθορισμός των Λειτουργιών και οι σχετικές Δαπάνες. Ο καθορισμός των λειτουργιών και οι σχετικές δαπάνες αναφέρονται στα οικονομικά πρότυπα που απαιτούνται για τις εκτιμήσεις που αφορούν την αποδοτικότητα των προγραμμάτων. Ο καθορισμός των δαπανών των λειτουργιών θεωρείται απαραίτητος σε αυτούς τους υπολογισμούς μαζί με τις αναμενόμενες πωλήσεις και την τιμολόγηση. Τα σχετικά στοιχεία περιλαμβάνουν:

- Τις κατασκευαστικές λειτουργίες με τις ανάλογες δαπάνες
- Τον εξοπλισμό και τις κύριες δαπάνες

3. Ο Υπολογισμός των πιθανοτήτων της επιτυχίας. Η πιθανότητα της επιτυχίας αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα στα περισσότερα πρότυπα διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Γενικά, η πιθανότητα επιτυχίας αποτελεί συνδυασμός της τεχνικής επιτυχίας (μπορούμε να το κάνουμε;) και της εμπορικής επιτυχίας (μπορούμε να κερδίσουμε;). Μεταξύ των πιθανοτήτων που απαιτούνται για ένα χαρακτηριστικό τύπο χαρτοφυλακίου διακρίνονται τα εξής:

- Η πιθανότητα της τεχνικής επιτυχίας
- Η πιθανότητα της εμπορικής επιτυχίας

4. Ο Υπολογισμός των Απαιτούμενων Πόρων. Συμπερασματικά, οι πόροι που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός προγράμματος διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στα περισσότερα πρότυπα διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Για παράδειγμα, οι καμπύλες και τα μεγέθη που προκύπτουν από τις γραφικές παραστάσεις και τα ιστογράμματα που αφορούν την μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου είναι βασισμένα στον υπολογισμό των απαιτούμενων πόρων ανά πρόγραμμα. Οι απαιτούμενοι πόροι μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Τους πόρους ανάπτυξης και τους πόρους δοκιμαστικών διαδικασιών
- Τους πόρους εργασιών
- Τους πόρους εμπορευματοποίησης

Καθένα από τα παραπάνω μπορεί να εκφραστεί μέσω:

- Των καθορισμένων περιόδων του ετήσιου ημερολογίου (μήνες)
- Των ανθρωποημέρων
- Των χρημάτων

XXXVI. Το Μάρκετινγκ, ο Καθορισμός των Εισοδημάτων και η Τιμολόγηση

Τα περισσότερα νέα προϊόντα αποτυγχάνουν κυρίως λόγω ελλιπών πληροφοριών. Τα δεδομένα που λαμβάνονται για την προώθηση των νέων προϊόντων είναι ανακριβή και αναξιόπιστα για την λήψη σωστών και καθοριστικών αποφάσεων. Για παράδειγμα, οι προδιαγραφές του σχεδιασμού των προγραμμάτων διαχείρισης του χαρτοφυλακίου, ο προσδιορισμός των θέσεων, η τιμολόγηση πραγματοποιούνται με λανθασμένο τρόπο και οδηγούν στην επιλογή μη αποτελεσματικών και ακατάλληλων προγραμμάτων.

Οι εργασίες που πραγματοποιούνται στο στάδιο της ανάπτυξης θεωρούνται σημαντικές για την επιτυχή έκβαση των διαδικασιών διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Οι διαχειριστές της εκάστοτε επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά τα βήματα που ακολουθούνται στις εργασίες που πραγματοποιούνται στο στάδιο της ανάπτυξης γιατί μέσω αυτών γίνονται αντιληπτοί οι απαιτούμενοι πόροι, ο αριθμός των απαιτούμενων εργαζομένων και ο χρόνος παραγωγής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν δύο φάσεις εργασίας στην διαδικασία προώθησης των νέων προϊόντων: Το στάδιο του καθορισμού των πεδίων και το στάδιο των επιχειρησιακών περιπτώσεων.

XXXVII. Ο Καθορισμός των Λειτουργιών και οι σχετικές Δαπάνες

Η τιμολόγηση και ο καθορισμός των εισοδημάτων εκφράζουν κατά ένα μέρος την έννοια του κέρδους αλλά και παράλληλα, τα κόστη της παραγωγής. Μέχρις ότου δημιουργηθεί ολοκληρωτικά μια ακριβή εικόνα για το κόστος παραγωγής και προώθησης των νέων προϊόντων, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί οικονομικός καθορισμός των απαιτήσεων των διαφόρων προγραμμάτων διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Το πρώτο βήμα είναι να καθοριστεί το προϊόν. Όπως αναφέρεται και ανωτέρω, ο καθορισμός αυτός των προϊόντων γίνεται κατά την διάρκεια του σταδίου των επιχειρησιακών περιπτώσεων. Το επόμενο βήμα είναι να σχεδιασθεί σε χαρτί η διαδικασία κατασκευής και να καθορισθούν οι πηγές ανεφοδιασμού. Αυτός ο σχεδιασμός και καθορισμός αντίστοιχα οδηγούν τις περισσότερες επιχειρήσεις στον ακριβή καθορισμό των δαπανών παραγωγής και των αναγκών εξοπλισμού καθώς και των κύριων προϋπολογισμών των δαπανών. Ωστόσο, οι «ικανές» επιχειρήσεις μπορούν να οδηγηθούν στον ακριβή καθορισμό των κοστών παραγωγής, των

αναγκών εξοπλισμού και στην επιλογή κατάλληλων προγραμμάτων προώθησης νέων προϊόντων.

ΙΧΧVIII. Ο Υπολογισμός των Απαιτούμενων Πόρων

Ο υπολογισμός των απαιτούμενων πόρων θεωρείται σημαντικός για την σωστή διαχείριση του χαρτοφυλακίου για διάφορους λόγους. Καταρχάς, οι διάφοροι οικονομικοί όροι όπως, η καθαρή παρούσα αξία (NPV), ο δείκτης παραγωγικότητας (ECV), προαπαιτούν για τον υπολογισμό τους, τον υπολογισμό των δαπανών παραγωγής και του χρόνου που απαιτείται για την πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων διαδικασιών που θα πρέπει να ακολουθηθούν σε οποιαδήποτε οικονομική μέθοδο. Τέλος, τα περισσότερα ιστογράμματα και γραφικές παραστάσεις απαιτούν τον καθορισμό των απαιτούμενων πόρων ως μεταβλητές εισαγωγής:

- Το σχήμα των καμπυλών των γραφικών παραστάσεων αντικατοπτρίζουν την ετήσια κατανομή των πόρων που απαιτούνται για κάθε πρόγραμμα
- Τα διαγράμματα πίτας αντικατοπτρίζουν συνήθως την κατανομή του χαρτοφυλακίου σε σχέση με τις δαπάνες και όχι σε σχέση με τον αριθμό των προγραμμάτων

Κεφάλαιο 9^ο

XXXIX. Εφαρμογή των Επιχειρησιακών Στρατηγικών σχετικά με την Κατανομή των Πόρων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μπορούσαν να τεθούν τα εξής ερωτήματα: Ποια μέθοδος διαχείρισης του χαρτοφυλακίου είναι κατάλληλη για την εκάστοτε επιχείρηση; Στα κεφάλαια 3 έως 5, εξετάστηκαν οι προσεγγίσεις διαχείρισης του χαρτοφυλακίου που χρησιμοποιήθηκαν από κορυφαίες επιχειρήσεις. Κατόπιν, αναφέρθηκαν οι αδυναμίες αυτών των μεθόδων και στα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά την χρήση τους. Ωστόσο, ποια προσέγγιση που εφαρμόστηκε ήταν η καλύτερη; Ποια προσέγγιση είναι αυτή που συνιστάται;

Οι παραπάνω ερωτήσεις όμως, δεν μπορούν να απαντηθούν και τόσο εύκολα. Σε αυτό το κεφάλαιο και το επόμενο, αναφέρονται διεξοδικά οι προτεινόμενες προσεγγίσεις διαχείρισης του χαρτοφυλακίου και εξηγούνται ποιες από αυτές είναι κατάλληλες για την κάθε περίπτωση. Τα αποτελέσματα διάφορων ερευνών που χρησιμοποιήθηκαν για το συγκεκριμένο κεφάλαιο οφείλονται σε συνεντεύξεις διαχειριστών διάφορων εταιρειών, οι οποίες σχετίζονταν με τις μεθόδους διαχείρισης χαρτοφυλακίου που εφαρμόζονταν. Σημαντική θεωρείται και η αξιολόγηση των μελετών που περιγράφηκαν στο κεφάλαιο 6.

Σε αυτό το κεφάλαιο, αναφέρονται οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την κατανομή των πόρων μέσω των διάφορων επιχειρησιακών στρατηγικών και εμπορικών μονάδων (Business Units, BU). Χρησιμοποιώντας την στρατιωτική ορολογία και έχοντας αποφασίσει για το ποια επιχειρησιακή στρατηγική θα ακολουθηθεί, μπορεί να τεθεί το εξής ερώτημα: Πόσα στρατεύματα και πολεμικά οχήματα μπορούν να διατεθούν σε ένα πεδίο μάχης; Με άλλα λόγια, αρχίζει να εφαρμόζεται το Στρατηγικό Πρότυπο των Κάδων (Strategic Buckets Model).

XC. Η Κατανομή των Πόρων μέσω Εμπορικών Μονάδων: Οι Μέθοδοι

Η κατανομή των πόρων μέσω των εμπορικών μονάδων (Business Units, BUs) αποτελεί ένα κορυφαίο ζήτημα. Εξετάζει την επιχειρησιακή στρατηγική και τον επιχειρησιακό προγραμματισμό στο πιο υψηλό επίπεδο. Ενώ οι μέθοδοι ποικίλλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, το κύριο χαρακτηριστικό πλαίσιο αποτελείται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- Στην συγκεκριμένη φάση, η εκάστοτε επιχείρηση αποφασίζει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει. Οι πόροι διατίθενται μέσω μεμονωμένων εμπορικών μονάδων.
- Ταυτόχρονα, κάθε εμπορική μονάδα αναπτύσσει την επιχειρησιακή στρατηγική και την στρατηγική προώθησης νέων προϊόντων. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι ευκαιρίες και οι ανάγκες κατανομής των πόρων προσδιορίζονται ως εισαγωγή στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής η οποία έχει στην συνέχεια, επιπτώσεις στην κατανομή των πόρων.

Σχεδόν κάθε σημαντική επιχείρηση αντιμετωπίζει το ζήτημα της κατανομής των πόρων μέσω των επιχειρησιακών στρατηγικών και των προγραμμάτων που εφαρμόζει. Μερικές φορές, αυτή η κατανομή εμφανίζεται σε διάφορα επίπεδα. Για παράδειγμα, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για το πώς θα πρέπει να χρηματοδοτούνται τα αναπτυξιακά προγράμματα μέσω των εμπορικών μονάδων. Μετακινώντας σε ένα επίπεδο πιο κάτω, το ίδιο ζήτημα αντιμετωπίζεται πάλι: πώς πραγματοποιείται η κατανομή των πόρων στην ευρύτερη αγορά, στους διάφορους τομείς της βιομηχανίας, στις διάφορες ομάδες προϊόντων, στα επιμέρους προγράμματα. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο, αναφέρετε στην μέθοδο της Στρατηγικής των Κάδων (Strategic Buckets Model), πώς εφαρμόζεται και πώς εν τέλει πραγματοποιείται η κατανομή των πόρων.

Στην συνέχεια αναφέρετε στα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να εφαρμοστεί με επιτυχία η παραπάνω μέθοδος. Ωστόσο, θα μπορέσουμε παράλληλα να διακρίνουμε δύο τύπους κατανομών: την κατανομή των πόρων μέσω επιχειρηματικών ομάδων (τομείς της βιομηχανίας) και την κατανομή των πόρων μέσω των προγραμμάτων. Εντούτοις, η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία της επιχείρησης, το ύφος και τις ανάγκες της.

1. **Βήμα 1.** Έναρξη με την τρέχουσα «διακοπή» του χαρτοφυλακίου: Το Καθεστώς.
2. **Βήμα 2.** Εφαρμογή της στρατηγικής διαδικασίας κατανομής.
3. **Βήμα 3.** Εφαρμογή πρώτης κατανομής. Περικοπές των πόρων.
4. **Βήμα 4.** Προτεραιότητα στα σημαντικότερα προγράμματα για κάθε επιχειρησιακή στρατηγική.
5. **Βήμα 5.** Αναθεώρηση των σημαντικών προγραμμάτων μέσω των επιχειρησιακών στρατηγικών.
6. **Βήμα 6.** Επίδειξη του χαρτοφυλακίου, βασισμένη στην ύπαρξη δοκιμαστικών και ταξινομημένων προγραμμάτων.
7. **Βήμα 7.** Επανάληψη των παραπάνω βημάτων έως ότου ολοκληρωθεί η παραπάνω διαδικασία.

XCI. Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα της Διαδικασίας της Επιχειρησιακής Στρατηγικής των Κάδων

Η ABC είναι μια σημαντική πολυεθνική εταιρεία χημικών με μεγάλα, επιμέρους τμήματα. Το τμήμα L&P Division θεωρείται σχεδόν αυτόνομη επιχείρηση, με το δικό του εμπορικό τμήμα και τα εργαστήρια R&D στην κατοχή του. Κάθε μία από τις τέσσερις επιχειρηματικές μονάδες L&P εξυπηρετεί μια ξεχωριστή βιομηχανική αγορά.

Η L&P εφαρμόζει μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή στρατηγική (την επιχειρησιακή στρατηγική των κάδων), τα θετικά χαρακτηριστικά της οποίας αναφέρονται στην συνέχεια:

1. Η διοίκηση της επιχείρησης ανοίγει τον δρόμο: Τα ανώτερα στελέχη της L&P λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις για την επιχειρησιακή στρατηγική που θα ακολουθήσουν προτού ξεκινήσει η εφαρμογή των μεθόδων διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.
2. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντικατοπτρίζει την στρατηγική προώθησης νέων προϊόντων και μάλιστα όταν αυτή είναι ολοκληρωμένη σε όλους τους τομείς (αγορά, γραμμή παραγωγής, προγράμματα).
3. Οι πόροι διασπώνται μεταξύ των επιχειρηματικών ομάδων και των διαφόρων προγραμμάτων που καθοδηγούνται από μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή στρατηγική. Οι στρατηγικές προσεγγίσεις που λαμβάνουν χώρα, αναφέρονται σε προτεινόμενα προγράμματα και «κατάλληλες ευκαιρίες».
4. Οι «στρατηγικοί κάδοι» και οι «πραγματοποιήσιμοι στόχοι» είναι δύο ελαφρώς διαφορετικές τεχνικές οι οποίες αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 5 και οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Η L&P χρησιμοποίησε για «στρατηγικούς κάδους», διάφορους τύπους προγραμμάτων και για «πραγματοποιήσιμους στόχους» τις επιχειρηματικές ομάδες για την λήψη τουλάχιστον καθοριστικών αποφάσεων. Μόλις οι «πραγματοποιήσιμοι στόχοι» επιτεύχθηκαν, τότε και οι «στρατηγικοί κάδοι» σταθεροποιήθηκαν για τις τέσσερις επιχειρηματικές μονάδες.
5. Χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικά κριτήρια για την ταξινόμηση (ή την εκτίμηση) των διαφορετικών τύπων προγραμμάτων. Η διαχείριση της L&P δεν έκανε το λάθος να συγκρίνει ανόμοια πράγματα ούτε στηρίχθηκε σε ένα ενιαίο οικονομικό κριτήριο για όλες τις επενδύσεις των προγραμμάτων.
6. Η διαδικασία ήταν δύσκολη και μακροχρόνια αλλά παρήγαγε πολύ θετικά αποτελέσματα. Η διαχείριση της επιχείρησης πείστηκε ότι είχε λάβει τις καλύτερες αποφάσεις από εκείνες που είχαν ληφθεί τα προηγούμενα χρόνια και ότι η διαδικασία των επτά βημάτων που ακολούθησαν, ήταν μια πραγματική εμπειρία εκμάθησης

Κεφάλαιο 10ο

XCII. Εφαρμογή της Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου: Διαχείριση του Χαρτοφυλακίου και Επιλογή Προγράμματος

Η ερώτηση που θα μπορούσε να τεθεί σε αυτό το κεφάλαιο είναι η εξής: Ποια κατάλληλα αναπτυξιακά προγράμματα θα πρέπει να αναλάβει η εκάστοτε επιχείρηση; Και σε ποια από αυτά θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα; Όπως θα αναφερθεί και στο τελευταίο κεφάλαιο, ένα από τα ζητήματα που θα μας απασχολήσουν είναι η κατανομή των πόρων. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο, αναφέρεται στην μακροεπιχειρησιακή στρατηγική διαμέσου των διαφόρων επιχειρηματικών εμπορικών μονάδων και συγκεκριμένα θα μας απασχολήσει το ζήτημα των μικροϋπολογιστών. Ωστόσο, ποια συγκεκριμένα προγράμματα θα πρέπει να επιλεγούν από την εκάστοτε επιχείρηση;

Με ποιο τρόπο θα πρέπει να συνδέεται η επιλογή προγράμματος με την λήψη αποφάσεων; Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό είναι μια εύκολη διαδικασία η οποία πραγματοποιείται κατά την διάρκεια των συνεδριάσεων. Εάν τα προγράμματα επιλέγονται κατά την συνεδρίαση, τότε ποιος είναι αρμόδιος για την εξέταση ολόκληρου του χαρτοφυλακίου; Η επιλογή των καλύτερων προγραμμάτων θεωρείται μια σύνθετη διαδικασία και όσο και αν φαίνεται περίεργο, δεν υπάρχει κάποιος σωστός τρόπος για να πραγματοποιηθεί.

Η σωστή διαδικασία επιλογής προγράμματος εξαρτάται από την φύση της επιχείρησης, από το πόσο δυναμικό είναι το χαρτοφυλάκιο και από το ποιες διαδικασίες λήψης αποφάσεων βρίσκονται σε ισχύ σχετικά με την σχεδίαση της προώθησης νέων προϊόντων και της επιλογής των προγραμμάτων.

XCIII. Τρία «συστατικά-κλειδιά» της Διαδικασίας Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου

Τα τρία «συστατικά-κλειδιά» μιας αποτελεσματικής διαχείρισης χαρτοφυλακίου (Portfolio Management Process, PMP) περιγράφονται λεπτομερώς στις παραγράφους που ακολουθούν:

- 1. Στρατηγική. Το πρώτο «συστατικό-κλειδί» της διαδικασίας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.** Στην παρούσα φάση, θα μπορούσε να τεθεί το εξής ερώτημα: Η διαδικασία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου μπορεί να οδηγηθεί από την στρατηγική; Για ποιον λόγο; Επειδή η στρατηγική αρχίζει όταν αρχίζει το ξόδεμα των χρημάτων. Όταν η επιλογή του χαρτοφυλακίου σχετίζεται με την διάθεση των πόρων και την λήψη των καθοριστικών αποφάσεων σχετικών με την επιλογή προγραμμάτων, τότε τα χρήματα ξοδεύονται και η επιλογή χαρτοφυλακίου ξεκινά παράλληλα με την στρατηγική. Σε τελική ανάλυση, η στρατηγική καθοδηγεί και κατευθύνει μια επιχείρηση.

Καθορίζει τα όρια της ανάπτυξης και φανερώνει τις αποφάσεις σχετικές με το χαρτοφυλάκιο και με το που μπορούν να ξοδευτούν τα χρήματα της εκάστοτε επιχείρησης.

- 2. Δημιουργία πυλών. Το δεύτερο «συστατικό-κλειδί» της διαδικασίας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.** Το δεύτερο ζωτικής σημασίας σύστημα λήψης αποφάσεων στο PMP είναι η διαδικασία προώθησης νέων προϊόντων. Η παραπάνω διαδικασία καλείται συχνά «στάδιο-πύλη, stage-gate ή modus operandi» και αναφέρεται σε αναπτυξιακά προγράμματα, από το στάδιο της σύλληψης της κεντρικής ιδέας έως την πύλη-έναρξη.
- 3. Αναθεώρηση χαρτοφυλακίου. Το τρίτο «συστατικό-κλειδί» της διαδικασίας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.** Οι αναθεωρήσεις χαρτοφυλακίου είναι περιοδικές συνεδριάσεις που πραγματοποιούνται καθ' όλη την διάρκεια του έτους για να θεωρήσουν εξ ολοκλήρου το πρόγραμμα ανάπτυξης. Θα πρέπει να θυμηθούμε το εξής: Οι πύλες εξετάζουν τα μεμονωμένα προγράμματα ενώ η αναθεώρηση του χαρτοφυλακίου τα εξετάζει εξ ολοκλήρου όλα. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι αναθεωρήσεις χαρτοφυλακίου πραγματοποιούνται μία ή δύο φορές τον χρόνο σε συναντήσεις που γίνονται από τους διαχειριστές για να σιγουρευτούν ότι οι διάφορες ενέργειες που γίνονται είναι οι σωστές, ότι οι προτεραιότητες που δίνονται είναι οι σωστές και ότι οι δαπάνες που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση γίνονται σύμφωνα με τις δαπάνες των στόχων που απαιτούνται και των στρατηγικών προτεραιοτήτων. Στο κεφάλαιο 4, οι δαπάνες και οι προτεραιότητες παρουσιάστηκαν με την μορφή ιστογραμμάτων και γραφικών παραστάσεων. Πολλές επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψιν τις αναθεωρήσεις χαρτοφυλακίου. Μάλιστα, τις αντικαθιστούν κυρίως με τακτικούς ελέγχους και δευτερεύουσες διορθώσεις. Βέβαια, σε μερικές εταιρείες, τα μεμονωμένα προγράμματα δεν εξετάζονται στην αναθεώρηση του χαρτοφυλακίου, απλώς, η διαχείριση της εκάστοτε επιχείρησης εξετάζει εξ ολοκλήρου όλα τα προγράμματα όπως επιδεικνύεται από τα διάφορα διαγράμματα. Ωστόσο, άλλες εταιρείες μεταχειρίζονται τις αναθεωρήσεις χαρτοφυλακίου ως συνεδριάσεις λήψης καθοριστικών αποφάσεων. Όμως, ποιοι είναι οι ειδικοί για τις αναθεωρήσεις χαρτοφυλακίου; Τις περισσότερες φορές είναι οι ίδιοι οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν την προώθηση νέων προϊόντων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, αυτό σημαίνει ότι οι ίδιοι μπορούν να αποτελούν ακόμη και την ηγεσία της επιχείρησης.

XCIV. Δύο διαφορετικές Προσεγγίσεις στην Διαδικασία Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου

Υπάρχουν δύο εντελώς διαφορετικές προσεγγίσεις στην διαδικασία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Η κάθε προσέγγιση πραγματοποιείται μέσω των ίδιων εργαλείων αλλά με εντελώς διαφορετικούς τρόπους:

- 1. Προσέγγιση 1. Η εξουσία των Πυλών.** Σε αυτήν την προσέγγιση, η φιλοσοφία είναι η εξής: Εάν η διαδικασία δημιουργίας των πυλών λειτουργεί καλά τότε και το χαρτοφυλάκιο θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Η συγκεκριμένη προσέγγιση δίνει περισσότερο έμφαση στα μεμονωμένα προγράμματα. Εάν ληφθούν οι σωστές αποφάσεις για την επιλογή ενός μεμονωμένου προγράμματος, τότε καθ'όλη την διάρκεια του έτους θα μπορέσει να δημιουργηθεί ένα τεράστιο χαρτοφυλάκιο προγραμμάτων! Στην συγκεκριμένη προσέγγιση, οι διαχειριστές λαμβάνουν καθοριστικές αποφάσεις σχετικές με τα προγράμματα παράλληλα με την δημιουργία των πυλών. Κατά την συγκεκριμένη περίοδο, δίνεται προτεραιότητα στα προγράμματα και κατανέμονται οι πόροι. Επομένως, οι πύλες έχουν την δυνατότητα να παρέχουν μια σε βάθος αναθεώρηση των προγραμμάτων και τους κατάλληλους διαθέσιμους πόρους. Όλη η παραπάνω διαδικασία γίνεται σε πραγματικό χρόνο με τις πύλες να ενεργοποιούνται πολλές φορές καθ'όλη την διάρκεια του έτους. Σε αντίθεση, η περιοδική αναθεώρηση χαρτοφυλακίου πραγματοποιείται μία ή δύο φορές τον χρόνο και χρησιμεύει κατά ένα μεγάλο μέρος ως έλεγχος για τον καθορισμό σημαντικών αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο για την επιλογή κατάλληλου μεμονωμένου προγράμματος. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται συχνά από επιχειρήσεις που έχουν ήδη εφαρμόσει το δεύτερο «συστατικό- κλειδί» διαδικασίας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου όπως ήδη αναφέραμε παραπάνω. Ως συμπληρωματική διαδικασία στην διαχείριση του χαρτοφυλακίου εφαρμόζεται η δημιουργία των πυλών. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, η συγκεκριμένη προσέγγιση χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από μεγαλύτερες επιχειρήσεις, από βιομηχανίες όπου οι κύκλοι ανάπτυξης προγράμματος είναι μεγάλοι (όπως συμβαίνει στην χημική βιομηχανία).

Προσέγγιση 2. Η εξουσία της Αναθεώρησης του Χαρτοφυλακίου. Η φιλοσοφία της δεύτερης προσέγγισης είναι ότι κάθε πρόγραμμα θα πρέπει να ανταγωνίζεται οποιοδήποτε άλλο αρκετές φορές τον χρόνο. Είναι σαν μια δημοπρασία στην οποία λαμβάνουν μέρος όλα τα προγράμματα. Μία απόφαση σχετικά με την επιλογή ενός προγράμματος μπορεί να αντικαταστήσει μια πύλη κατά την διαδικασία δημιουργίας των πυλών. Σε αυτήν την περίπτωση, η ομάδα ηγεσίας λαμβάνει καθοριστικές αποφάσεις και αποφάσεις καθορισμού προτεραιοτήτων σχετικές με την αναθεώρηση του χαρτοφυλακίου. Αυτή η αναθεώρηση πραγματοποιείται δύο με τέσσερις φορές τον χρόνο. Κατά την διαδικασία δημιουργίας των πυλών (δεύτερο «συστατικό-κλειδί»), οι πύλες

λειτουργούν ως έλεγχοι για την εξασφάλιση οικονομικά υγιών προγραμμάτων. Το αποτέλεσμα της αναθεώρησης του χαρτοφυλακίου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτήν την προσέγγιση και μπορεί να μεταβάλλει ακόμη και το ίδιο το χαρτοφυλάκιο των προγραμμάτων. Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε εταιρείες κατασκευής λογισμικού ή σε εταιρείες ηλεκτρονικών, αλλά απαιτεί μια πολύ ισχυρότερη δέσμευση από τους διαχειριστές για την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

XCIV. Συμπεράσματα: Ένα Ενσωματωμένο Σύστημα Λήψης Αποφάσεων

Η διαδικασία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα ιδανικό και ενσωματωμένο σύστημα λήψης αποφάσεων. Ως αφετηρία της διαδικασίας αυτής ορίζεται η επιχειρησιακή στρατηγική διότι αυτή ξεκινά παράλληλα με το ξόδεμα των χρημάτων. Επομένως, η επιλογή των προγραμμάτων των νέων προϊόντων είναι η λειτουργικότητα της στρατηγικής αυτής. Επιπλέον, υπάρχει και η διαδικασία προώθησης νέων προϊόντων σύμφωνα με το πρότυπο της δημιουργίας πυλών (το δεύτερο «συστατικό-κλειδί» της διαδικασίας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου). Αυτή εστιάζει περισσότερο στα μεμονωμένα προγράμματα-«δάχτυλα» (“fingers”) όπως διαφορετικά ονομάζονται. Οι πύλες κατά την διάρκεια της προώθησης των προϊόντων θα πρέπει να λειτουργήσουν σωστά για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά και ολόκληρη η διαδικασία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Θα πρέπει να διευκρινίσουμε ωστόσο, ότι για την προσέγγιση 1 οι πύλες δημιουργούνται εκεί όπου λαμβάνονται οι καθοριστικές αποφάσεις και εκεί όπου διατίθενται οι πόροι καθ’όλη την διάρκεια του έτους. Επιπλέον, οι πύλες διαμορφώνονται μέσω ειδικών παραμέτρων και κριτηρίων. Τα κριτήρια και οι ειδικές παράμετροι περιλαμβάνουν στοιχεία που εκφράζουν την επιχειρησιακή στρατηγική, την αξία των προγραμμάτων και την πιθανότητα επιτυχίας.

Κατόπιν, υπάρχει η αναθεώρηση του χαρτοφυλακίου. Εάν οι πύλες εξετάζουν τα μεμονωμένα προγράμματα-«δάχτυλα», τότε η αναθεώρηση του χαρτοφυλακίου εξετάζει την «πυγμή». Αυτό συμβαίνει διότι η διαχείριση θα πρέπει να εξετάζει όλα τα προγράμματα είτε αυτά είναι ενεργά είτε όχι. Στην προσέγγιση 2, αυτό συμβαίνει εκεί όπου λαμβάνονται οι καθοριστικές αποφάσεις και εκεί όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις σχετικές με την κατανομή των πόρων. Στην παρούσα φάση, οι επιχειρησιακές στρατηγικές μπορούν να προσδιοριστούν. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά την δημιουργία των πυλών και των εφαρμοσμένων προτύπων οδηγούν τα προγράμματα σε κατάλληλη ταξινόμηση, δίνοντας προτεραιότητα σε ορισμένα από αυτά. Επιπλέον, η ισορροπία του χαρτοφυλακίου αναθεωρείται με την δημιουργία των γραφικών παραστάσεων και των ιστογραμμάτων. Οι κατανομές των ρίσκων-αμοιβών και οι κατανομές των δαπανών ανά τύπο προγράμματος, οι αγορές, τα

προϊόντα, οι τεχνολογίες, η νεότητα των προγραμμάτων αποτελούν αντικείμενα συζήτησης και σε αυτό το κεφάλαιο. Τέλος, οι διάφορες ρυθμίσεις που θα πρέπει να γίνουν, πραγματοποιούνται κατά την διαδικασία δημιουργίας των πυλών για να ευνοήσουν ορισμένους τύπους προγραμμάτων.

Εάν και τα τρία βασικά «συστατικά-κλειδιά» της διαδικασίας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου υπάρχουν: η στρατηγική, η δημιουργία πυλών και η αναθεώρηση του χαρτοφυλακίου (με τα διάφορα εφαρμοσμένα πρότυπα και εργαλεία του), τότε ένα εναρμονισμένο σύστημα θα πρέπει να παράγει τις άριστες επιλογές χαρτοφυλακίου: προγράμματα οικονομικά υγιή, που αντανακλούν την επιχειρησιακή στρατηγική και επιτυγχάνουν τους στόχους για την σωστή προώθηση νέων προϊόντων. Σε περίπτωση που ένα κομμάτι της διαδικασίας του PMP δεν λειτουργεί σωστά, για παράδειγμα δεν υπάρχει μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική ή η δημιουργία των πυλών και η αναθεώρηση του χαρτοφυλακίου δεν λειτουργούν σωστά, τότε τα αποτελέσματα της παραπάνω διαδικασίας θεωρούνται λιγότερο από ικανοποιητικά. Στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο θα μας απασχολήσει το εξής ερώτημα: Αφού γνωρίζουμε τα στοιχεία και τα συστατικά μιας επιτυχούς διαχείρισης του χαρτοφυλακίου, πώς θα πρέπει να κινηθούμε για να σχεδιάσουμε και να εφαρμόσουμε επιτυχώς ένα πρόγραμμα PMP σε μια επιχείρηση;

Κεφάλαιο 11^ο

XCVI. Σχεδιασμός και Εφαρμογή της Διαδικασίας Διαχείρισης του χαρτοφυλακίου

Η ανάπτυξη και η προώθηση νέων προϊόντων αποτελούν τους σημαντικότερους στόχους μιας σύγχρονης επιχείρησης. Το δύσκολο όμως είναι να μπορέσουν να υλοποιηθούν επιτυχώς! Επιπλέον, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου (PMP) θεωρείται ένα από τα δυσκολότερα έργα που θα πρέπει να αναλάβει μια επιχείρηση και εννοιολογικά και λειτουργικά.

Ας προσπαθήσουμε να σκεφτούμε τι ακριβώς θα πρέπει να γίνει στην πράξη. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού PMP είναι μια δύσκολη διαδικασία που θα απαιτήσει την βοήθεια και την εισαγωγή πολλών ανθρώπων, εκτελεστικών οργάνων και ειδικευμένων στελεχών της ηγεσίας. Δεν μπορεί να διαρκέσει μόνο μερικές εβδομάδες, αντίθετα μπορεί να διαρκέσει χρόνια μέχρις ότου να μπορέσει να υλοποιηθεί επιτυχώς. Επομένως, δεν θα πρέπει να υποτιμήσουμε τις δαπάνες και τον χρόνο που απαιτούνται για να πραγματοποιήσουμε το σωστό. Ο πήχης των επιτεύξεων και των στόχων είναι πολύ υψηλός για αυτό και οι προσπάθειες θα πρέπει να είναι ανάλογες.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός PMP είναι σαν να «ξεδιπλώνουμε» ένα νέο προϊόν. Η διαφορά είναι ότι αναπτύσσεται μια νέα διαδικασία διαχείρισης παρά ένα νέο προϊόν και οι «πελάτες» είναι στελέχη της ίδιας της επιχείρησης παρά «εξωτερικοί», που ανήκουν στην ευρύτερη αγορά. Από τον σχεδιασμό ενός νέου PMP, εμείς μπορούμε να υιοθετήσουμε τις αρχές ανάπτυξης και να μπορέσουμε να τις κάνουμε πράξη. Στην συνέχεια, προτείνονται τέσσερα στάδια που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την πραγματοποίηση του σχεδιασμού και της εφαρμογής του PMP:

- **Στάδιο 1.** Κατανόηση του προβλήματος και καθορισμός των απαιτήσεων για αποτελεσματικό PMP.
- **Στάδιο 2.** Σχεδιασμός του PMP στο χαρτί, δημιουργώντας σχεδιάγραμμα των κυριότερων σταδίων της διαδικασίας αρχικά και εμπλουτισμένο με περισσότερες λεπτομέρειες στην συνέχεια.
- **Στάδιο 3.** Εγκατάσταση του PMP σε δοκιμαστική βάση για απόκτηση εμπειρίας και για ρύθμιση των επιμέρους παραμέτρων όπου απαιτείται.
- **Στάδιο 4.** Εφαρμογή της διαδικασίας στην επιχείρηση, λαμβάνοντας διάφορα προγράμματα, «κατάλληλα» για την διαχείριση του χαρτοφυλακίου και για την αύξηση της παραγωγής.

XCVII. Στάδιο 1. Καθορισμός των Απαιτήσεων

Το Στάδιο 1 συνεπάγεται τον καθορισμό των απαιτήσεων έτσι ώστε το PMP να μπορέσει να γίνει αποτελεσματικό σε μια επιχείρηση. Αυτό αποτελεί το πρωταρχικό στάδιο, το οποίο συχνά παραλείπεται εξαιτίας της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου με πολύ αρνητικά αποτελέσματα. Θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν το εξής: «Η κατανόηση του προβλήματος είναι το πρώτο βήμα σε μια λύση!». Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο όμως, που μπορεί να αλλάξει μερικές φορές και τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ο σκοπός αυτού του προσδιοριστικού βήματος είναι διπλός:

- Να επιτευχθεί η κατανόηση των προβλημάτων και των ζητημάτων που θα πρέπει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση σχετικά με την διαχείριση του χαρτοφυλακίου και την επιλογή προγραμμάτων έτσι ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει τον καθορισμό των απαιτήσεων του PMP.
- Να δημιουργηθεί σχεδιάγραμμα των απαιτήσεων και των ειδικών παραμέτρων ενός αποτελεσματικού PMP, ποια διαδικασία θα πρέπει να ακολουθηθεί, πώς θα πρέπει να λειτουργήσει και ποιες θα πρέπει να είναι οι απαιτήσεις.

Στην συνέχεια, παραθέτουμε επιγραμματικά τις επιμέρους διαδικασίες του Σταδίου 1 για τον καθορισμό των απαιτήσεων του PMP:

1. Συγκέντρωση μιας ομάδας εργασίας.
2. Καθορισμός και επιδίωξη διαφόρων συμφωνιών.
3. Εισαγωγή στην διαχείριση του χαρτοφυλακίου.
4. Βιβλιογραφική επισκόπηση.
5. Συγκριτική μέτρηση επιδόσεων άλλων εταιρειών (Benchmark).
6. Διεξαγωγή ενός εσωτερικού λογιστικού ελέγχου και αναθεώρηση του υπάρχοντος προγράμματος PMP-καθορισμός των προβλημάτων.
7. Καθορισμός των απαιτήσεων των συστημάτων και ανάπτυξη των στόχων του PMP.
8. Επίγνωση των βασικών παραμέτρων διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.
9. Ανάπτυξη ενός λεπτομερούς σχεδιαστικού πλάνου.
- 10.Επιδίωξη συμφωνίας με χορηγούς και επιλεγμένους χρήστες.

XCVIII. Στάδιο 2. Σχεδιασμός της Διαδικασίας Διαχείρισης του Χαρτοφυλακίου

Το Στάδιο 1 έχει πραγματοποιηθεί. Τα προβλήματα έχουν προσδιοριστεί και οι ειδικές παράμετροι και οι απαιτήσεις είναι καθορισμένες. Ποιο θα πρέπει να είναι όμως το ιδανικό PMP για μια επιχείρηση; Τώρα είναι ο κατάλληλος

χρόνος για να αρχίσει σοβαρά η διαδικασία! Τα επιμέρους βήματα αναφέρονται επιγραμματικά στην συνέχεια:

1. Δημιουργία σχεδιαγράμματος λειτουργίας συστήματος-Πώς θα λειτουργήσει το πρόγραμμα PMP.
2. Απόφαση για την επιλογή Προσέγγισης 1 ή Προσέγγισης 2-Θεμελιώδες Ζήτημα.
3. Δημιουργία σχεδιαγράμματος της διαδικασίας κατανομής των πόρων και της λήψης σημαντικών αποφάσεων.
4. Ανάπτυξη, εξέταση και καθορισμός της διαδικασίας προώθησης των νέων προϊόντων.
5. Σχεδιασμός αναθεώρησης διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.
6. Καθορισμός των βασικών παραμέτρων διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.
7. Κατά την διάρκεια σχεδιασμού, δημιουργούνται επαναληπτικές διαδικασίες.
8. Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης της επιχείρησης ως τμήμα υλοποίησης του συγκεκριμένου προγράμματος.
9. Ανάλυση ορισμένων δραστηριοτήτων έμμεσων με την υλοποίηση του συγκεκριμένου προγράμματος.
10. Καθορισμός ανάγκης συλλογής δεδομένων.

XCIX. Στάδιο 3. Δοκιμαστική Εγκατάσταση και Καθορισμός Ρυθμίσεων

Ο σκοπός του Σταδίου 3 είναι να δοκιμαστεί το σύστημα διαχείρισης του χαρτοφυλακίου που σχεδιάστηκε ακριβώς στο στάδιο 2. Είναι πολύ πιθανό να παρουσιαστούν διάφορες δυσλειτουργίες οι οποίες θα πρέπει να εξαφανιστούν πριν την τελική παρουσίαση του PMP. Στην συνέχεια, αναφέρονται επιγραμματικά τα επιμέρους βήματα του Σταδίου 3:

1. Επιλογή και εγκατάσταση λογισμικού διαχείρισης χαρτοφυλακίου.
2. Συλλογή αρχικών δεδομένων όσον αφορά τα προγράμματα (ως δεδομένων εισόδου του λογισμικού).
3. Αναθεώρηση των προγραμμάτων διαχείρισης του χαρτοφυλακίου.
4. Διεύθυνση της δοκιμαστικής πορείας των αναθεωρήσεων του χαρτοφυλακίου.
5. Εξέταση της μακρο-διαδικασίας κατανομής των πόρων.
6. Τελική αναθεώρηση του προγράμματος PMP.
7. Ανάπτυξη του σχεδίου εφαρμογής.
8. Παρουσίαση του δοκιμασμένου προγράμματος PMP και του σχεδίου εφαρμογής στους χορηγούς.

C. Στάδιο 4. Εφαρμογή και Βελτίωση

Η εφαρμογή του προγράμματος PMP είναι ίσως η πιο προκλητική φάση. Δυστυχώς, υποτιμάται συχνά και για τον λόγο αυτό δεν δίνεται η πρέπουσα σημασία από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Τα παρακάτω βήματα του συγκεκριμένου σταδίου θα βοηθήσουν να εξασφαλιστεί η ποιότητα της διαδικασίας:

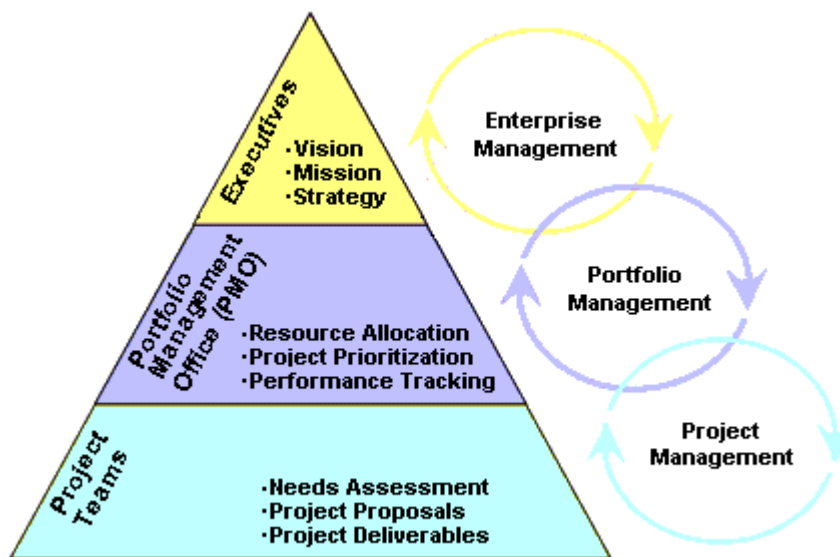
1. Καθορισμός της θέσης του διαχειριστή του χαρτοφυλακίου.
2. Εξασφάλιση των δαπανών της διαχείρισης.
3. Προώθηση του προγράμματος PMP ως φιλικό προς τον χρήστη.
4. Προώθηση του προγράμματος στην «εσωτερική» αγορά.
5. Παροχή της κατάρτισης του προγράμματος PMP.
6. Αναθεώρηση υπαρχόντων προγραμμάτων PMP.
7. Έναρξη αναθεώρησης χαρτοφυλακίου και της μακρο-διαδικασίας κατανομής των πόρων.
8. Συνεχής βελτίωση του προγράμματος PMP.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διαχείριση χαρτοφυλακίου είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία νέων προϊόντων. Αλλά δεν είναι τόσο εύκολο όσο αρχικά φαίνεται. Όχι μόνο πρέπει να επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αξίας του χαρτοφυλακίου, αλλά τα έργα ανάπτυξης στο χαρτοφυλάκιο θα πρέπει να είναι κατάλληλα ισορροπημένα, θα πρέπει να υπάρχει ο σωστός αριθμός των έργων, και τέλος, το χαρτοφυλάκιο θα πρέπει να είναι στρατηγικά ευθυγραμμισμένο.

Κανένα μοντέλο χαρτοφυλακίου δεν μπορεί να προσφέρει και στους τέσσερις στόχους, και έτσι οι βέλτιστες πρακτικές των επιχειρήσεων τείνουν να χρησιμοποιούν πολλαπλές μεθόδους για την επιλογή των σχεδίων τους.

Τέλος, οι μελέτες δείχνουν ότι κάθε μέθοδος χαρτοφυλακίου που περιγράφεται παραπάνω είναι καλύτερη από καθόλου.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ένα προϊόν-καινοτομία στρατηγική είναι ένα γενικό σχέδιο το οποίο διαχειρίζεται νέο προϊόν της εταιρείας σε επενδύσεις. Καθορίζει τα προϊόντα και τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση και διακυβεύεται το μέλλον της και δείχνει πώς να περιλαμβάνονται αυτά τα προϊόντα και τις αγορές στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική. Πρακτικό σχέδιο εργασίας που γεμίζουν με πραγματικά παραδείγματα Η Διαχείριση Χαρτοφυλακίου βοηθά να καθορίσει κάποιος τη στρατηγική και εφαρμογή στην πράξη. Θα μάθει πώς να καθορίσει και να επιλέξει τη στρατηγική του προϊόντος και τους τομείς της αγοράς, πώς να δημιουργήσει ένα σχέδιο για κάθε περιοχή και τον τρόπο καθορισμού των πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής .

Δεν είναι εύκολο μια επιχείρηση να ανταποκριθεί στην πρόκληση της ανάπτυξης μιας αποτελεσματικής προσέγγισης του χαρτοφυλακίου. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το χαρτοφυλάκιο διαχείρισης είναι ένα θέμα ζωτικής σημασίας. Δεν υπάρχουν μαγικές λύσεις.

Διαδικασίες διαχείρισης χαρτοφυλακίου μπορεί να αναπτυχθούν με επιτυχία για να βοηθήσουν τα στελέχη σε μία προσπάθειά τους να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα για την επίτευξη της ισορροπίας που απαιτείται μεταξύ βραχυπρόθεσμων πιέσεων και το μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Cooper, R.G., S.J. Edgett, and E.J. Kleinschmidt, *PORTFOLIO MANAGEMENT FOR NEW PRODUCTS (Second Edition)*
- 1) Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt - Edited by Jens Arleth *STAGE-GATE® PROCESS FOR NEW PRODUCT SUCCESS* , *Innovation Management 2001*
- 2) Cooper, R. G., Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E. J., 2004. Benchmarking Best NPD practices—II: Strategy, Resource Allocation and Portfolio Management. *Research-Technology Management*
- 3) Cooper, R.G., S.J. Edgett, and E.J. Kleinschmidt, *PORTFOLIO MANAGEMENT FOR NEW PRODUCT DEVELOPMENT: Results of an Industry Practices Study*
- 4) Cooper Robert G. *Formula for Success in New Product Development*
- 5) *President, Product Development Institute Inc. Working Paper No. 23*
- 6) Cooper Robert G. Dr. Scott J. Edgett *Portfolio Management for New Products Picking The Winners*
- 7) *Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt Edited by Jens Arleth* *STAGE-GATE® PROCESS FOR NEW PRODUCT SUCCESS - ©* *Innovation Management 200*
- 8) Jens Arleth, *στάδιο-Gate.EU ®*, 2010
- 11) ProBEInnovation Benchmarker Stage-Gate.EU ®, 2010 Hyldebakken 7 , 2605 Brøndby •, Denmark
- 12) Andrew Lang Golub, *Επιστημονική επιμέλεια: Δρ Ιωάννης Μητρόπουλος*, Εκδόσεις Gotsis, 2007
- 13) Σπανίδης, Δημήτρης (2005) *Ανάλυση της μεθόδου MONTE CARLO και η εφαρμογή της μέσα από το περιβάλλον PSPICE*

- 14) Ρεπούσης Δ. Σπύρος, (2005) Διαχείριση Χαρτοφυλακίου και Προϋπολογισμοί, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα- Θεσσαλονίκη,
- 15) Παπαδάμου Θ. Στέφανος, (2009) Διαχείριση Χαρτοφυλακίου μια Σύγχρονη Προσέγγιση, Εκδόσεις Gutenberg

ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ

<http://www.euretirio.com/2010/06/xartofylakio-portfolio.html#ixzz1Xv4JvJr8>

<http://el.wikipedia.org>

<http://www.de.teipat.gr>

http://www.greekshares.com/gr/portfolio_gr.php

<http://www.de.teipat.gr/documents/xeimerino%202010-2011>

<http://webcache.googleusercontent.com>

<http://www.prod-dev.com/index.php>

<http://www.stage-gate.eu>