

ΤΕΙ ΛΑΡΙΣΑΣ

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διοίκηση και Διαχείριση Έργων και Προγραμμάτων»**

ΤΙΤΛΟΣ:

**« Διερεύνηση των παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας στη Διαχείριση
Επενδυτικών έργων: Η μελέτη περίπτωσης του Μέτρου 2.1 στο
Κανονισμό 1257/99 στη Περιφέρεια Θεσσαλίας »**



Μεταπτυχιακή Διατριβή

ΠΑΝΔΡΕΜΜΕΝΟΥ ΕΛΕΝΗ

Επιβλέπων Καθηγητής : ΜΠΛΑΝΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ

Ακαδημαϊκό Έτος : 2011

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το επιχειρησιακό περιβάλλον ως διαμορφώνεται τόσο σε επίπεδο Ελληνικής Επικράτειας όσο και το διεθνή χώρο είναι πολυσύνθετο, περίπλοκο, και δυναμικά μεταβαλλόμενο (Canels et al,2011). Παρά το πλήθος των οργανωσιακών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα, σκοπός κάθε επιχειρηματικής μονάδας είναι να διασφαλίσει μια βιώσιμη αναπτυξιακά πορεία μέσα το ευέλικτο πλαίσιο στρατηγικής που χαράσσει. Οι πολιτικές που ακολουθεί κάθε οργάνωση, οι αποφάσεις που λαμβάνει και οι δράσεις που εκτελεί είναι σύμφυρτες και ευθυγραμμισμένες με την επίτευξη της στοχοθεσίας και της στρατηγικής της.

Η θεμελίωση και διασφάλιση της επιχειρησιακής επιτυχίας και η διασύνδεση της με την εταιρική στρατηγική σχηματίζεται σε ένα χαρτοφυλάκιο έργων. Η επιχειρηματική μονάδα αρχικά ιεραρχεί, ταξινομεί τα προτεινόμενα έργα τα οποία ικανοποιούν την επίτευξη των στόχων της, κατόπιν θέτει προτεραιότητες σημαντικότητας υλοποίησης των και τελικά προβαίνει στην επιλογή υλοποίησης των έργων (Meskendahl S.,2010, Martinsuo M et Lehtonen P, 2007).Παρά την εξέλιξη των έργων σε περιβάλλον υπό συνθήκες εγγενούς αβεβαιότητας (Thiry M. 2002, p.222) η επιχειρηματική μονάδα με κάθε έργο που σχεδιάζει, διαχειρίζεται και πραγματοποιεί, προσδοκά τη μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας και την ανταποδοτικότητα των ωφελειών που συνεπάγεται η υλοποίηση του (Turner R. et al, 2010).

Η κρατική κυβερνητική πολιτική, στο πλαίσιο της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής και της συμμετοχής στην Ευρωπαϊκή Ένωση, δημιούργησε θεμελιώδη αναπτυξιακά εργαλεία και μηχανισμούς στα πλαίσια της αειφόρου περιφερειακής ανάπτυξης. Οι ιδιοκτήτες των επιχειρηματικών μονάδων υλοποιούν έργα είτε με ίδιους πόρους (χρηματοοικονομικούς, κεφαλαιουχικούς και τεχνικούς) είτε με την αρωγή επενδυτικών κινήτρων τα οποία δίδονται μέσω Κανονισμών που τίθενται σε εφαρμογή. Ο Κανονισμός 1257/1999 στα πλαίσια της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας του επιχειρείν αποτελεί έναν τέτοιου είδους Κανονισμό Ανάπτυξης Αγροτικής Πολιτικής (Κανονισμός αριθμ. 1257/99 (ΕΚ) του Συμβουλίου της 17ης Μαΐου 1999) μέσω:

✶ της ενσωμάτωσης μέτρων ανάπτυξης,

- β της διαρθρωτικής προσαρμογής των “σε υστέρηση” αναπτυξιακά περιφερειών,
- β της ανασυγκρότησης των περιφερειών με διαρθρωτικές δυσκολίες,
- β της βελτίωσης των αγροτικών εκμεταλλεύσεων και μεταποίησης,
- β του δυναμικού προσανατολισμού της γεωργικής παραγωγής με εισαγωγή νέων τεχνολογιών και της αριστοποίησης των παραγόμενων προϊόντων,

Στα πλαίσια της παρούσης εργασίας μελετήθηκαν, διερευνήθηκαν διεξοδικά και τελικά εξήχθησαν εκ των υστέρων οι παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας των επενδυτικών έργων που υλοποιήθηκαν στα Πλαίσια του Κανονισμού 1257/1999. Από τις Περιφέρειες Υλοποίησης του Κανονισμού το πεδίο διερεύνησης επικεντρώθηκε στην έρευνα πλήθους δείγματος δώδεκα μελετών περίπτωσης ως φορέων υλοποίησης διαφορετικού αντικειμένου επενδυτικών έργων στη Περιφέρεια Θεσσαλίας καλύπτοντας ένα χρονικό διάστημα 9 ετών από το 2000 έως το 2009. Αρχικά αναπτύχθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο επί του οποίου κινήθηκαν έως σήμερα οι επιστημονικές έρευνες και αναλύσεις στην αποτύπωση της επιτυχίας ή αποτυχίας επενδυτικών έργων, εν συνεχεία παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι στόχοι που άπτεται η παρούσα εργασία, ακολουθεί η περιγραφή και εφαρμογή της ερευνητικής μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται σε αξιόπιστο δείγμα υποκειμένων έρευνας και ολοκληρώνοντας καταγράφονται και αναλύονται τα ερευνητικά ευρήματα ως συλλέχθηκαν από την πραγματοποιηθείσα έρευνα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της μεταπτυχιακής διατριβής αποτελεί ένα ουσιώδες βήμα εξέλιξης για τη σταδιοδρομία και τη μετέπειτα επαγγελματική πορεία κάθε ανθρώπου. Στα σημαντικά αυτά βήματα κάποιοι άνθρωποι τίθενται αρωγοί και οφείλουμε να αποδίδουμε ευχαριστίες. Στο σημείο αυτό εκφράζονται οι θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, με βοήθησαν και στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησής της. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης & Διαχείρισης Έργων και επιβλέποντα μου Κο Μπλάνα Νικόλαο για την ανάθεση και επίβλεψη του θέματος της παρούσας εργασίας του οποίου η πολύτιμη βοήθεια, το αμέριστο ενδιαφέρον, οι εποικοδομητικές παρατηρήσεις και η συνεχής υποστήριξη λειτούργησαν καταλυτικά στην διαμόρφωση του κατάλληλου θεωρητικού υποβάθρου της εργασίας, την ενσωμάτωση της απαιτούμενης επιστημονικής ορολογίας καθώς και την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω και στους Κο Συρακούλη Κλεάνθη και Κο Τσέλιο Δημήτριο Καθηγητές Εφαρμογών του Τμήματος Διοίκησης & Διαχείρισης Έργων για την επιστημονική τους βοήθεια, την αφιέρωση πολύτιμου χρόνου, και τις κατευθυντήριες γραμμές στη διαμόρφωση της επιστημονικής δομής της μεταπτυχιακής διατριβής, της εκτέλεσης του πειραματικού μέρους και τη παραχώρηση των κατάλληλων επιστημονικών συγγραμμάτων για την ανάπτυξη τεκμηριωμένης ερευνητικής μεθοδολογίας κατά τη διερεύνηση της επιτυχίας, των παραγόντων και των κριτηρίων της επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων και Προγραμμάτων του τμήματος και Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων του ΤΕΙ Λάρισας (και κυρίως τον Δρ. Πάνο Φιτσιλή Καθηγητή, τον Κο Παντελή Υψηλάντη Καθηγητή του τμήματος Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του ΤΕΙ Λάρισας, και τον Κο Δρ. Βασίλειο Γερογιάννη Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων του ΤΕΙ Λάρισας) που συνέβαλλαν στην δημιουργία προστιθέμενης αξίας επιστημονικής γνώσης και στην πρακτική εκμάθηση της διαχείρισης του χρόνου σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

Ευχαριστίες θα ήθελα να αποδώσω και στο Κο Χριστοδουλούλη Κωνσταντίνο, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Φυτικής Παραγωγής του Τεχνολογικού Ιδρύματος Λάρισας λόγω της εμπειρίας που διαθέτει γύρω από το μάθημα της Αγροτικής Οικονομίας με το οποίο συσχετίζεται και η έρευνα μου για τις υποδείξεις του στην επιλογή του δείγματος των επιχειρηματιών που αποτέλεσαν τις μελέτες περίπτωσης για την εκπόνηση της ποιοτικής έρευνας όσο και στην ανάπτυξη της ορθής και αντικειμενικής συμπεριφοράς ως ερευνητή.

Υψηλής χρησιμότητας ήταν και η Κεντρική Βιβλιοθήκη του Τεχνολογικού Ιδρύματος Λάρισας μέσα από την οποία ήταν άμεση η πρόσβαση σε πλήθος επιστημονικών και ακαδημαϊκών συγγραμμάτων για την ανάπτυξη του τεκμηριωμένου θεωρητικού υποβάθρου της παρούσας εργασίας.

Θα ήταν μεγάλη παράλειψη να μην ευχαριστήσω την οικογένεια μου (τους γονείς, την αδελφή μου και το φίλο μου) για την ηθική τους υποστήριξη, υπομονή και αμέριστη συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και Διαχείριση Έργων και Προγραμμάτων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Λάρισας. Θέμα της παρούσας εργασίας είναι η «**Διερεύνηση των παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας στη Διαχείριση Επενδυτικών έργων: Η μελέτη περίπτωσης του Μέτρου 2.1 στο Κανονισμό 1257/99 στη Περιφέρεια Θεσσαλίας**». Διαπιστώνοντας ότι ενώ η διεθνής βιβλιογραφία επικεντρώνεται σε ένα θέμα μείζονος σημασίας και πολυπλοκότητας όπως είναι η οριοθέτηση της επιτυχίας και των παραγόντων που επικουρούν στην επιτυχή έκβαση των έργων, δεν έχει αποδοθεί η ανάλογη έκταση βιβλιογραφικά στην επισκόπηση της επιτυχίας και των παραμέτρων που διαμορφώνουν την επιτυχία σε συγχρηματοδοτούμενα επενδυτικά σχέδια δεδομένο που τίθεται αφορμή για την συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Σκοπός της μεταπτυχιακής αυτής διατριβής είναι η οριοθέτηση της επιτυχίας και της αποσαφήνιση του πλαισίου των ανεξάρτητων μεταβλητών και των κριτηρίων που συνθέτουν το περιβάλλον για το χαρακτηρισμό ενός επενδυτικού σχεδίου ως επιτυχημένου ή μη. Ο έλεγχος αξιοπιστίας του θεωρητικού υποβάθρου της επιτυχίας και των παραγόντων επιτυχίας στα έργα επιτυγχάνεται με τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας σε δώδεκα διαχειριστές επενδυτικών σχεδίων που έχουν ολοκληρωθεί και υλοποιηθεί στο πλαίσιο των ευεργετικών διατάξεων του Μέτρου 2.1 στο Κανονισμό 1257/99 στη περιοχή της Θεσσαλίας.

Στο πρώτο μέρος πραγματοποιείται μια εισαγωγή σε θεμελιώδεις έννοιες οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση της ανάλυσης που ακολουθεί γύρω από την επιτυχία και τους παράγοντες επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων και αφορούν σε έννοιες όπως της Διαχείρισης έργων, του έργου, του επενδυτικού έργου, του κύκλου ζωής μέσα από τον οποίο διαπερνά ένα έργο, των εμπλεκόμενων μερών σε ένα έργο, του προγράμματος, της επιτυχίας και των διαστάσεων που λαμβάνει η επιτυχία στο κύκλο ζωής του έργου και τέλος της αποτυχίας και των χαρακτηριστικών βάσει των οποίων γίνεται αντιληπτή.

Στο δεύτερο μέρος κατασκευάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο ως έχει επιστημονικά και βιοματικά τεκμηριωθεί μέχρι σήμερα από πλήθος ερευνητών στην περιοχή των κρίσι-

μων παραγόντων επιτυχίας των έργων και των κριτηρίων ως μετρικών βάσει των οποίων αξιολογείται η επιτυχία ή μη στα έργα. Αποτυπώνονται διαχρονικά οι θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω από τους παράγοντες επιτυχίας στα έργα δίδοντας τους αρχικά γενική μορφή και κατηγοριοποίηση (σχετιζόμενη με το εσωτερικό, εξωτερικό περιβάλλον του έργου και τα εμπλεκόμενα μέρη σε αυτό), έπειτα διαμορφώνοντας τα πλαίσια αλληλεπίδρασης των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για να καταλήξουν στην εγκυρότητα και αξιοπιστία εφαρμογής των μοντέλων επιτυχίας στα έργα.

Στο τρίτο μέρος αιτιολογείται η σημαντικότητα επιλογής του Μέτρου 2.1 του Κανονισμού 1257/99 στην περιοχή της Θεσσαλίας σε επίπεδο παρεμβάσεων μεταποίησης, τυποποίησης και εμπορίας πρωτογενούς αγροτικού προϊόντων για τον έλεγχο εφαρμογής και τη σύγκριση του θεωρητικού υποβάθρου της επιτυχίας και των παραγόντων επιτυχίας των επενδυτικών έργων με τις βιοματικές εμπειρίες των διαχειριστών επενδυτικών σχεδίων που υλοποιήθηκαν στο συγκεκριμένο Κανονισμό και μέτρο μεμονωμένων μελετών περίπτωσης.

Στο τέταρτο μέρος επιχειρείται η πρακτική αναζήτηση της επιτυχίας, των κριτηρίων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων που υλοποιήθηκαν στο μέτρο 2.1 στο Κανονισμό 1257/99 στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Εφαρμόστηκε ποιοτική έρευνα με πραγματοποίηση ημιδομημένων συνεντεύξεων σε δώδεκα διαχειριστές και ιδιοκτήτες επενδυτικών σχεδίων και πραγματοποιήθηκε διεξοδική και εις βάθος ανάλυση των δώδεκα επιχειρηματικών μονάδων που συνέθεσαν τις μελέτες περίπτωσης της έρευνας. Η διασταύρωση, ο έλεγχος και επαλήθευση της ακρίβειας των αποκρίσεων των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων με τα πραγματικά στοιχεία έγινε με την μέθοδο της τριγωνοποίησης των δευτερογενών δεδομένων.

Ολοκληρώνοντας στο πέμπτο μέρος της παρούσας εργασίας εξήχθησαν τα συμπεράσματα ως προέκυψαν μετά την συλλογή και διεξοδική ανάλυση των ερευνητικών ευρημάτων.

Λέξεις – Κλειδιά: Επιτυχία, Αποτυχία, Κριτήρια Επιτυχίας, Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας, Επενδυτικά Σχέδια, Μέτρο 2.1 Καν. 1257/99

ABSTRACT

This graduate thesis was prepared under the MSc in Project Management and Program of the Technological Educational Institute of Larissa. The theme of this thesis is: "Investigation of factors of success and failure in management of investment projects: A case study of Measure 2.1 in Regulation 1257/99 in the Region of Thessaly." Having noted that while the international literature focuses on a topic of major importance and complexity such as the definition of success and the factors that assist in the successful outcome of projects it has been attributed similar extent, bibliographically, to review the success and the parameters that influence the success in co-financed projects, a datum which gave rise to the preparation of this work.

The purpose of this Master thesis is the definition of success and the clarification of the framework of the independent variables and criteria that make up the environment to characterize a project as successful or not. Checking the reliability of the theoretical background of success and success factors in projects was accomplished by conducting a qualitative research among twelve project managers of completed and implemented investment projects as part of the beneficial provisions of Measure 2.1 in Regulation 1257/99 in Thessaly.

The first part is an introduction to basic concepts which will form the basis of the analysis that follows around the success and the success factors of projects and are related to concepts such as the project management, the project, the investment project cycle life through which passes a project, the parties involved in a project, the program, the success and the dimensions that the success takes in project life cycle and finally of the failure and the characteristics by which it becomes understandable.

In the second part, the theoretical background is set which has been scientifically and experientially established to date by numerous researchers in the area of critical success factors of projects and criteria as a metric according to which the success or failure in projects is assessed. The longitudinal development of the theoretical approaches is set about the success factors in projects giving them a first, generic version and categorization (associated with the internal, the external environment of the project and the related parties

to it), then the frameworks for interaction are formed between critical success factors to reach the validity and reliability of the application of the models of success in projects.

In the third part we explain the significance of choice of Measure 2.1 of Regulation 1257/99 in the Thessaly region-wide interventions in processing, packing and marketing of primary agricultural products for monitoring implementation and comparison of the theoretical background of the success and the success factors of investment projects with experiential experiences of managers of the investment projects which have been completed in the specific regulations and the measures of the individual case studies.

In the fourth part we attempt to practically search the success, the success criteria and the critical success factors of the investment projects which were implemented since 2.1 in Regulation 1257/99 in the Region of Thessaly. Qualitative research with semi-structured interviews was implemented in twelve managers and owners of the projects and was conducted thorough and detailed analysis of twelve business units which composed of the case studies of the research. The intersection, checking and verifying of the accuracy of the responses of the managers of the investment projects with real data was done by using the method of triangulation of the secondary data.

After completing the fifth part of this work the conclusions emerged were exported after collecting and thoroughly analyzing the research findings.

Keywords: Success, Failure, Success Criteria, Critical Success Factors, Investment Projects, Measure 2.1 Reg 1257/99



ΠΡΟΛΟΓΟΣ	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	vi
ABSTRACT	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xiv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	xvi
ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	1
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΣΤΑ ΕΡΓΑ	1
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	1
1.1.1 Διαχείριση έργων	1
1.1.2 Εννοιολογική προσέγγιση έργου	2
1.1.3 Διάκριση φάσεων κύκλου ζωής έργου και επενδυτικού έργου	6
1.1.4 Ορισμός εμπλεκόμενων μερών επί του έργου	10
1.1.5 Ορισμός προγράμματος	11
1.2. ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΕΡΓΟΥ	12
1.2.1 Οι διαστάσεις στις οποίες αναπτύσσεται η επιτυχία κατά το κύκλο ζωής του έργου	17
1.3 ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ	24
1.3.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της αποτυχίας	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	27
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΡΓΩΝ	27
2.1 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT	27
2.1.1 Γενική κατηγοριοποίηση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας στο έργο (σχετιζόμενη με το εσωτερικό & εξωτερικό περιβάλλον του)	28
2.1.2 Πλαίσια (frameworks) παραγόντων επιτυχίας	38
2.1.3 Μοντέλα (models) παραγόντων επιτυχίας	42
2.1.4 Εμπλεκόμενα μέρη του έργου ως παράγων επιτυχίας	49
2.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ	52

2.3	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ (PROJECT MANAGEMENT)	54
2.4	ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	58
	ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	59
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	61
	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ 2.1 ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (1257/99) ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	61
3.1	ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ 2.1 ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 1257/99	61
3.2	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ 2.1 ΤΟΥ ΚΑΝ. 1257/99 ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΔΙΑΜΕΣΗ ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΚΡΑΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ	68
3.3	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ 2.1 ΣΤΟΝ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (1257/99) ΣΤΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	73
3.4	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΟΥ ΥΠΑΧΘΗΚΑΝ ΣΤΙΣ ΕΥΕΡΓΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ 2.1 ΣΤΟΝ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ (1257/99) ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	84
	ΣΥΝΟΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΜΕΤΡΟ 2.1 ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ 1257/99	100
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	102
	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ	102
4.1	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (RESEARCH DESIGN)	102
4.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ (DATA COLLECTION, ANALYSIS AND RESOURCES)	104
4.2.1	Μελέτες περίπτωσης (case studies)	113
4.2.1.1	Δευτερογενείς πηγές δεδομένων (secondary data)	114
4.2.1.2	Ημιδομημένες – τυποποιημένες συνεντεύξεις (semi – structured interviews)	115
4.3	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	117
4.4	ΤΡΙΓΩΝΟΠΟΙΗΣΗ - ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΩΝ – ΜΗ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ (TRIANGULATION)	149
4.5	ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΙΜΟΤΗΤΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΑΠΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΕΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ	149
4.6	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΣΥΛΛΕΓΟΜΕΝΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ (RELIABILITY AND VALIDITY)	151
4.7	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΓΕΝΙΚΕΥΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ (GENERALISABILITY)	153
	ΣΥΝΟΨΗ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	154

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	156
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	156
5.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΔΙΕΝΕΡΓΗΘΕΙΣΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	156
5.2 TRADE OFFS – ΘΕΩΡΙΑ	162
5.3 LIMITATIONS	165
5.4 LESSONS LEARNED	166
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	169
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	184

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1 Κύκλος ζωής ενός έργου.....	6
Εικόνα 1.2 Κύκλος Ζωής Επενδυτικού έργου.....	8
Εικόνα 1.3 Διαχρονική εξέλιξη επιτυχίας “iron triangle”.....	15
Εικόνα 1.4 Οι Διαστάσεις τις επιτυχίας και η σύνδεση τους με τον άξονα του χρόνου σε μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο.....	19
Εικόνα 1.5 Οι διαστάσεις της επιτυχίας και η ταύτιση με τα επιμέρους τμήματα του κύκλου ζωής του έργου.....	20
Εικόνα 1.6 Οι διαστάσεις της επιτυχίας του έργου ευθυγραμμισμένη με τους μέσο και μακροπρόθεσμους στόχους της.....	21
Εικόνα 1.7 Η διάκριση της επιτυχίας σε επιμέρους διακριτά στάδια.....	23
Εικόνα 1.8 “Χαρακτηριστικά της αποτυχίας των έργων υπό την αισιόδοξη θεώρηση” ...	25
Εικόνα 1.9 “Χαρακτηριστικά της αποτυχίας των έργων υπό την απαισιόδοξη θεώρηση”.....	26
Εικόνα 2.1 “Προτεινόμενο Μοντέλο Επιτυχίας” σύμφωνα με τους Belout A. και Gauvreau C.....	44
Εικόνα 2.2 “Μοντέλο τεσσάρων διαστάσεων επιτυχίας στα έργα”.....	45
Εικόνα 2.3 “Μοντέλο τεσσάρων διαστάσεων επιτυχίας στα έργα συνδεόμενο με την κουλτούρα του έργου και τους μηχανισμούς διαχείρισης του”.....	46
Εικόνα 2.4 “Κριτήρια επιτυχίας σε μεγάλα έργα”.....	57
Εικόνα 3.1 Κατανομή της Δημόσιας Δαπάνης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης και Ανασυγκρότησης 2000-2006 ανά άξονα έως τις 30/09/2003 σύμφωνα με την Έκθεση της Ενδιάμεσης Αξιολόγησης του Ε.Π.....	69
Εικόνα 3.2 Κατανομή της Δημόσιας Δαπάνης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης και Ανασυγκρότησης 2000-2006 ανά άξονα.....	71
Εικόνα 3.3 Διαχρονική Εξέλιξη Υποβληθέντων και Ενταγμένων Έργων και Νομικών Δεσμεύσεων σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία του Ο.Π.Σ.....	72
Εικόνα 5.1 Δυνάμεις που επηρεάζουν την διαδικασία εξισορρόπησης των συμβιβασμών ανάμεσα στα κριτήρια της επιτυχίας στα έργα.....	162

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Διαχρονική Παρουσίαση Θεωρητικών Προσεγγίσεων γύρω από τους παράγοντες επιτυχίας με αποδόμηση των παραγόντων στα επιμέρους στοιχεία σύμφωνα με τον κάθε ερευνητή.....	29
Πίνακας 3.1 Υπολογισμός αριθμοδεικτών βιωσιμότητας επενδυτικών σχεδίων για την υποβολή στο Μέτρο 2.1 του Κανονισμού 1257/99.....	67
Πίνακας 2.2 Συνολικά Εγκεκριμένα Επενδυτικά σχέδια στο Μέτρο 2.1 του Κανονισμού 1257/99 στην Περιφέρεια Θεσσαλίας.....	73
Πίνακας 3.3 Δείγμα μελετών περίπτωσης δώδεκα (12) ολοκληρωμένων επενδυτικών σχεδίων στο Μέτρο 2.1 του Καν. 1257/99 στο Γ.Κ.Π.Σ. που αποτέλεσε αντικείμενο διερεύνησης της επιτυχίας της παρούσας εργασίας.....	84
Πίνακας 4.1 Μεθοδολογικά Εργαλεία Εκ των υστέρων Αξιολόγησης.....	109
Πίνακας 4.2 Κωδικοποίηση των επενδυτικών σχεδίων βάσει του βαθμού σημαντικότητας και πολυπλοκότητας των.....	148
Πίνακας 5.1 Συγκεντρωτικός Πίνακας των ιδιοτήτων των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων, των αντικείμενων δραστηριοποίησης των, της εμπειρίας που διαθέτουν επί των επενδυτικών σχεδίων καθώς και μη καθώς της κρίσης των επί των σχεδίων ως προς το βαθμό σημαντικότητας και πολυπλοκότητας των.....	157
Πίνακας 5.2 Συγκεντρωτικός Πίνακας – Checklist Παραγόντων Επιτυχίας στα επενδυτικά σχέδια.....	160
Πίνακας 5.3 Κατηγορίες περιορισμών επί των κριτηρίων.....	163
Πίνακας Β.1 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Α με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέρους 2.1.....	172
Πίνακας Β.2 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Β με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέρους 2.1.....	173
Πίνακας Β.3 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Γ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέρους 2.1.....	174
Πίνακας Β.4 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Δ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέρους 2.1.....	175

Πίνακας Β.5 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Ε με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1.....	176
Πίνακας Β.6 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Ζ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1.....	177
Πίνακας Β.7 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Η με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1.....	178
Πίνακας Β.8 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Θ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1.....	179
Πίνακας Β.9 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Ι με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1.....	180
Πίνακας Β.10 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Κ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1.....	181
Πίνακας Β.11 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Λ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1.....	182
Πίνακας Β.12 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Μ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1.....	183

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1 Πλαίσιο διασφάλισης της επιτυχίας.....	38
Σχήμα 2.2 Πλαίσιο διασφάλισης της επιτυχίας.....	40
Σχήμα 2.3 “Επίσημα σχηματιζόμενο σύστημα και Μοντέλο Επιτυχίας”.....	47
Σχήμα 2.4 “Ερευνητικό Μοντέλο Επιτυχίας”.....	48
Σχήμα 4.1 Απεικόνιση της λογικής της διαδικασίας προετοιμασίας και κατασκευής του προτύπου βάσει του οποίου πραγματοποιήθηκαν οι ημιδομημένες – μη τυποποιημένες συνεντεύξεις.....	107
Σχήμα 5.1 Διαχείριση έργων με “Trade offs”.....	164

ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΣΤΑ ΕΡΓΑ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Προτού πραγματοποιηθεί η εννοιολογική προσέγγιση της επιτυχίας ή αποτυχίας ενός έργου, των κριτηρίων και παραγόντων που επιδρούν στην επιτυχία του έργου κρίνεται σκόπιμη η οριοθέτηση εισαγωγικών εννοιών στα έργα όπως της *Διαχείρισης έργων*, του *έργου*, του *επενδυτικού έργου*, του *κύκλου ζωής μέσα από τον οποίο διαπερνά ένα έργο*, των *εμπλεκόμενων μερών σε ένα έργο* και η έννοια του *προγράμματος*, οι οποίες χρησιμοποιούνται καθ' επανάληψη στην παρούσα ερευνητική εργασία.

1.1.1 Διαχείριση έργων

Η Διαχείριση Έργων θέτει τις θεμέλιες βάσεις της περί τα τέλη της δεκαετίας του 1960. Η χρονική στιγμή καθίσταται αφετηρία διότι πλέον η επιθυμία εφαρμογή της στα έργα ξεπερνιέται και γίνεται επιτακτική ανάγκη. Απεναντίας στη σημερινή εποχή η Διαχείριση Έργων καθίσταται απαίτηση παρά επιλογή για την ορθή έκβαση και πραγματοποίηση έργων οποιασδήποτε μορφής και μεγέθους. Η αντίληψη των σημείων στα οποία οφείλεται η επιτυχία ή αποτυχία των έργων, θέτει ως προαπαιτούμενο την γνώση της “Διαχείρισης Έργων”. Σύμφωνα με τον διεθνώς αποδεκτό ορισμό του Οδηγού Διαχείρισης Γνώσης (PMBOK 2008, p. 6) *“Διαχείριση έργων καλείται η εφαρμογή του συνόλου των γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες που περιλαμβάνει το υπό εξέταση έργο με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων ή πιθανών προσδοκιών που πηγάζουν από αυτό”*. Τον ορισμό αυτό ασπάζονται και λοιποί ακαδημαϊκοί ερευνητές όπως ο Bentley C(2010, p.3) και ο Lewis J., (2007, p.8), ενώ ο Kerzner συμπληρώνει κατά το 2001 πως η Διαχείριση Έργων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με πέντε θεμελιώδεις αρχές ή λειτουργίες οι οποίες βρίσκουν εφαρμογή σε κάθε έργο:

- ✓ Του Σχεδιασμού
- ✓ Της Οργάνωσης

- ✓ Της Επίβλεψης
- ✓ Του Ελέγχου
- ✓ και Της Καθοδήγησης

Η Διαχείριση κάθε έργου πέραν του θεωρητικού πλαισίου, το οποίο δηλώνει το τι περιλαμβάνει, αποτυπώνεται σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής από τις οποίες διαπερνά ένα έργο από την έναρξη έως το κλείσιμο αυτού. Με την εφαρμογή της μεγιστοποιούνται οι πιθανότητες επιτυχούς υλοποίησης έργων παράλληλα με: **α)** την ορθή κατανομή των λειτουργικών αρμοδιοτήτων και καθηκόντων στα εμπλεκόμενα μέρη του έργου, **β)** την ελαχιστοποίηση της ανάγκης δημιουργίας συνεχών αναφορών κατά την εξέλιξη του, **γ)** τον προγραμματισμό με σαφήνεια και ρητή αποτύπωση των χρονικών περιθωρίων και των περιθωρίων κόστους στα οποία υπό περιορισμούς πραγματοποιείται το έργο, **δ)** την αναγνώριση του βαθμού συμβιβασμών ή συγκρούσεων μεταξύ των κρίσιμων παραμέτρων του έργου, **ε)** τη μέτρηση του βαθμού επίτευξης των στόχων σύμφωνα με τα αρχικά πλάνα σχεδιασμού, **ς)** την εξ' αρχής αντίληψη εμποδίων κατά την υλοποίηση του έργου και την εφαρμογή προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών και **η)** την εκ των προτέρων κριτική προσέγγιση του επιπέδου ικανοποίησης ή μη των τεθέντων στόχων.

1.1.2 Εννοιολογική προσέγγιση έργου

1.1.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση έργου σύμφωνα υπό την σκοπιά του project management

Σύμφωνα με τον Οδηγό Διαχείρισης Γνώσης (PMBOK GUIDE - 4th Edition) (PMI 2008, p.5) ως έργο ορίζεται η προσωρινή προσπάθεια που καταβάλλεται με καρπό αυτής ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αναμενόμενο αποτέλεσμα. Εκ του ορισμού λοιπόν το έργο έχει μια διττή φύση: **α)** εκείνη του προσωρινού και **β)** του μοναδικού. Ως **προσωρινό** νοείται διότι: οριοθετείται η έναρξη του έργου με την επίσημη καταγραφή των στόχων του και η λήξη του τίθεται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή με την επίτευξη των τεθέντων στόχων ή την μη ανάγκη πλέον ύπαρξης του έργου λόγω της μη δυνατότητας εκπλήρωσης των τεθέντων στόχων. Η **μοναδική φύση** του συνίσταται στο ότι η υλοποίηση και τα τελικά παραδοτέα του έργου δεν παρουσιάζουν ομοιότητες με ήδη υλοποιημένα έργα και δεν εμπερικλείουν επαναλαμβανόμενες διαδικασίες. Αυτό τεκμαίρεται από το γεγονός του ότι το παραγόμενο προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα δεν έχουν ρητά σε προηγούμενη

προσπάθεια παραχθεί. Σύμφωνα με την ανωτέρω εννοιολογική προσέγγιση του έργου είναι και ο Duncan R. Wiliam (PMI 1996, p.4).

Πέραν του ορισμού ενός έργου είναι απαραίτητη η γνώση των **θεμελιωδών χαρακτηριστικών** του έργου για την βέλτιστη διαχείριση και υλοποίηση του, τα οποία καταγράφονται ως εξής:

- Προκύπτει ως ανάγκη ικανοποίησης ενός ή και παραπάνω στόχων τους οποίους έρχεται να ικανοποιήσει σε σαφώς ορισμένο εύρος (Morris R. 2008),
- Κινείται σε ένα χρονικό πλαίσιο υλοποίησης του οποίου τόσο η χρονική στιγμή έναρξης όσο και η χρονική στιγμή λήξης είναι προκαθορισμένα εξ' αρχής για την λήψη των συμφωνηθέντων παραδοτέων,
- Διατίθεται για την υλοποίηση του έργου ένας εγκεκριμένος προϋπολογισμός ο οποίος έρχεται να καλύψει τις σχεδιασθείσες δαπάνες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του. Απαιτείται η δέσμευση πόρων για την ομαλή διεξαγωγή του. Οι πόροι μπορεί να είναι είτε χρηματοοικονομικοί, είτε υλικοί (όπως εξοπλισμός), είτε τεχνικής φύσεως (όπως η χρήση πληροφοριακών συστημάτων παρακολούθησης του έργου) (Dobie C. 2007, p.4)
- Απαιτεί την δημιουργία ενός πλάνου δράσης βάσει του οποίου κατανέμονται οι αρμοδιότητες στα εμπλεκόμενα μέρη του έργου με την αιτιολογία δράσης καθενός στην κάθε μονάδα χρόνου του. Η διαδικασία αυτή διαμορφώνει μια σαφή βάση παρακολούθησης και ορθής διαχείρισης του έργου σε παραλληλία με τα αντίστοιχα χρονοδιαγράμματα.
- Εμπεριέχεται ο κίνδυνος της αβεβαιότητας και του "ρίσκου", υπόκειται και αλληλεπιδρά με την "αλλαγή", εφόσον αναπτύσσεται σε ένα περιβάλλον που διέπεται από συνεχείς μεταβολές,
- Ελλοχεύει ο κίνδυνος ανάπτυξης συγκρούσεων στο περιβάλλον του έργου λόγω των εμπλεκόμενων μερών και των πιθανών αντικρουόμενων συμφερόντων που το κάθε μέρος φέρει και εκπροσωπεί.

1.1.2.2 Εννοιολογική προσέγγιση έργου σύμφωνα υπό την σκοπιά της αξιολόγησης επενδυτικών σχεδίων

Πέραν της κατανόησης της ευρύτερης έννοιας του έργου, η πραγματοποιούμενη έρευνα σε επενδυτικά συγχρηματοδοτούμενα έργα καθιστά αναγκαία την εισαγωγή της έννοιας του επενδυτικού έργου.

Τα επενδυτικά έργα, χαρακτηριζόμενα ως έργα, αποτελούν, το καθένα “**όντας μοναδικό**” (Engwall 2003,p.793), μια πολυσύνθετη δραστηριότητα τεχνικοοικονομικού συνδυασμού, απαιτώντας τη διάθεση σπάνιων πόρων ως εισροών, ενεργειών και ληφθέντων αποφάσεων στην προσπάθεια κάλυψης αναγκών και απαιτήσεων των εμπλεκόμενων μερών στο έργο (Toor S., Ogunlana S. 2010, p.230). Η ενσωμάτωση πολλαπλών διαστάσεων (επιχειρηματικής, κοινωνικής, τεχνικής, οικονομικής, χρηματοδοτικής, οργανωτικής, περιβαλλοντικής, διοικητικής, διαχειριστικής, εργασιακής και κοινωνικό-πολιτικής) στις οποίες έχει αντίκτυπο η πραγμάτωση του, δεικνύει για ακόμη μια φορά την σύνθετη και πολύπλοκη αξιολόγηση του.

Κάθε επενδυτικό έργο αναπτύσσεται, σύμφωνα με το Θεοφανίδη και το Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων, σε ένα προσωρινό πλαίσιο κατασκευής και λειτουργίας, διαθέτοντας συγκεκριμένο χρόνο ζωής και στόχος του είναι η ανάπτυξη ωφελειών (εκροών) μέσα από την δημιουργία αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών (2004, p.28). **Η ζήτηση και οι ανάγκες σύνθεσης του έργου πηγάζουν από τον κύριο του έργου, τον ιδιοκτήτη και χρηματοδότη του επενδυτικού έργου (Bryde D. 2008, p.801) και δευτερευόντως από το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών, τις ανάγκες των οποίων έρχεται να ικανοποιήσει στο κλείσιμο του και να προσδώσει αξία με την επίτευξη του πραγματοποιούμενο εντός καθορισμένου νομικού πλαισίου το οποίο θέτει η αρμόδια Υπηρεσία είναι υπεύθυνη και επιβλέπουσα λόγω της ένταξης παρακολούθησης σε αυτήν του επενδυτικού σχεδίου από την υποβολή, υπαγωγή έως και την υλοποίηση του.**

Τα διακριτά χαρακτηριστικά του επενδυτικού έργου συνοψίζονται ως εξής:

- ✓ Η εκτέλεση ενός επενδυτικού έργου στοχεύει στην ικανοποίηση της ζήτησης ενός ή περισσότερων στόχων.
- ✓ Απαιτεί την δέσμευση εισροών με την μορφή πόρων είτε εξόδων ώστε μέσα από το σχέδιο επένδυσης να μετασχηματιστούν στις τελικές εκροές με την μορφή παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών.

- ✓ Πραγματοποιείται σε προκαθορισμένο τόπο υλοποίησης.
- ✓ Διέπεται σε όλη τη διάρκεια του από διαδικασίες οργάνωσης, διοίκησης, και συντονισμού.

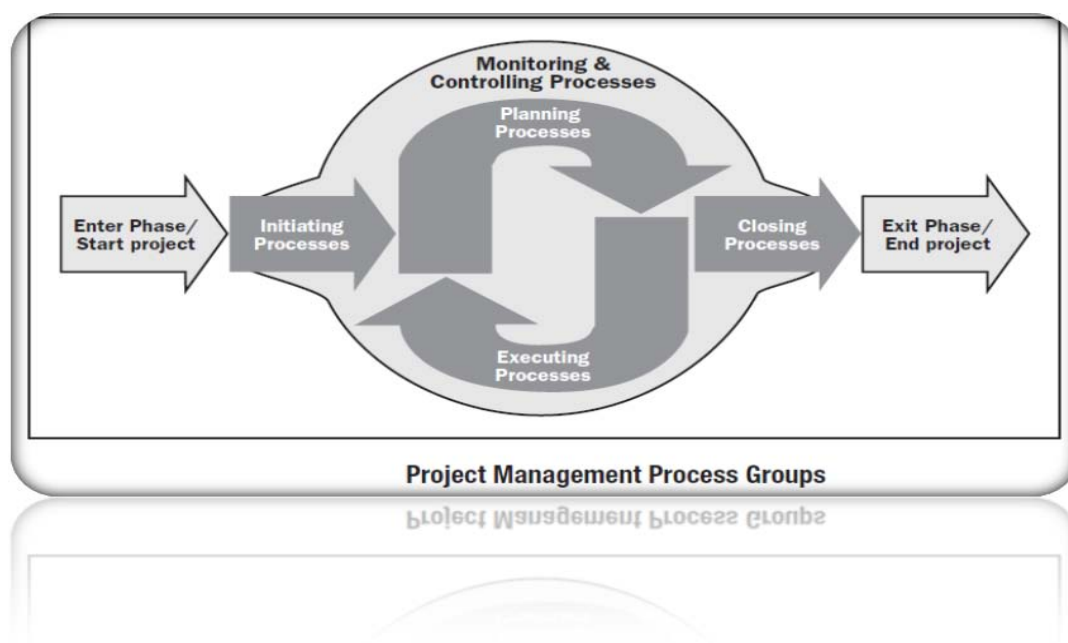
Πέραν των διακριτών χαρακτηριστικών των επενδυτικών έργων δεν πρέπει να παραληφθεί η ταξινόμηση τους σε διάφορες κατηγορίες στα πλαίσια ελαχιστοποίησης της πολυπλοκότητας που τα διέπει ως εξής (Αραβώσης Κ. 2007, p.4):

- ✓ Σύμφωνα με την φυσική διάσταση του επενδυτικού έργου πιθανό να πρόκειται για: δημιουργία νέας παραγωγικής μονάδος ή μονάδος παροχής υπηρεσιών, επέκταση υφιστάμενης μονάδος (είτε σε επίπεδο κτιριακών εγκαταστάσεων είτε εξοπλισμού), εκσυγχρονισμό υφιστάμενης μονάδος, αγορά υφιστάμενης παραγωγικής προβληματικής μονάδος, κ.α.
- ✓ Σύμφωνα με τον κλάδο της οικονομίας στον οποίο εντάσσεται: αγροτικής φύσεως, βιομηχανικού κλάδου, τομέα τουρισμού, τομέα της ενέργειας, μεταφορών κ.α.
- ✓ Σύμφωνα με το μέγεθος του επενδυτικού σχεδίου μπορεί να χαρακτηρίζονται ως: μεγάλα τα οποία περιλαμβάνουν ένα πολύπλοκο σύμπλεγμα δραστηριοτήτων και ενεργειών, μεσαίου μεγέθους και μικρού,
- ✓ Σύμφωνα με τον φορέα που καρπώνεται από την προώθηση του μπορεί να διακρίνονται σε: επενδύσεις ιδιωτικού ενδιαφέροντος, επενδύσεις κοινωνικού χαρακτήρα (δημόσια επενδυτικά έργα), ή επενδυτικά σχέδια μικτού χαρακτήρα όπου επιτυγχάνεται συγκερασμός ιδιωτικού και κρατικού ενδιαφέροντος από την πραγματοποίησή τους,
- ✓ Σύμφωνα με την γεωγραφική κάλυψη τους μπορεί να πραγματοποιούνται σε: τοπική κλίμακα, περιφερειακή κλίμακα, εθνική ή ακόμη και παγκόσμια,
- ✓ Σύμφωνα με το ύψος του κινδύνου και την εγγενή αβεβαιότητα που τα διατρέχει, χαρακτηρίζονται σε: υψηλού κινδύνου και αβεβαιότητας, χαμηλού κινδύνου και σε εκείνα τα οποία είναι διασφαλισμένα και δεν διατρέχονται από κανενός είδους κίνδυνο,
- ✓ Σύμφωνα με την ένταση χρήσης των συντελεστών παραγωγής μπορεί να χαρακτηρίζονται: εντάσεως κεφαλαίου, εργασίας ή γης (ως συντελεστή παραγωγής).

1.1.3 Διάκριση φάσεων κύκλου ζωής έργου και επενδυτικού έργου

Σε οποιαδήποτε κατηγορία και εάν εντάσσεται το υπό μελέτη έργο (είτε με την ευρύτερη έννοια του έργου είτε την επιμέρους κατηγορία του επενδυτικού έργου) η αποτελεσματική παρακολούθηση και διαχείριση του πραγματοποιείται μέσα από την διάκριση μιας αλληλουχίας φάσεων και σταδίων από τα οποία διαπερνά σε πεπερασμένο διάστημα χρόνου έως την ολοκλήρωση του κύκλου ζωής του.

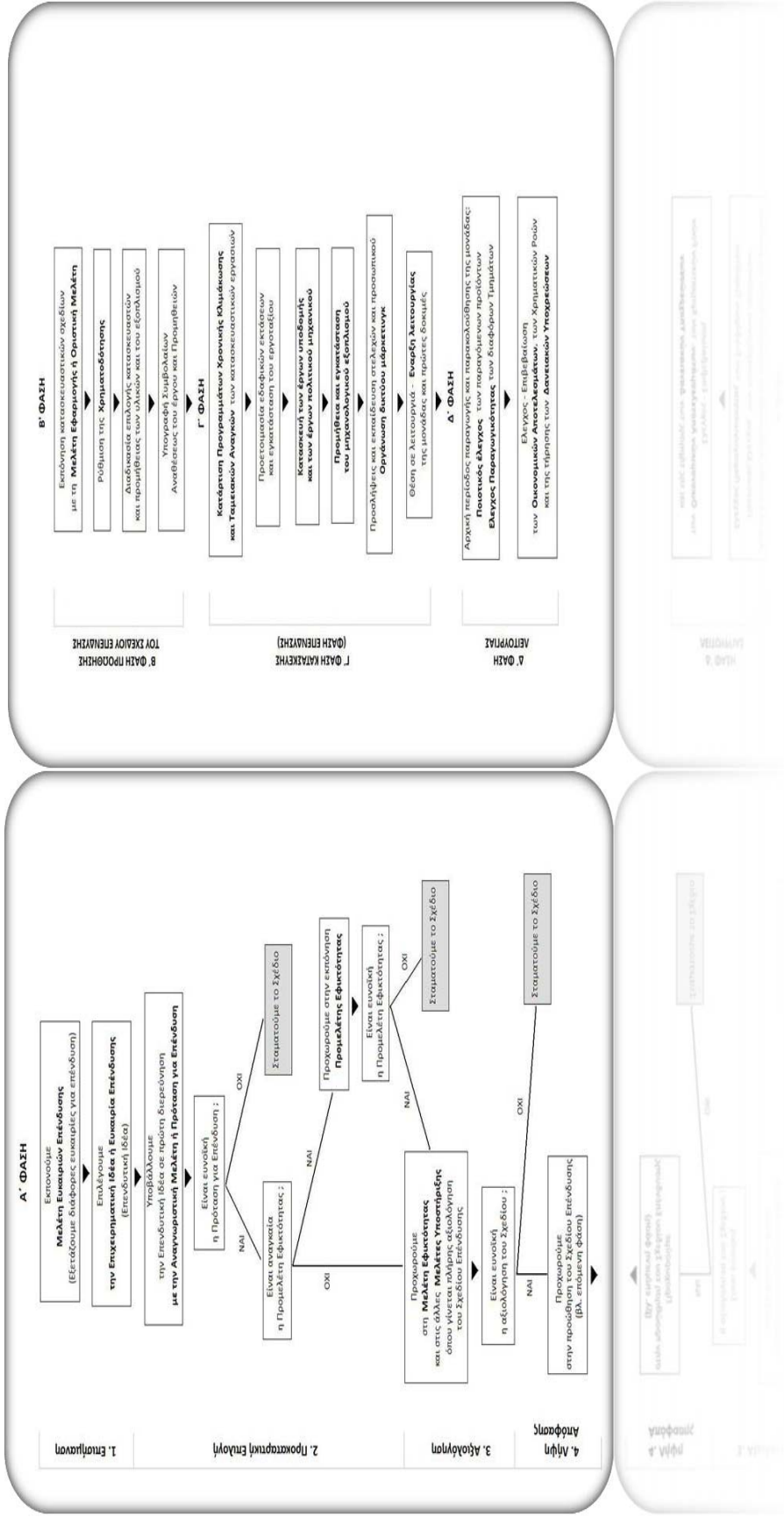
Ο κύκλος ζωής κάθε έργου ξεκινά με τον καθορισμό έναρξης του έργου (**initiating process**), ακολουθεί ο σχεδιασμός του (**planning process**), ο έλεγχος και συνεχή επίβλεψη του έργου (**monitoring - controlling process**), η υλοποίηση του έργου (**executing**) και ολοκληρώνεται με το κλείσιμο και την αποτίμηση του (**closing**) (PMI 2008, p.19). Σύμφωνα με αυτό το διαχωρισμό φάσεων κύκλου ζωής του έργου είναι και οι ερευνητές Portny S.E.(2010,p.15) και Gido J. και Clements J.P. (2009,p.9) ενώ ο Kerner (2010,p.172) διαφοροποιεί την οριοθέτηση των φάσεων του κύκλου ζωής ως: “**Project conceptualization, Project initiation, Analysis and Design, Development – Test – Implement, Close down – Turnover, και Benefits Realization**”. Η σχηματική απεικόνιση που ακολουθεί αναπαριστά τα στάδια και τις φάσεις κύκλου ζωής του έργου ως ακολούθως:



Εικόνα 1.1 Κύκλος ζωής ενός έργου (PMBOK, 2008)

- Ουσιαστικά η έναρξη του έργου περιλαμβάνει την σύλληψη της ιδέας του έργου, την εκτίμηση, την αξιολόγηση της τεχνικής εφικτότητας και αρτιότητας διαμορφούμενη σύμφωνα με την υπάρχουσα ζήτηση και προσφορά, καθώς και την επίσημη αποδοχή του έργου από τον ιδιοκτήτη αυτού,
- Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει το σχεδιασμό και διαμόρφωση των χαρακτηριστικών στοιχείων που εισάγονται στην έναρξη του έργου. Τίθενται λεπτομερή χρονοδιαγράμματα, οριοθετούνται και κατανέμονται οι διατιθέμενοι πόροι σε τεχνικό, χρηματοοικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. (Πολύζος Σ. 2004, p.28)
- Στο στάδιο του ελέγχου, επιβεβαιώνεται, επικυρώνεται ή ακυρώνεται η λειτουργία των σχεδιασθέντων επίσημων διαδικασιών σύμφωνα με τις οποίες κατασκευάζεται το έργο,
- Στο στάδιο της ολοκλήρωσης πραγματοποιούνται πιθανές αλλαγές στην υλοποίηση του έργου για την ακριβέστερη επίτευξη των στόχων ελαχιστοποιώντας πιθανές αποκλίσεις,
- Τέλος στο στάδιο του κλεισίματος, ολοκληρώνονται οι εργασίες που απομένουν στο έργο και πραγματοποιείται το επίσημο και διοικητικό “κλείσιμο” με την παράδοση του έργου και την συνολική αποτίμηση αυτού.

Η παραπάνω ανάλυση και οπτική αναπαράσταση του κύκλου ζωής του έργου έγινε υπό το πρίσμα του Project Management. Προς την ίδια κατεύθυνση για την έναρξη και ολοκλήρωση των συγχρηματοδοτούμενων ιδιωτικών επενδυτικών σχεδίων τίθεται συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από την υποβολή του επιχειρησιακού σχεδίου, την υπαγωγή, την λήψη τελικής έγκρισης, έως την ολοκλήρωση της επένδυσης και την έναρξη παραγωγικής λειτουργίας των επιχειρηματικών μονάδων. Η έναρξη και σε αυτήν την περίπτωση συνδέεται με την εκκίνηση της επιχειρηματικής ιδέας, την σύνταξη και υποβολή επιχειρησιακού σχεδίου στην Αρμόδια Περιφέρεια, και εν συνεχεία την έγκριση του, την ολοκλήρωση με την υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου, τη λήψη της χρηματοδότησης (με την έγκριση, την επιθεώρηση, παραδοχή των παραδοτέων) και τέλος το κλείσιμο με την έναρξη παραγωγικής λειτουργίας της επένδυσης (Deakins et Freel 2007,p.423).



Εικόνα 1.2 Κύκλος Ζωής Επενδυτικού έργου (Θεοφανίδης,2004)

Συνεπώς τα επενδυτικά έργα διαπερνούν μέσα από τέσσερις (4) φάσεις κύκλου ζωής: **α)** ‘‘της προεπένδυσης – επιλογής και προπαρασκευής’’, **β)** ‘‘της προώθησης του επενδυτικού σχεδίου’’, **γ)** ‘‘της κατασκευής του επενδυτικού έργου – επένδυσης’’ και τέλος **δ)** ‘‘της λειτουργίας και φάσης παραγωγής’’ (Θεοφανίδης 2004, p.36).

- ✓ Η φάση της **προεπένδυσης** στοιχειοθετεί την εναρκτήρια επενδυτική ιδέα ή κάποια πιθανή επενδυτική ευκαιρία. Ακολουθεί η περιγραφή, η αναγνωριστική μελέτη, η Προμελέτη Εφικτότητας του επενδυτικού σχεδίου, η Αναλυτική τεχνικοοικονομική Μελέτη Εφικτότητας που καταλήγει στην τελική αποτίμηση και αξιολόγηση του.
- ✓ Η φάση **της προώθησης του επενδυτικού σχεδίου** συναρτάται από την λεπτομερή καταγραφή της κατασκευής του σχεδίου, την τελική διαμόρφωση του χρηματοδοτικού σχήματος, πηγών χρηματοδότησης, της επιλογής προμηθευτών του έργου και την οριστικοποίηση συνεργασιών με σύναψη συμβάσεων.
- ✓ Η **κατασκευαστική περίοδος** περιλαμβάνει την πραγματοποίηση των σχεδιασθέντων εργασιών στη μονάδα του χρόνου σύμφωνα με τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης, την προμήθεια και εγκατάσταση του εξοπλισμού και πιθανές πιλοτικές δοκιμές.
- ✓ Τέλος το **στάδιο παραγωγικής λειτουργίας** αναφέρεται στην παραγωγή πλέον των προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών, την επίβλεψη και έλεγχο της παραγωγικότητας και τη παρακολούθηση ικανοποίησης των υποχρεώσεων (βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων) των οικονομικών αποτελεσμάτων που παράγονται.

Ολοκληρώνοντας την αναλυτική περιγραφή των σταδίων του κύκλου ζωής ενός έργου και ενός επενδυτικού έργου θα ήτο παράλειψη να μην καταγραφούν τα θεμέλια χαρακτηριστικά που εντοπίζονται και στις δύο κατηγορίες έργων:

- a)** Η ανάγκη διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης πόρων (χρηματοοικονομικών, τεχνικών, και μονάδων απασχολούμενης εργασίας) είναι μηδαμινή στην έναρξη του έργου, μεγιστοποιείται στην υλοποίηση του έργου, και μειώνεται δραστικά καθώς το έργο προσεγγίζει το κλείσιμο.
- b)** Η αβεβαιότητα, οι κίνδυνοι που αναπτύσσονται, οι αλληλεπιδράσεις καθώς και οι πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών που απαρτίζουν το

έργο μεγιστοποιούνται στην έναρξη του και ελαχιστοποιούνται καθώς το έργο προσεγγίζει το κλείσιμο.

- c) Η ικανότητα επιρροής και μεταβολής χαρακτηριστικών και προδιαγραφών του τελικού παραδοτέου του έργου συνεπάγεται χαμηλότερο κόστος και δαπάνη πόρων εάν πραγματοποιηθούν οι μεταβολές στην αρχή παρά όταν πλησιάζει η ολοκλήρωση και το κλείσιμο του έργου.

1.1.4 Ορισμός εμπλεκόμενων μερών επί του έργου

Στα έργα, και πιο συγκεκριμένα τα επενδυτικά έργα που εξετάστηκαν, χρησιμοποιείται εκτενώς η έννοια των εμπλεκόμενων μερών. Προς τούτο επιχειρείται μια σύντομη απόδοση της έννοιας. Ο Aaltonen (2011, cited by PMI, 2008, p.166), στην προσπάθεια ερμηνείας των εμπλεκόμενων μερών σε ένα έργο σε έναν ευρύτερο ορισμό, αποδίδει την έννοια σε μεμονωμένα άτομα ή οργανισμούς τα οποία συμμετέχουν ενεργά στο έργο, ασκούν άμεση επιρροή και καρπώνονται ωφέλειες ή μη από την συμμετοχή αυτή, κατά τη διαδικασία υλοποίησης και ολοκλήρωσης του. Υφίσταται σχέση άμεσης ή έμμεσης αλληλεπίδρασης, τόσο των ενεργειών και δράσεων των εμπλεκόμενων με το έργο, όσο και του έργου στα ενδιαφερόμενα μέρη που σχετίζονται με αυτό. (cited by ICB-IPMA 2006,p. 42).

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας τα εμπλεκόμενα μέρη μια περαιτέρω διάκριση στα εμπλεκόμενα μέρη πραγματοποιείται ως εξής: **α)** στα εμπλεκόμενα μέρη τα οποία ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον του έργου και στο εξωτερικό περιβάλλον του έργου και **β)** στα πρωταρχικής και στα δευτερευούσης σημασίας εμπλεκόμενα μέρη για το έργο. Τα εμπλεκόμενα μέρη που ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον του έργου αναγνωρίζονται επισήμως από επίσημη έναρξη του έργου και δρουν υποστηρικτικά για την επιτυχή έκβαση και ολοκλήρωση του. Αντίστοιχα τα εμπλεκόμενα μέρη που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον του έργου, επηρεάζουν και επηρεάζονται από αυτό. Από την μια πλευρά πρωταρχικής σημασίας για το έργο εμπλεκόμενα μέρη είναι εκείνα που προασπίζονται την εταιρική στρατηγική και συμφέροντα μέσα από την ορθή υλοποίηση του έργου. Από την άλλη πλευρά τα δευτερευούσης σημασίας εμπλεκόμενα μέρη για το έργο είναι μη άμεσα συσχετιζόμενα με τα επιχειρησιακά οφέλη. Διαθέτουν διαφορετικό επίπεδο υπευθυνότητας και εξουσίας στο έργο ανάλογα με την θέση στο έργο. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικά από τα εμπλεκόμενα μέρη που διαθέτουν ρόλο πρωταρχικής σημασίας και ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον του έργου όπως: ο

ιδιοκτήτης του έργου, ο χρηματοδότης του έργου, η ανώτατη διοίκηση, ο διαχειριστής και η ομάδα του έργου. Απεναντίας ενδιαφερόμενα μέρη που εντάσσονται στο εξωτερικό περιβάλλον του έργου και διαθέτουν δευτερευούσης σημασίας ρόλο είναι: η κατασκευάστρια εταιρεία του έργου, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές του έργου, τα πιθανά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι κυβερνητικές πολιτικές, οι πελάτες και τελικοί χρήστες ενός έργου. (cited by King W. 1996, p.281).

1.1.5 Ορισμός προγράμματος

Τα έργα (με την γενικότερη έννοια) και τα επενδυτικά έργα τα οποία μελετήθηκαν και εξετάστηκαν ως προς την επιτυχία ή μη αυτών εντάσσονται και υλοποιούνται σε μια ευρύτερη κατηγορία η οποία χαρακτηρίζεται ως πρόγραμμα. Τα προγράμματα λειτουργούν ως διάυλος πραγμάτωσης των επιχειρησιακών στρατηγικών και διακριτών στόχων δίδοντας σε κάθε επιχείρηση την δυνατότητα ευέλικτης προσαρμογής στις οργανωσιακές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα μέσω των προταθέντων προς υλοποίηση έργων (Pellegri-nelli S. 2002, p.229). Συνεπώς ως *Πρόγραμμα ορίζεται ένα σύνολο έργων το οποίο σχεδιάστηκε και διαχειρίζεται με προσυμφωνηθέν τρόπο για την από κοινού συνεισφορά στην επίτευξη ενός ανώτερου στόχου και την κάλυψη της ανάγκης της οποίας και διαμορφώθηκε.* (Turner J.R. 2009,p.324).

Στην παρούσα ερευνητική εργασία η έννοια του προγράμματος ταυτίζεται με την έννοια ενός μέτρου το οποίο σχεδιάζεται να εφαρμοστεί στα πλαίσια ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος το οποίο θα εντάσσεται σε έναν άξονα προτεραιότητας στην Προγραμματική Περίοδο στην οποία εναπόκειται και βρίσκεται σε ακολουθία και συνέπεια με την ισχύουσα χαρασσομένη Κρατική Πολιτική για την επίτευξη των εθνικών στόχων μέσα από την εφαρμογή του.

Στην ακόλουθη ενότητα επιχειρείται μια προσπάθεια οριοθέτησης και καθορισμού της επιτυχίας, των διαστάσεων της και των παραγόντων που την διαμορφώνουν και παράλληλα της αποτυχίας σε ένα έργο με σκοπό να εκτισθεί ένα τεκμηριωμένο θεωρητικό υπόβαθρο για την εγκυρότητα της περαιτέρω έρευνας που εκπονήθηκε.

1.2. ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΕΡΓΟΥ

Για την απόφαση ενός έργου ως επιτυχημένο ή μη τίθεται αναγκαία η ομόφωνη αποδοχή και οριοθέτηση της έννοιας της επιτυχίας κάνοντας ξεκάθαρο ποια άτομα είναι υπεύθυνα για την κρίση της επιτυχίας και σε ποια ακριβώς στιγμή του κύκλου ζωής του έργου κρίνεται αντιληπτή. Οι πρώτες προσπάθειες καθορισμού της επιτυχίας θέτουν τις θεμέλιες βάσεις τους περί το 1960 και διαχρονικά διαφοροποιούνται αναλόγως της εποχής στην οποία συναντώνται.

Κατά την περίοδο 1960 έως 1985, η οποία καλείται σύμφωνα με την βιβλιογραφία ως “Παραδοσιακή εποχή για το Project Management”, η οριοθέτηση της επιτυχίας, περιστρέφεται γύρω από έννοιες καθαρά τεχνικής φύσεως εστιαζόμενες: στην έναρξη του έργου, την αποτίμηση μεταβλητών όπως ο χρόνος εντός του οποίου ολοκληρώθηκε το έργο, το ανερχόμενο τελικό κόστος του έργου και η εκτίμηση των τεχνικών βελτιώσεων που επέφερε. (cited by Kernzer H. 2001,p.162). Διαπερνώντας στην “Αναγεννησιακή Περίοδο” (1985 – 1993) για το Project Management στο επίκεντρο της επιτυχίας τίθεται η βέλτιστη επίτευξη τριών μεταβλητών αποκαλούμενων ως “χρυσού” τρίπτυχου επιτυχίας στο έργο: **α)** του χρόνου, **β)** του κόστους και **γ)** της απόδοσης (η οποία ισοδυναμεί με κριτήρια τεχνικής αρτιότητας του έργου ως σχεδιάσθηκε). Τέλος κατά την τρίτη περίοδο (1993 – 1999), αποκαλούμενη “Σύγχρονη – Μοντέρνα Εποχή” για το Project Management, λαμβάνονται υπόψη για το χαρακτηρισμό της επιτυχίας στα έργα, πέραν του χρυσού τριγώνου, οι έννοιες: της αποδοχής και έγκρισης των παραδοτέων του έργου από το “πελάτη του έργου” όπως και της ελαχιστοποίησης των μεταβολών του προσυμφωνηθέντος εύρους του έργου για την μέγιστη επιχειρησιακή επιτυχία.

Κατά διαστήματα η επιτυχία έχει συσχετιστεί με έννοιες διαφόρων στρατηγικών τοποθετήσεων όπως: της επάρκειας της διαδικασίας υλοποίησης του έργου, της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, της επιβεβαίωσης λήψης εξειδικευμένων παραδοτέων από το πελάτη και τελικό χρήστη του έργου, της ορθής διαχείρισης των διαδικασιών, της επίτευξης των κριτηρίων που συνθέτουν το “χρυσό τρίγωνο επιτυχίας”, της ασφάλειας διαχείρισης και υλοποίησης των διαδικασιών του έργου, της οικονομικής και επιχειρησιακής επιτυχίας και της επιτυχίας σε όρους διασφάλισης μεγάλου κερκτημένου μεριδίου στον κλάδο δραστηριοποίησης μέσω των πραγματοποιηθέντων έργων και της δημιουργίας προστιθέμενης εμπορικής αξίας. (Freeman and Beale 1992, cited by Belout A. 1998, p22), (Dietrich P., Lehtonen P. 2005,p.387), (Jonas D. 2010, p.819).

Κοινή βάση από την οποία διαπερνούν και ταυτίζονται όλες οι παραπάνω προσεγγίσεις της επιτυχίας είναι ο συσχετισμός των με την μονάδα του χρόνου στην οποία αξιολογείται το υπό εξέταση έργο διαχωριζόμενη σε **μικροοικονομικό επίπεδο** (κατά την διάρκεια εξέλιξης του έργου) και σε **μέσο-μακροοικονομικό επίπεδο** (ως οριοθετείται κατά τα πρώτα χρόνια ολοκλήρωσης έως και πέντε (5) και πλέον έτη από την ολοκλήρωση του). Σύμφωνα με την χρονική οριοθέτηση της επιτυχίας είναι και ο Turner (2007,p. 116) ο οποίος σημειώνει: ότι στη προσπάθεια ερμηνείας της επιτυχίας αρχικά εισάγεται η έννοια των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, έπειτα αναπτύσσονται τα πλαίσια (frameworks) μέσα στα οποία κινείται η επιτυχία και τέλος σχηματίστηκαν διάφορου είδους μοντέλα επιτυχίας. Οι διαφορετικές βαθμονομήσεις εύρους της επιτυχίας έγιναν με σκοπό την σύλληψη όλων των μεταβλητών και την αριστοποίηση απόδοσης που θεμελιώνεται με την επίτευξη της (Sullivan J., Beach R. 2009, p. 765).

Συνεπώς ένας γενικότερος ορισμός της επιτυχίας του έργου αποδίδεται ως η αποτίμηση της ορθής έκβασης των παραδοτέων του έργου, πέραν της διμερούς προσέγγισης, και η ολοκλήρωση εντός των απαιτούμενων χρονικών περιθωρίων και των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών πόρων (IPMA 2006, p.16). Υπεισέρχεται με την έννοια ικανοποίησης, πλήρωσης ακόμη και σε υπερβάλλον βαθμό των προσδοκιών και στόχων της επιχειρησιακής οργάνωσης υπό το πρίσμα διαφορετικών μερών που εμπλέκονται άμεσα και έμμεσα με το έργο.

Οι διαβαθμίσεις που υφίσταται η επιτυχία σύμφωνα με τους Clealand D.I. και King W.R. (1996, p.903) διακρίνεται κατ' απόλυτο (**“overall success”**) και υποκειμενικό τρόπο (**“perceived success”**). Η επιτυχία σε απόλυτο βαθμό συνεπάγεται πληρότητα ικανοποίησης της αποστολής του έργου σε πολλαπλά ταυτοχρόνως επίπεδα όπως: της πλήρωσης των εξειδικευμένων απαιτήσεων τεχνικής εφικτότητας, των εμπλεκόμενων μερών και της διεκπεραίωσης του έργου εντός των χρονικών και χρηματοοικονομικών πλαισίων που τίθενται για την υλοποίηση του. Η υποκειμενικότητα αντίληψης της επιτυχίας πηγάζει από τη διαφορετικότητα της εκτίμησης της από κάθε πιθανό εμπλεκόμενο μέρος εντός και εκτός του περιβάλλοντος του έργου. Οι αντιλήψεις που το κάθε εμπλεκόμενο μέρος εκπροσωπεί και εκφράζει, δημιουργούνται στα πλαίσια ικανοποίησης των επιθυμιών ή αναμενόμενων προσδοκιών των, οι οποίες επρόκειτο να πληρωθούν κατά την ολοκλήρωση του έργου με την συστηματική αντιμετώπιση απρόβλεπτων και αρνητικά νοούμενων γεγονότων (για τα ενδιαφερόμενα μέρη) που προκύπτουν κατά την διάρκεια του έργου.(Baker et al 1983,),(Hartman 2004, p.500),(Diallo A., Thuillier D. 2004, p.21), (Gerald J. et al 2010, p.548). Η δράση, η σημαντικότητα

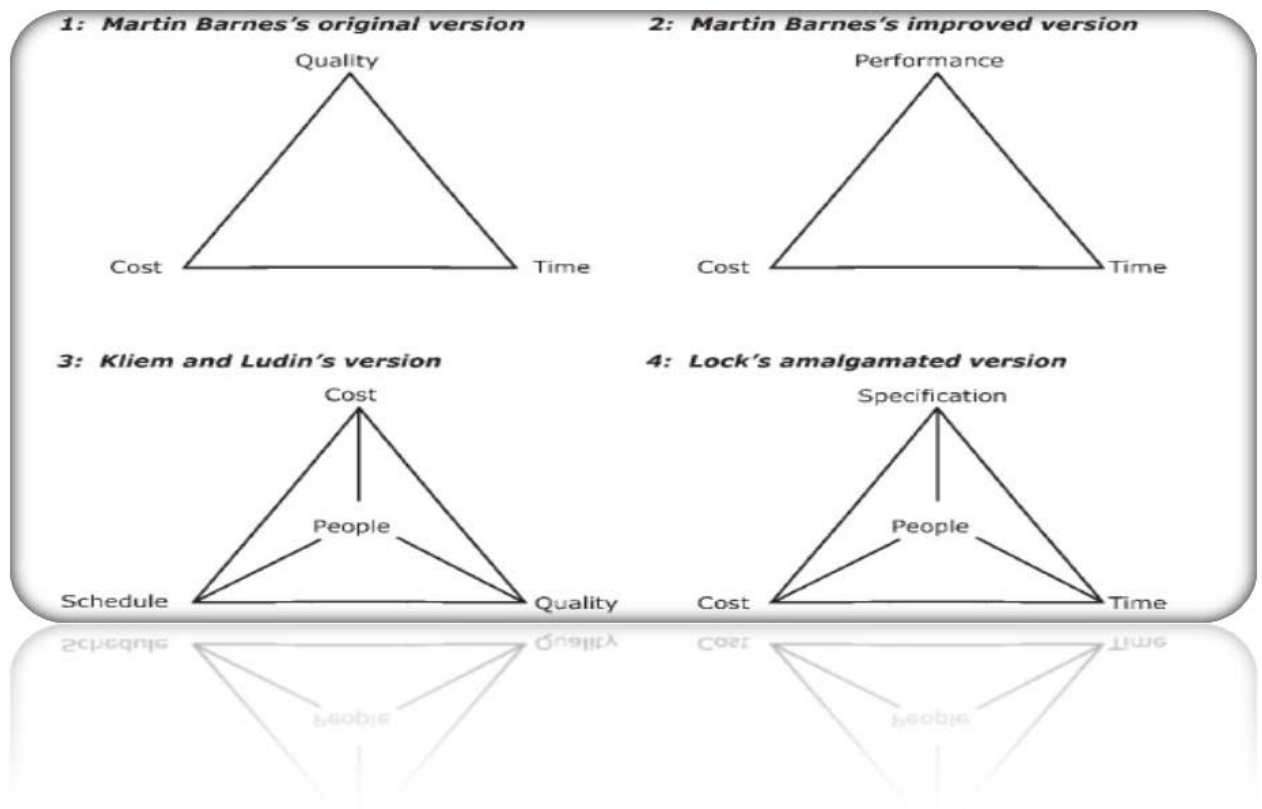
ρόλου κάθε εμπλεκόμενου μέρους δεν είναι ίσης βαρύτητας και κρισιμότητας για τον προσδιορισμό της επιτυχίας (Youker R. 1992, p.222). Βαρύνουσας σημασίας στη κατεύθυνση αυτή είναι η συνολική θεώρηση, δράση και μέτρηση της από τρεις εμπλεκόμενους - παραμέτρους κλειδί: **τον οργανισμό και ιδιοκτήτη του έργου, το διαχειριστή και τον τελικό χρήστη – πελάτη του έργου.**(Kerzner 2009,p. 365). Είναι πιθανό οι ρόλοι των καίριας σημασίας εμπλεκόμενων μερών να ταυτίζονται **είτε απλώς του ιδιοκτήτη – χρηματοδότη του έργου, είτε του ιδιοκτήτη ως διαχειριστή στο έργο, είτε του διαχειριστή ως ιδιοκτήτη και χρηματοδότη στο έργο** (parent organization, sponsor as a manager, manager as a sponsor). Σε αυτή την περίπτωση το ρόλο κριτή της επιτυχίας φέρει ένα μεμονωμένο από τα παραπάνω εμπλεκόμενα μέρη, είτε από ο συνδυασμός τους. (Belout A., Gauvreau C. 2004, p.10) Οι ενέργειες και δράσεις των ανωτέρω μερών, αναλόγως της έκτασης εξουσιοδότησης που έχουν για την επίτευξη της επιτυχίας, μπορεί να συνίσταται σε:

- Προσεκτική επιλογή αξιών, εξειδικευμένων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων μελών που απαρτίζουν την ομάδα του έργου,
- Έξ' αρχής σαφή και ξεκάθαρη αποτύπωση του οράματος και αποστολής του έργου σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ανεξαρτήτως του περιβάλλοντος (εσωτερικού ή εξωτερικού) στο οποίο εντάσσονται,
- Ρητή αποσαφήνιση του χρονοδιαγράμματος, των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών πόρων και τεχνικής ποιότητας των τελικών παραδοτέων στα εμπλεκόμενα μέρη του έργου,
- Ανάπτυξη μιας ευέλικτης μορφής διοίκησης και καναλιών επίσημης (τυπικής) μορφής επικοινωνίας ανάμεσα στην διοίκηση και την ομάδα του έργου με σκοπό τον πλήρη έλεγχο των ενεργειών της ομάδας του έργου,
- Ενσωμάτωση μηχανισμών παρακολούθησης όλων των φάσεων και ενεργειών στην πορεία εξέλιξης του έργου με στόχο την άμεση αντίληψη προβλημάτων και την ανάπτυξη κατασταλτικών δράσεων αντιμετώπισης των.

Υπήρξε, ως προκύπτει από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, για πολλά έτη ταύτιση της θεώρησης της επιτυχίας για μια μεγάλη ομάδα ακαδημαϊκών ερευνητών με την υλοποίηση και παράδοση του έργου εντός των τριών παραδοσιακής φύσεως περιορισμών (constraints) του χρόνου – του κόστους και της ποιότητας (Dvir et al 1998, p.917), (Oluseum et al 1999, p.311), (Mahaney R.C., Lederer A. L. 2010 p.16), (Meskendahl S. 2010,p.809). Παραταύτα οι αρχικές ερμηνείες χαρακτηρίστηκαν ως

μονοσήμαντες, ελλιπείς και διέπονταν από υψηλό βαθμό ανεπάρκειας. (Dvir D. et Lechler T. 2004, p. 3), (Yu A.G. et al 2005, p. 430).

Συνεπώς υπήρξε σταδιακά διεύρυνση και επανακαθορισμός της οριοθέτησης της επιτυχίας από τα καθαρά και μόνο τεχνικής φύσεως κριτήρια ποιότητας των παραδοτέων, στην εισαγωγή αδιαπραγμάτευτα συμπεριφορικών εννοιών όπως εκείνη της απόδοσης του έργου, του εύρους του έργου, της εστίασης στην ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών και κυρίως του τελικού χρήστη και πελάτη του έργου (Dvir D.2003,p.91) διεισδύοντας σε νέες για τα δεδομένα της εποχής γνωστικές περιοχές (integration, scope, communication, risk, procurement) ως απεικονίζεται από την “Εικόνα 1.3” σε κάθε φάση του κύκλου ζωής του έργου, δίχως την διεύρυνση στις οποίες, θα αυξανόταν οι πιθανότητες αποτυχίας του έργου ως ακολούθως:



Εικόνα 1.3 Διαχρονική εξέλιξη επιτυχίας “iron triangle” (Lock, 2007)

Ως διαφαίνεται από το αρχικό “χρυσό τρίγωνο”, το οποίο αντανακλά την διασφάλιση της επιτυχίας στα τριών διαστάσεων επιθυμητά επίπεδα, αναμορφώνεται και τροποποιείται με εισαγωγή μιας ακόμη διάστασης “των ανθρώπων” που συνίσταται στην ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών στο έργο. (Lock D. 2007, p.22). Αποκτά

ιδιαίτερη βαρύτητα η συγκεκριμένη διάσταση αφού τα κριτήρια αποδοχής του τελικού χρήστη στο παραδοτέο του έργου είναι αυστηρά, αφότου απαιτεί να λάβει προς χρήση κάτι εξειδικευμένο.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά στα πρίσματα υπό τα οποία κρίθηκε η επιτυχία του έργου θα ήτο παράλειψη να μην αναφερθεί η μεγάλη έκταση που δόθηκε από τους προηγούμενους ερευνητές έως σήμερα στην ταύτιση **“της επιτυχημένης διαχείρισης και εφαρμογής καλών πρακτικών στο έργο”** με **“ την επιτυχία του έργου”**. Η ανάγκη αυτή προέκυψε από τη σύνδεση της επιτυχίας του έργου με την λήψη ενός βιώσιμου στην παρούσα και μελλοντική φάση του έργου τελικού παραδοτέου. Η λήψη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ήτο άρρηκτα συνδεδεμένη με την **“πιστότητα και εφαρμοσμένη καταλληλότητα κατεύθυνσης και ενσωμάτωσης τεχνικών”** για τη διαχείριση ενεργειών σε όλη τη διάρκεια του έργου διαπερνώντας από κάθε φάση του κύκλου ζωής του (Parke K.E., Quam C.B. 2010, p.651). Η χρήση καλών πρακτικών Διαχείρισης του έργου βοηθά στην όσο το δυνατόν εγγύτερη επίτευξη του επιθυμητού βέλτιστου αποτελέσματος και παραδοτέων χωρίς όμως να δεσμεύεται για την επιτυχία. Πράγμα που σημαίνει πως η εφαρμογή καλών πρακτικών διαχείρισης συνεπάγεται επιτυχία του έργου χωρίς όμως να είναι σε ισχύ και αντίστροφα η υπόθεση αυτή. (Savolainen P. et al 2011, p. 2) Η τεκμηρίωση της τοποθέτησης αυτής έρχεται μέσα από την παρατήρηση των παραδοτέων αποτελεσμάτων ολοκληρωμένων έργων διαφόρων μορφών.

Στα πλαίσια της επιτυχημένης διαχείρισης και συνεπώς της επιτυχίας κατά γενικότερη έννοια στο έργο παρουσιάστηκαν κάποιοι παράγοντες που τίθενται ως προαπαιτούμενοι για την **“την ορθή κατεύθυνση τήρηση αυτής”** σύμφωνα με τους Munns A.K. και Bjeirmi B.F. (1996, p.82), Dvir D. et al (1998, p. 918) και Cooke – Davies T. (2002, p. 186) όπως:

- Η επαρκής και αποδεδειγμένη διάθεση γνώσεων Διαχείρισης Κινδύνων,
- Η ορθή επιλογή Διαχειριστή στο έργο,
- Η ανάπτυξη πλάνων χρονοδιαγράμματος, κινδύνων, κόστους βάσει των οποίων πραγματοποιείται και η ανάθεση αρμοδιοτήτων στο έργο,
- Η δημιουργία έγγραφων δεσμεύσεων στο υπό εξέταση έργο,
- Η συνεχής υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης καθ’ όλη τη διάρκεια του έργου,

- Η επάρκεια ελεγκτικών μηχανισμών εντός του έργου με δυνατότητες ανατροφοδότησης,
- Η δημιουργία καναλιών επικοινωνίας προς όλες τις κατευθύνσεις και τέλος
- Η σχεδιασμένη εκ των προτέρων ολοκλήρωση και παράδοση του έργου.

1.2.1 Οι διαστάσεις στις οποίες αναπτύσσεται η επιτυχία κατά το κύκλο ζωής του έργου

Η εννοιολογική προσέγγιση της επιτυχίας αρκεί για την κρίση όνου έργου εάν δεν υφίσταται γνώση σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής αξιολογείται το υπό μελέτη έργο; Προς αυτήν την κατεύθυνση λοιπόν αναπτύσσονται θεωρίες οι οποίες διακρίνουν την επιτυχία με βάση το σημείο στον άξονα του χρόνου στο οποίο είναι επιθυμητή η αξιολόγηση του έργου, διακρίνοντας την επιτυχία σε διαφορετικές διαστάσεις.

Μια από τις πρώτες προσεγγίσεις χαρτογράφησης των διαστάσεων του έργου έγινε από τους Shenhar A., Levy O., Dvir D. κατά το 1997 (p.6) σύμφωνα με τους οποίους η επιτυχία αποκτά την σημασία που της αξίζει όταν λαμβάνει υπόψη της εξολοκλήρου τις εξής τέσσερις διαστάσεις: **α)** την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα υλοποίησης των διαδικασιών του έργου, **β)** τις επιδράσεις και τον αντίκτυπο που έχει στον τελικό χρήστη – ‘πελάτη’ με την έννοια του ότι δίδεται στο εξωτερικό περιβάλλον του έργου το τελικό παραδοτέο του έργου, **γ)** το βαθμό επιχειρησιακής επιτυχίας και **δ)** την προετοιμασία θεμέλιων βάσεων της επιχειρησιακής οργάνωσης που τίθενται για τη μελλοντική ανάπτυξη.

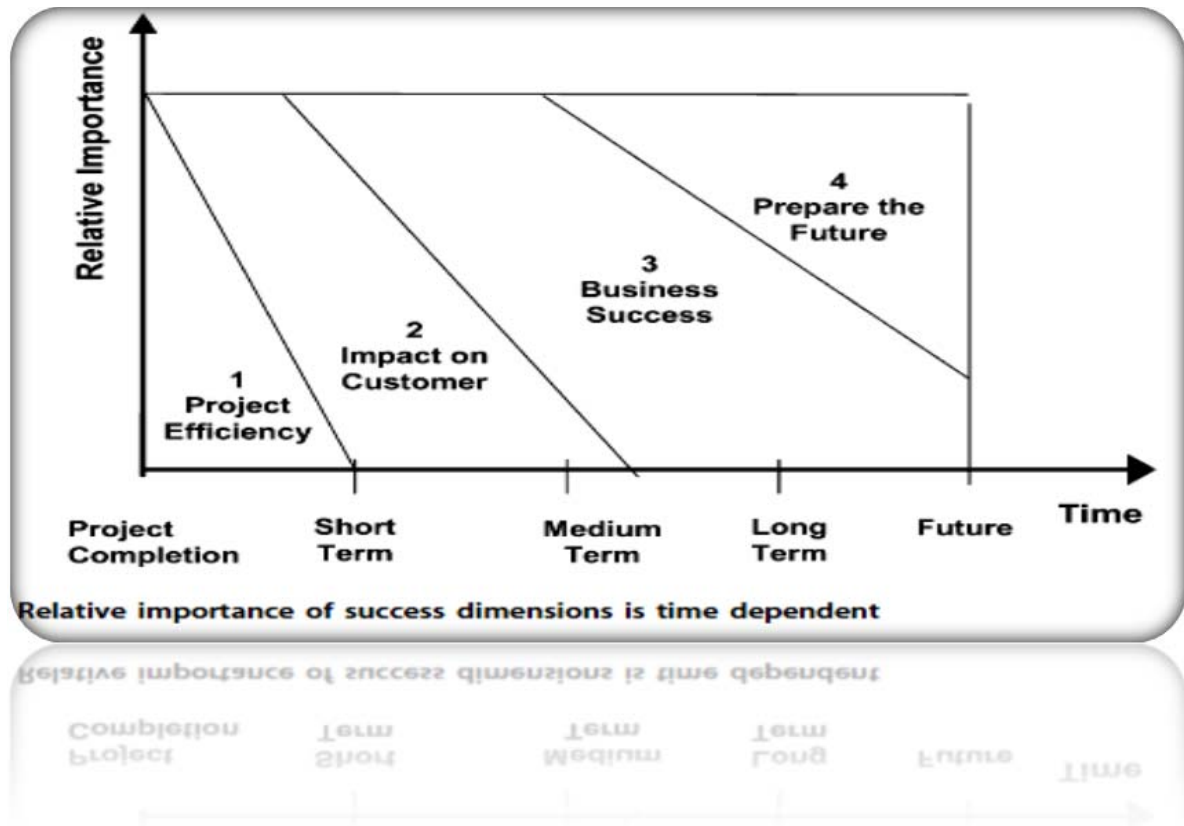
Η **αποδοτικότητα** του έργου για τους συγκεκριμένους ερευνητές σχετίζεται με την επίτευξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου απόδοσης ως αντανακλάται μέσα από την ορθή διαχείριση του χρόνου, του κόστους και της ποιότητας στο έργο. Η διάσταση αυτή βρίσκεται στην αρχή του άξονα του χρόνου και είναι σχετικά μικρής σημαντικότητας.

Η δεύτερη διάσταση μετρά το **βαθμό πλήρωσης των πραγματικά αναδυόμενων αναγκών και εξειδικευμένων απαιτήσεων του πελάτη του έργου**, μέσω της επίλυσης λειτουργικών προβλημάτων και της αβεβαιότητας σε αυτόν που θα προέκυπτε δίχως την χρήση του τελικού παραδοτέου του υπό εκτέλεση έργου, ο οποίος αποδίδεται από την πρακτική εφαρμογή του τελικού παραδοτέου σε αυτόν. Η διάσταση αυτή αποτυπώνεται αμέσως μετά την πρώτη διάσταση στον άξονα του χρόνου και αποκτά μεγαλύτερο βα-

ρόμετρο σημαντικότητας. Η στόχευση γενικότερα των δράσεων μέσω των πραγματοποιούμενων έργων έγκειται στην μεγιστοποίηση των ωφελειών για την επιχειρησιακή οργάνωση. Το κατά πόσο καρπώνεται ο οργανισμός του έργου ωφέλειες αντανακλάται από οικονομικούς δείκτες σε επίπεδο πωλήσεων, καθαρής κερδοφορίας, (Carpenter M.A., Sanders G.Wm 2009, p.introducive; The Fundamentals of Economic Logic) την μεγέθυνση του κεκτημένου μεριδίου στην αγορά, την πιθανή διεξόδου σε νέες αγορές με την ολοκλήρωση του υλοποιηθέντος έργου, τη προσθήκη μιας νέας μορφής παραγωγικής διαδικασίας προϊόντος που θα αποφέρει πρόσθετα έσοδα ή την εισαγωγή και εκμετάλλευση μιας νέας τεχνολογίας για να καθίσταται ακόμη περισσότερο ανταγωνιστική και κερδοφόρα η παραγωγική της λειτουργία.

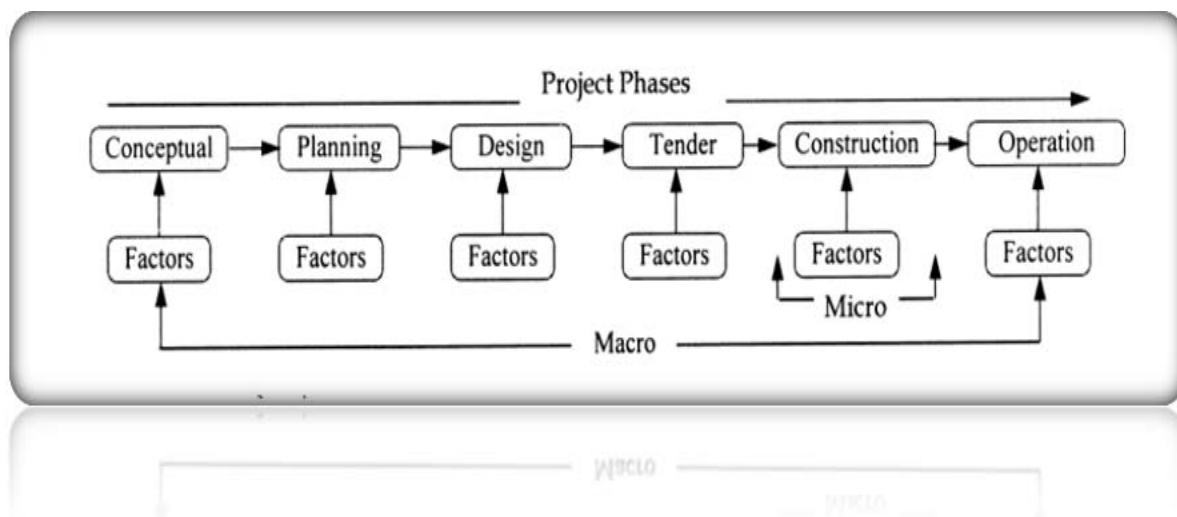
Η τρίτη αυτή διάσταση εντάσσεται σε *μεσο – μακροπρόθεσμο επίπεδο* (ένα έως δύο έτη με την ολοκλήρωση του έργου) στον άξονα του χρόνου και αυξάνεται η σημασία για την βιωσιμότητα της οργάνωσης.

Τέλος η *τέταρτη διάσταση* μεγιστοποιεί την εταιρική αξία όντας αφενός σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (τρία και πλέον έτη από την ολοκλήρωση του) και καθίσταται ως “όχημα” επιβίωσης της μέσα από την ευελιξία προσαρμογής και αντιμετώπισης των επιχειρησιακών προκλήσεων του περιβάλλοντος. Από τις τέσσερις διαστάσεις συνεπώς μόνο η πρώτη αφορά το εσωτερικό περιβάλλον του έργου ενώ οι υπόλοιπες αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον του ως παρουσιάζεται και από τις δύο ακόλουθες “Εικόνες 1.4 και 1.5”:



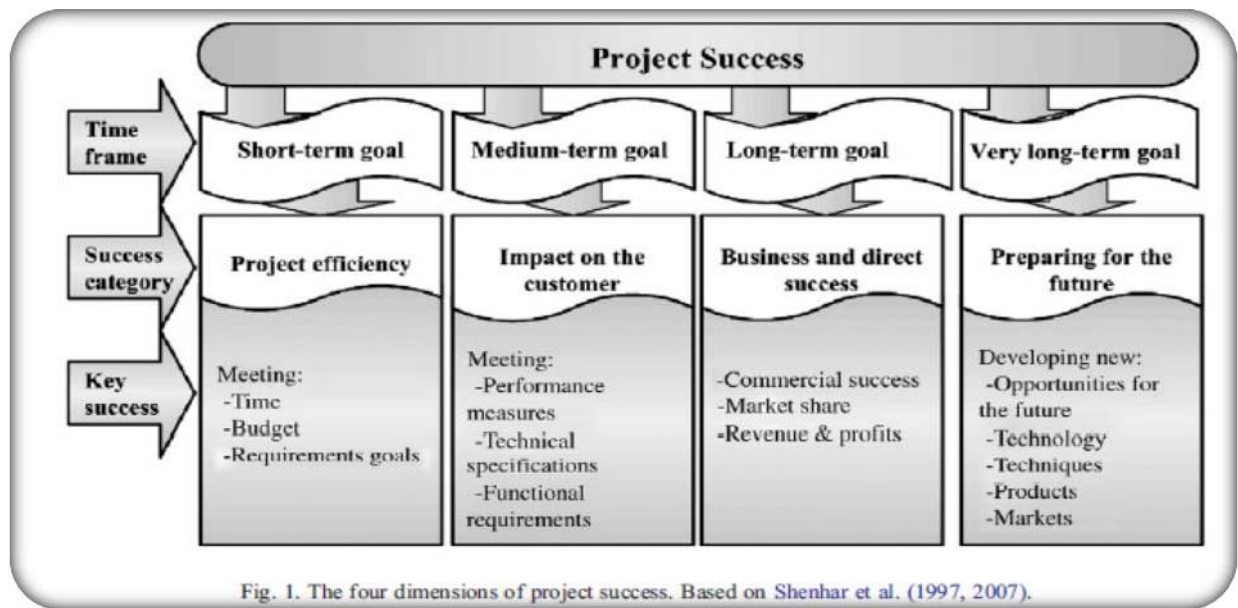
Εικόνα 1.4 Οι Διαστάσεις της επιτυχίας και η σύνδεση τους με τον άξονα του χρόνου σε μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο (Shenhar et al, 2001)

Προς την ίδια κατεύθυνση, ελαφρώς διαφοροποιημένη είναι και η θεωρητική προσέγγιση των Shenhar, Dvir D., & λοιπών ακαδημαϊκών κατά το 2001(p.19) και 2003 (p.90) σύμφωνα με τους οποίους η επιτυχία διακρίνεται στις διαστάσεις ως αναλύθηκαν ανωτέρω, υπογραμμίζοντας όμως τη σημασία της οργάνωσης και των προσπαθειών σχεδιασμού σε όλες τις διαστάσεις αυτής για την όσο το δυνατόν βέλτιστη επίτευξη των παραδοτέων του έργου. Απεναντίας οι Lim C.S. και Mohamed M.Z. (1999,p. 245) αντιλαμβάνονται τις διαστάσεις της επιτυχίας υπό το πρίσμα της μικροοικονομικής και μακροοικονομικής διάστασης “Εικόνα 1.5”. Στην μικροοικονομική διάσταση ταυτίζουν την επιτυχία με την επίτευξη των επιμέρους διασπώμενων μεριδίων που την απαρτίζουν στα σημεία του κύκλου ζωής του έργου, ενώ στο μακροοικονομικό επίπεδο η επίτευξη ή μη της επιτυχίας απαντάται από το ερώτημα “Επιτεύχθηκε το έργο ως είχε σχηματοποιηθεί από την πρωταρχική σύλληψη του;”.



Εικόνα 1.5 Οι διαστάσεις της επιτυχίας και η ταύτιση με τα επιμέρους τμήματα του κύκλου ζωής του έργου (Lim and Mohamed, 1999)

Στις προαναφερθείσες διαστάσεις ο Steffens και οι λοιποί ερευνητές το 2007 (p.707 – 711) θεωρούν αναγκαία την προσθήκη μιας ακόμη διάστασης αποκαλούμενη ως ‘Project portfolio’. Κρίνουν ότι στη διάσταση αυτή ανήκει κάθε έργο που υλοποιεί μια οργάνωση, εντασσόμενο σε μια ευρύτερη κατηγορία, στα πλαίσια της πολιτικής που αναπτύσσει για την αντιμετώπιση των μεταβολών που πραγματοποιούνται στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα από στοχευμένη πολιτική της. Καταλήγοντας σε μια πιο πρόσφατη προσέγγιση που προασπίζονται ο Tmeemy S.M.H.M. και λοιποί μελετητές κατά το 2011 (p.338-339), προσαρτούν πέραν του άξονα του χρόνου και της διάκρισης των διαστάσεων της επιτυχίας σε αυτόν, καίριας σημασίας παραμέτρους – κλειδί βάσει των οποίων επεξηγείται η επιτυχία σε κάθε επίπεδο της ‘Εικόνα 1.6’.



Εικόνα 1.6 Οι διαστάσεις της επιτυχίας του έργου ευθυγραμμισμένη με τους μέσο και μακροπρόθεσμους στόχους της (Tmeemy et al, 2011)

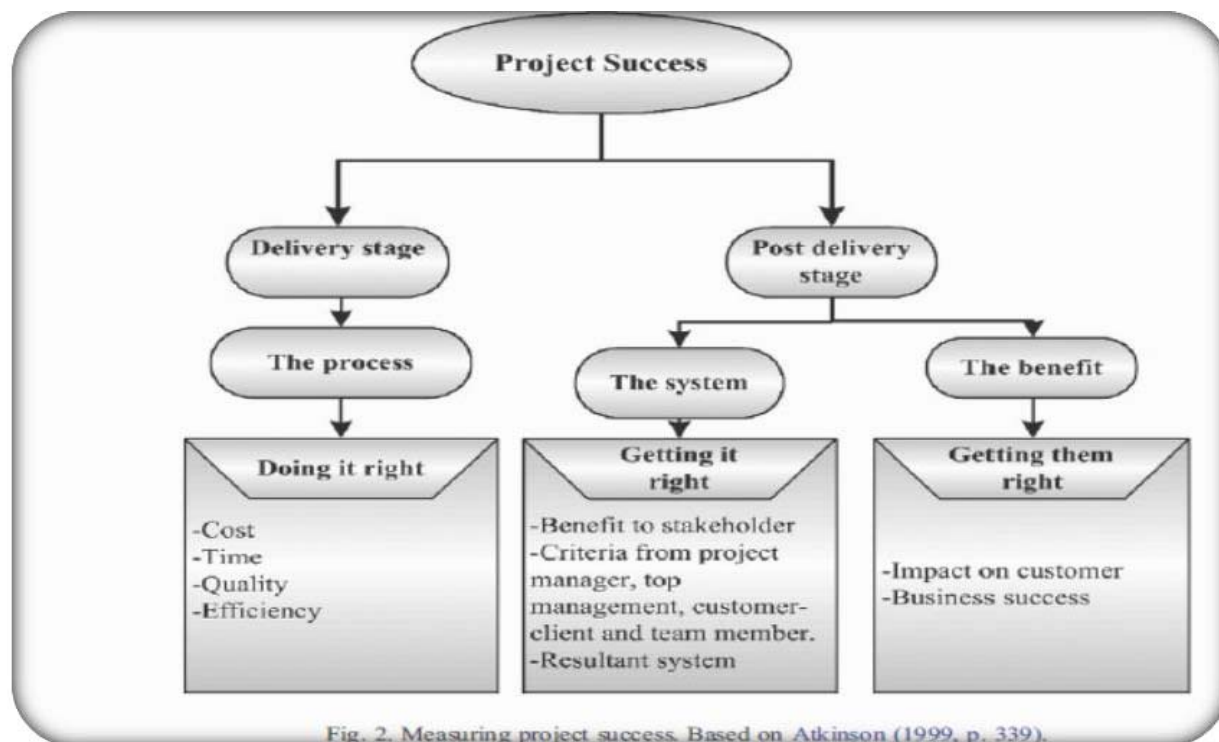
Η διάκριση των διαστάσεων είναι όμοια με τους προαναφερθέντες ερευνητές και χαρακτηριστικά διατυπώνουν πως “Η επιτυχία ενός έργου συνίσταται σε μια στρατηγική έννοια διαχείρισης και συνεπώς τόσο οι προσπάθειες όσο και οι ενέργειες για την επίτευξη της πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες με τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχειρησιακής οργάνωσης”. Εντάσσουν στους επί του παρόντος στόχους ενός έργου και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών στην πορεία αυτού θεμέλιες παραμέτρους όπως: την ορθή διαχείριση των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών πόρων, την ολοκλήρωση εντός των χρονικών περιθωρίων υλοποίησης και τέλος **συμπληρώνουν** την πραγματοποίηση ενεργειών υπό την απαίτηση άμεσης εκπλήρωσης των στόχων.

Στους **μεσοπρόθεσμους στόχους** της επιχειρησιακής οργάνωσης κρίνουν αναγκαία την ικανοποίηση δεικτών απόδοσης του έργου ως προκύπτει από την αξιολόγηση του πελάτη – τελικού χρήστη του παραδοτέου του έργου και την ικανοποίηση των εξειδικευμένων απαιτήσεων και λειτουργικών αναγκών που εγείρει από την διάθεση και χρήση του έργου.

Οι **μακροπρόθεσμοι στόχοι** της οργάνωσης είναι συνυφασμένοι με την επιχειρησιακή επιτυχία ως διαφαίνεται από: την εμπορική της δράση, το μερίδιο επί του συνόλου της κατανάλωσης στην αγορά που διακρατά η οργάνωση, το ύψος των εσόδων που διαμορφώνει και παρατηρείται από τον ετήσιο κύκλο εργασιών της και την καθαρή κερδοφορία.

Τέλος **στους πολύ – μακροπρόθεσμους στόχους** της θέτει δείκτες μέτρησης της επιτυχίας όπως: την εφαρμογή πολιτικών και δράσεων που αναπτύσσει η οργάνωση για την άμεση απόκριση στις μελλοντικές καταναλωτικές προκλήσεις μέσω της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας της στην παραγωγική διαδικασία, τις συνεχείς αναβαθμίσεις, την καινοτομία που εισαγάγει στη διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών της, και τέλος οποιασδήποτε στρατηγική αναπτύσσει για να υπερνικήσει τις ανταγωνιστικές πιέσεις και να διασφαλίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Πέραν της διάκρισης της νεωτερικής προσθήκης τους οι Tmeemy και οι λοιποί ακαδημαϊκοί υπό την άμεση επιρροή των Shehnaar et al στην διάκριση των διαστάσεων της επιτυχίας στις φάσεις κύκλου ζωής του έργου, προχωρά την θεώρηση περαιτέρω σε διάκριση δύο επιμέρους σταδίων (υπό την επιρροή του Atkinson κατά το 1999) ως απεικονίζεται παραστατικά και στην “Εικόνα 1.7”: **α)** το ένα σχετιζόμενο με την διαδικασία ορθής διαχείρισης του έργου μέχρι την υλοποίηση του και **β)** το μετά την ολοκλήρωση στάδιο του έργου διαχωριζόμενο σε δύο επιμέρους υποενότητες: αφορώντας η μια την ικανοποίηση του τελικού παραδοτέου του έργου για το εσωτερικό περιβάλλον αυτής (τις ωφέλειες για την ομάδα του έργου, όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, την επίτευξη των κριτηρίων που θέτει η διοίκηση του έργου) και η δεύτερη αξιολογώντας την ικανοποίηση που επιφέρει το τελικό παραδοτέο στο εξωτερικό περιβάλλον του έργου (υπό την έννοια ικανοποίησης του τελικού χρήστη – πελάτη του έργου και των θεμελίων που διαμορφώνονται για την περαιτέρω επιχειρησιακή επιτυχία).



Εικόνα 1.7 Η διάκριση της επιτυχίας σε επιμέρους διακριτά στάδια (Tmeemy et al, 2011)

Πρέπει να επισημανθεί η συμβολή της ανωτέρω θεωρίας και η σημαντικότητα της στις μετέπειτα ερευνητικές προσπάθειες αξιολόγησης της επιτυχίας κάθε υπό εξέταση έργου αναλόγως του σταδίου στο ευρίσκεται και υπό το πρίσμα ποιου περιβάλλοντος είναι επιθυμητή η κριτική ανάλυση αυτή. Στο πλαίσιο της παρούσας ερευνητικής εργασίας πραγματοποιείται μια εκ των υστέρων αξιολόγηση της επιτυχίας η οποία έχει σημείο αναφοράς την αξιολόγηση του κατά πόσο επετεύχθησαν οι μέσο μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχειρησιακής οργάνωσης και το κατά πόσο επιτέλεσε το έργο στην ικανοποίηση του πελάτη – τελικού χρήστη σύμφωνα με την άποψη του ιδιοκτήτη – διαχειριστή του έργου αντικατοπτριζόμενο στις διαστάσεις της επιχειρησιακής επιτυχίας υπό τον έλεγχο αντίστοιχων οικονομικών δεικτών.

Στις πραγματοποιηθείσες προσπάθειες διερεύνησης της επιτυχίας υπήρξε πολλές φορές ταύτιση της με δύο επιμέρους έννοιες οι οποίες επιδρούν καταλυτικά στον τελικό

χαρακτηρισμό του παραδοτέου του έργου: **α)** των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και **β)** των κριτηρίων επιτυχίας. (Alam M. et al 2008, p.224). Συνεπώς κρίνεται απαραίτητη η αποδόμηση και αποσαφήνιση των εννοιών αυτών και η διακρίβωση της σχέσης που αναπτύσσουν με την επιτυχία.

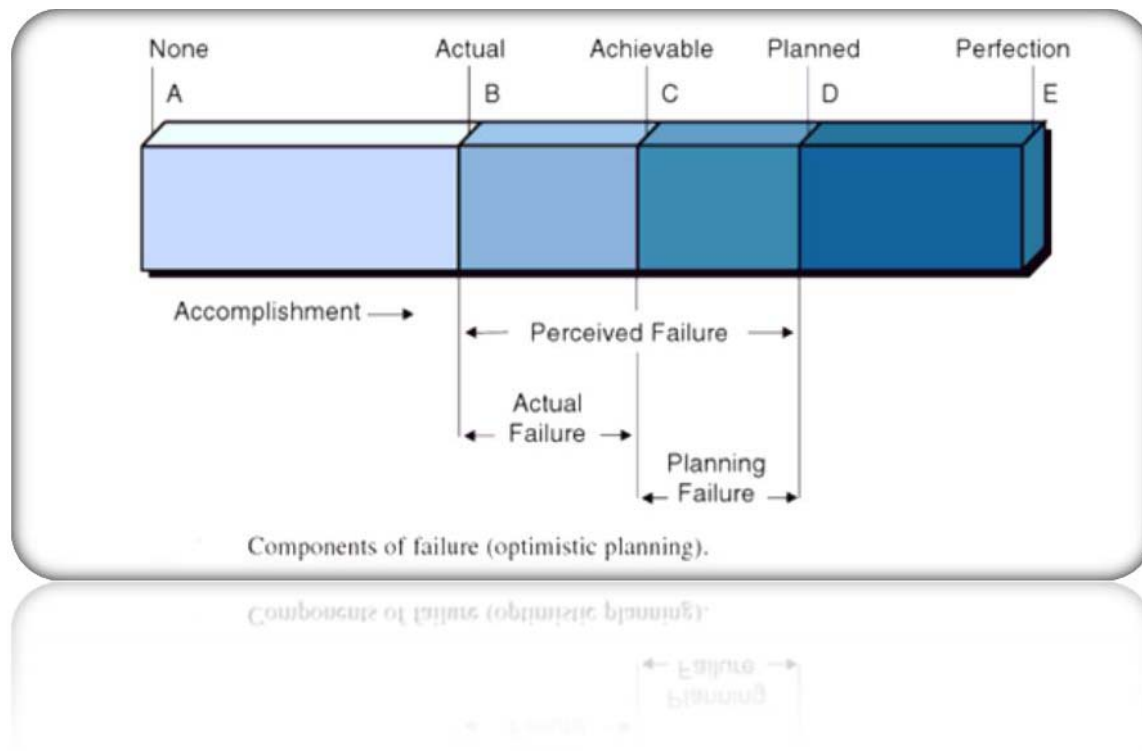
1.3 ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ

1.3.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά της αποτυχίας

Αν και σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία το 80% των υλοποιηθέντων έργων δεν πέτυχε το άριστο δυνατό παραδοτέο αποτέλεσμα (λαμβάνόμενο ως απόκλιση από την επιτυχία) δεν δίδεται ανάλογη βιβλιογραφική έκταση στην οριοθέτηση της αποτυχίας των έργων. Συνεπώς κρίνεται απαραίτητος ο προσδιορισμός της έννοιας και των χαρακτηριστικών που την διέπουν. Ως αποτυχία ενός έργου ορίζεται η κατάσταση κατά την οποία δεν παραλαμβάνονται τα αναμενόμενα παραδοτέα ως σχεδιάσθηκαν (Cleland M., Ireland L. 2004, p.2). Όμως ο Kerrner κατά το 2009 (p.64-65) δηλώνοντας ότι η επιτυχία στα έργα εντασσόμενη σε ένα γενικότερο πλαίσιο και όχι σε ένα συγκεκριμένο σημείο, προσδιορίζει την αποτυχία μέσα από την μη ικανοποίηση των προσδοκιών οι οποίες απέρρεαν από το έργο. Προς τούτο ανέπτυξε δύο οπτικές από τις οποίες μπορεί να εξεταστεί η αποτυχία: **την αισιόδοξη** ‘‘Εικόνα 1.8’’ και **την απαισιόδοξη** ‘‘Εικόνα 1.9’’.

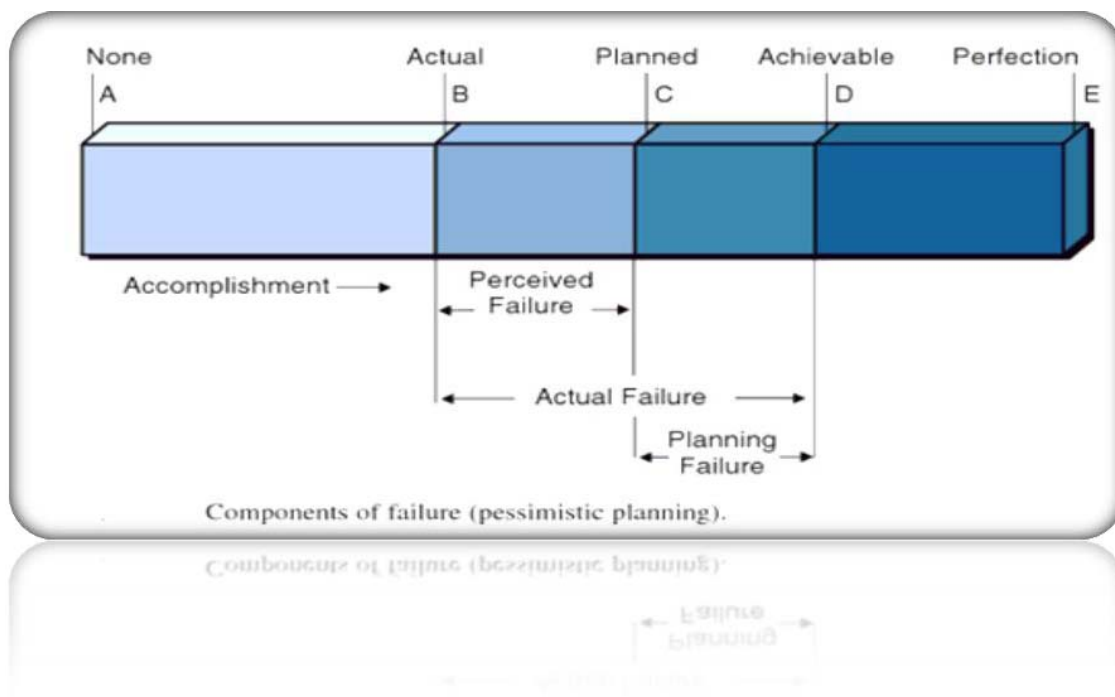
Υπό την αισιόδοξη οπτική αντίληψης της αποτυχίας διακρίνονται τέσσερις επιμέρους έννοιες: **α)** της ολοκλήρωσης (accomplishment), **β)** της σχετικής αποτυχίας (perceived), **γ)** της πραγματικής αποτυχίας (actual) και **δ)** της σχεδιασθείσας αποτυχίας (planning). Η μη ικανοποίηση των προσδοκιών ως σχεδιάσθηκαν συγκριτικά με το τι τελικά υλοποιήθηκε στην ολοκλήρωση του έργου παραπέμπει στην σχεδιασθείσα αποτυχία. Απεναντίας η πραγματική αποτυχία συναρτά την απόκλιση αυτού που ήταν πραγματικά επιτεύξιμο (ως παραδοτέου) και του τι τελικά ολοκληρώθηκε ως παραδοτέο. Η εκτιμώμενη αποτυχία υπολογίζεται ως το καθαρό άθροισμα της σχεδιασθείσας και πραγματικής αποτυχίας. Η ‘‘Εικόνα 1.8’’ παρουσιάζει ένα σύνηθες παράδειγμα απόκλισης μεταξύ σχεδιασμού και ρεαλιστικών δυνατοτήτων ως υποεκτίμηση των διαθέσιμων. Πιο συγκεκριμένα η πραγματική ολοκλήρωση τίθεται στο σημείο B (accomplishment), όντας σε χαμηλότερο επίπεδο η σχεδιασθείσα ολοκλήρωση (στο σημείο C)

από το επίπεδο που σχεδιάστηκε ως επιτεύξιμο (με την διάθεση των αντίστοιχων πόρων) στο έργο στο σημείο D.



Εικόνα 1.8 ‘Χαρακτηριστικά της αποτυχίας των έργων υπό την αισιόδοξη θεώρηση’ (Kerzner, 2009)

Από την απαισιόδοξη θεώρηση συναντάται η υπερεκτίμηση ολοκλήρωσης και δυνατοτήτων στο έργο έναντι των πραγματικά επιτεύξιμων ‘Εικόνα 1.9’. Στην περίπτωση αυτή η σχεδιασθείσα αποτυχία επιβεβαιώνεται ακόμη και εάν υφίσταται η έννοια της πραγματικής αποτυχίας. Πρέπει να επισημανθεί πως η έννοια της αποτυχίας στη βιβλιογραφία ταυτίζεται τις περισσότερες φορές με την έννοια της σχεδιασθείσας αποτυχίας. Επιπλέον πλησιάζοντας στις πρόσφατες ερμηνευτικές προσεγγίσεις από την δεκαετία του 1990 και έπειτα παρατηρείται μια στροφή, από τα ποσοτικής φύσεως κριτήρια με βάση τα οποία κρινόταν η αποτυχία (σε όρους αναποτελεσματικότητας σχεδιασμού, χρονοπρογραμματισμού, υποκειμενικότητας των εκτιμήσεων, μη παρακολούθησης και ελέγχου) στα ποιοτικής φύσεως κριτήρια (ύπαρξης κινήτρων στο έργο, της δυνατότητας ανάπτυξης επικοινωνίας και παραγωγικότητας, και της συνέπειας στις δεσμεύσεις απέναντι στο έργο).



Εικόνα 1.9 “Χαρακτηριστικά της αποτυχίας των έργων υπό την απαισιόδοξη θεώρηση” (Kerzner, 2009)

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της αποτυχίας στα έργα αντικατοπτρίζονται σε έννοιες όπως:

- ➔ Ανεπάρκεια σχεδιασμού επί του έργου (Jones C. 2004,p.5),
- ➔ Υπερεκτίμηση των διαθέσιμων πόρων σε επίπεδο χρηματοοικονομικών διαθεσίμων και χρονοδιαγράμματος,
- ➔ Έλλειψη ενσωμάτωσης μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου,
- ➔ Μη διαθεσιμότητα σχεδίου ενσωμάτωσης αλλαγών στο έργο,
- ➔ Λανθασμένη μορφή ηγεσίας και διοίκησης της ομάδας του έργου (Wateridge J. 1995, p. 171),
- ➔ Εφαρμογή κακών πρακτικών διαχείρισης,
- ➔ Μη λήψη του πραγματικά επιθυμητού ως σχεδιάστηκε και διανεμήθηκε στον πελάτη και τελικό χρήστη του έργου (Atkinson R. 1999,p.340),
- ➔ Μη ικανοποίηση του πελάτη του έργου και του ιδιοκτήτη του έργου (Yu A.G. et al 2005, p. 434),
- ➔ Συγκρούσεις που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια του έργου μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών στο έργο και παρακωλύουν την λήψη του τελικού παραδοτέου (Liu J.Y.-C. et al 2011,p.549).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΡΓΩΝ

Πέραν της οριοθέτησης της επιτυχίας και αποτυχίας στα έργα μεγάλη έκταση βιβλιογραφικά αποδίδεται στην αναζήτηση των παραμέτρων που επικουρούν στην επιτυχία ή αποτυχία στα έργα, τα κριτήρια βάσει των οποίων μετράται η επιτυχία και στην διάκριση μεταξύ των κριτηρίων και των παραγόντων επιτυχίας. Προς τούτο στο παρόν κεφάλαιο καταγράφεται και διαμορφώνεται το υπάρχων θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από τα κριτήρια και τους παράγοντες επιτυχίας των έργων τόσο υπό την θεώρηση της Διαχείρισης Έργων (Project Management) όσο και της Αξιολόγησης του Εγχειριδίου των επενδυτικών σχεδίων.

2.1 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ PROJECT MANAGEMENT

Ως **Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας** ενός έργου ορίζονται οι εισροές, τα διακριτά χαρακτηριστικά, και συνθήκες οι οποίες, διαμορφώνοντας το ανάλογο περιβάλλον, επιδρούν θετικά ή αρνητικά ως ανεξάρτητες μεταβλητές στην επιτυχία του τελικού παραδοτέου του υπό εξέταση έργου. (Milosevic D., Patanakul P. 2005, p.183). Η ένταση και δυναμική επιρροής της κάθε παραμέτρου αποκτά διαφορετική βαρύτητα ανάλογα την φάση κύκλου ζωής του έργου στην οποία είναι επιθυμητή η αξιολόγηση του.

Κατά τους Belout A. και Gauvreau C. (2004, p.2) κρίσιμος παράγων **στην αρχικοποίηση και σύλληψη του έργου** τίθεται η ξεκάθαρη αποτύπωση της αποστολής του έργου, η ευκρίνεια αντίληψης του οράματος του έργου καθώς και οι βάσεις σχεδιασμού που τίθενται για την μελλοντική ικανοποίηση του πελάτη – τελικού χρήστη. Στο αμέσως **επόμενο στάδιο του σχεδιασμού του έργου** υψηλή βαρύτητα αποκτούν οι ηγετικές ικανότητες του διαχειριστή που έχει ορισθεί επί του έργου, οι μέθοδοι εποπτείας, επικοινωνίας, διαχείρισης, παρακολούθησης και ανατροφοδότησης που επρόκειτο να εφαρμοστούν, οι μελέτες εφικτότητας που πραγματοποιούνται για την εξασφάλιση ευοίωνων προοπτικών υλοποίησης του έργου, και η στρατηγική προς τούτο κατανομή των διαθέσιμων πόρων σε όλη την πορεία εξέλιξης του. Τέλος στην **ολοκλήρωση του**

έργου η κυριότερη παράμετρος για την επιτυχία τίθεται το επίπεδο αποδοχής του τελικού παραδοτέου του έργου από τον τελικό πελάτη – χρήστη του έργου.

2.1.1 Γενική κατηγοριοποίηση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας στο έργο (σχετιζόμενη με το εσωτερικό & εξωτερικό περιβάλλον του)

Αρχικά οι κρίσιμοι παράγοντες αποδιδόταν σε γενικότερες έννοιες όπως: το μέγεθος του προς υλοποίηση έργου, η μορφή της οργανωτικής δομής που διέπει το έργο, οι ικανότητες του διαχειριστή του έργου (Belassi 1996, p. 143), (Hyvari 2006) καθώς και το μέγεθος του οργανισμού που υλοποιεί το έργο. Πέραν των παραγόντων αυτών οι Turner R. και Muller R. το 2007 (p. 303- 304) προσθέτουν ως παράγοντες που χρήζουν αναφοράς στην επιτυχή ή μη έκβαση του έργου: τον τύπο του προς υλοποίηση έργου, το βαθμό επείγοντος πραγματοποίησης του έργου που λαμβάνει για την οργάνωση, την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού του έργου, τον τομέα στον οποίο έχει επιλεγθεί να υλοποιηθεί το έργο, και τέλος την περιοχή εφαρμογής των παραδοτέων του έργου.

Οι παραπάνω έννοιες αναφέρουν χαρακτηριστικά ο Parke και λοιποί ακαδημαϊκοί (2010, p.650) μπορούν να διαχωριστούν σε αυτές που αφορούν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του έργου, επισημαίνοντας **την βαρύτητα που αποκτά το έργο αναλόγως του βαθμού του επείγοντος και έκτακτου που λαμβάνει για τον οργανισμό που το υλοποιεί**. Η διάρκεια του έργου, με την έννοια του χρόνου που διατίθεται για την υλοποίηση του, είναι μια ακόμη παράμετρος η οποία διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο για την επιτυχή έκβαση των έργων όπως υπογραμμίζουν οι Zwikael και λοιποί ερευνητές το 2010 (p. 419) διότι επιδρά στις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στην ομάδα του έργου και τα παραδοτέα αυτού. Αντιθέτως ως πιο **βαρύνουσες παράμετροι στην μεγιστοποίηση απόδοσης** στα έργα τίθενται μεταβλητές όπως: ο τομέας υλοποίησης του έργου (πρωτογενής – δευτερογενής – τριτογενής), ο βαθμός πολυπλοκότητας του έργου καθώς και το πλήθος των ατόμων που εμπλέκονται στην ομάδα του έργου. (Yang L.- R. et al 2011, p. 265). Ολοκληρώνοντας την αποτύπωση των διακρίσεων σε γενική μορφή που έχουν καταγραφεί διαχρονικά γύρω από τους παράγοντες επιτυχίας, σημειώνεται μια κατηγοριοποίηση σύμφωνα με την οποία εντάσσονται οι παράγοντες σε μια από τις τρεις ακόλουθες ομάδες :**α)** ‘‘προς διαχείριση’’, **β)** τους καθαρά χρηματοοικονομικούς και **γ)** εκείνους σε οργανωσιακό επίπεδο

(Ng S.T., Tang Z. 2010,p733). Εξειδικεύοντας την γενική προσέγγιση των παραγόντων επιτυχίας στον πίνακα που ακολουθεί ‘Πίνακας 2.1’ επιχειρείται μια συνοπτική παρουσίαση των σημαντικότερων ερευνητικών προσεγγίσεων ως εξής:

Πίνακας 2.3 Διαχρονική Παρουσίαση Θεωρητικών Προσεγγίσεων γύρω από τους παράγοντες επιτυχίας με αποδόμηση των παραγόντων στα επιμέρους στοιχεία σύμφωνα με τον κάθε ερευνητή (Bellasi , Tukul .1996), (Ika. et al 2010)

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΑ ΕΡΓΑ

Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)	Author (Year)
Saylez and Clander (1971)	Martin (1976)	Cleland and King (1983)	Baker, Murphy Pinto and Fisher (1983)	Locke (1984)	Morris and Hough (1987)	Pinto and Slevin (1989)	Kwak (2002)	Khan et al (2003)	Vickland and Nieuwenhuis (2005)	Diallo et Thuillier (2005)	Struyk (2007)	Khang and Moe (2008)							
Ικανότητες που διαθέτει ο Διαχειριστής του έργου	Προδιαγεγραμμένοι στόχοι του έργου	Σύνοψη στοχοθεσίας του έργου	Σαφώς προσδιορισμένοι στόχοι του έργου	Εξ' αρχής γνωστοποίηση σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη των δεσμεύσεων επί του έργου	Ρητή αποτύπωση του αντικείμενου του έργου	Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση	Πολιτικά δρώμενα	Ειδικά στα πλαίσια σχεδιασμού στο έργο	Ολοκληρωμένες λύσεις στα ανακτώντα προβλήματα του έργου	Ο βαθμός εμπιστοσύνης που τίθεται στα εμπλεκόμενα μέρη του έργου	Βαθμός και συνέπεια της τοπικής αυτοδιοίκησης	Πλήρης κατανόηση του περιβάλλοντος και των αναδυόμενων αναγκών							
Χρονοπρογραμματισμός εντός του έργου	Οργανωσιακή θεωρία και εταιρική φιλοσοφία που αναπτύσσεται	Λειτουργικότητα της σύλληψης της ιδέας του έργου	Επίσημη δέσμευση στους στόχους του έργου από την ομάδα του έργου	Άσκηση της εξουσίας από την ανώτατη διοίκηση	Το ύψος της τεχνολογικής αβεβαιότητας και καινοτομίας στο έργο	Διαβούλευση και αποτύπωση των απόψεων του "πελάτη", του έργου	Ισχύουσα Νομοθεσία	Η μεθοδολογία θεμελιώσης της έναρξης του έργου	Σωστοί μέθοδοι υλοποίησης του έργου	Ο τρόπος επικοινωνίας επικοινωνιών εντός του έργου	Τα χαρακτηριστικά της πολιτικής ηγεσίας	Οι ικανότητες και δεξιότητες των σχεδιαστών, κατασκευαστών και της ομάδας του έργου							
Μηχανισμοί ελέγχου που αναπτύσσονται και τρόπος κατανομής των υπευθυνότητων στο έργο	Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση	Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση	Διαχειριστής ο οποίος βρίσκεται στο χώρο υλοποίησης του έργου	Διορισμός ενός ικανού, επίδεξιου διαχειριστή στο έργο	Υπάρχουσα Πολιτική Κατάσταση	Σύνθεση και στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού στο έργο	Επίπεδο κουλτούρας και πολιτισμικής εκπαίδευσης	Ετοιμότητα αντιμετώπισης και προσαρμογής της αλλαγής "υπό την αίθρση του επείγοντος", στο έργο	Ισχυρό πλάνο διαχείρισης	Διαθεσιμότητα των πόρων (οποιασδήποτε μορφής)	Αποτελεσματικές διαβουλεύσεις των εμπλεκόμενων μερών								
Επιβλεπή και μηχανισμοί ανατροφοδότησης της πληροφορίας κατά την διαδικασία εξέλιξης του έργου	Επιλογή εκπροσώπων στο έργο	Χρηματοοικονομική στήριξη	Επαρκής Χρηματοδότηση έως την ολοκλήρωση του έργου	Εδραίωση καναλιών επικοινωνίας εντός του έργου από την έναρξη του	Κοινωνική Συμμετοχή στην υλοποίηση του έργου	Στόχοι του έργου σε επίπεδο τεχνικών απαιτήσεων	Βαθμός χρήσης τεχνολογικών επιτευγμάτων	Αναγνώριση δημοσιότητας προηγηθεισών επιτυχημένων έργων	Εκτεταμένη επανεκπαίδευση και κατάρτιση σε όλη την πορεία του έργου	Ο αριθμός των εμπλεκόμενων μερών στο έργο	Επάρκεια διαθέσιμης πόρων								
Επίπεδο ανάμιξης και συμμετοχής στο έργο	Σύνθεση Ομάδας έργου	Απαίτηση ανώτατης κανάλιων διανομής και εφοδιαστικής αλυσίδας	Διαχειριστική επάρκεια, και διάθεση των απαιτούμενων ικανοτήτων και δεξιοτήτων από την ομάδα του έργου	Από την εκκίνηση του έργου ενσωμάτωση μηχανισμών ελέγχου, διαδικασιών σχεδιασμού και χρονοπρογραμματισμού ενεργειών	Διάρκεια και βαθμός επείγοντος του έργου	Βαθμός Αποδοχής του τελικού παραδοτέου του έργου από τον πελάτη του έργου και τελικό χρήστη	Βαθμός οργάνωσης και μεθόδων διαχείρισης του έργου	Οργάνωση της δικτύωσης του έργου και διάθεση δυναμικής ομάδας έργου	Τοποθέτηση σε κάθε λειτουργικό τμήμα του κατάλληλου ατόμου	Η συμπεριφορά του υπαλλήλου-μέλους του έργου	Συνεχής στήριξη των εμπλεκόμενων μερών στο έργο								

Επαρκής κατανομή των διαθέσιμων πόρων	Δυνατότητα υποστήριξης μέσω της ανάπτυξης ελεγκτικών μηχανισμών και πληροφοριακών συστημάτων	Ανάπτυξη σχέδων χρονολογικών ραμμάτων του έργου	Ανάπτυξη μηχανισμών σχεδιασμού και ελέγχου κατά την διαδικασία υλοποίησής του έργου	Ο κοινωνικός προσανατολισμός στο έργο έναντι του προσανατολισμού ανάθεσης εργασιών στην εξέλιξη του έργου	Κατάρτιση και συνεχή επιμόρφωση της ανώτατης διοίκησης του έργου	Σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού και ο βαθμός- επίπεδο οργάνωσης στο έργο	Ευκολία μηχανοκίνητης υποστήριξης του έργου με τα ενδιάμεσα φαινόμενα μέρη στους στόχους και το αντικείμενο του έργου	Η ευθιγγότητα του τελικού παραδοτέου του έργου με τις απαιτήσεις του πελάτη – χρήστη	Δέσμευση στους στόχους και το αντικείμενο του έργου από τα ενδιάμεσα φαινόμενα μέρη	Ευκρίνεια εφαρμοζόμενων πολιτικών δράσης στην προσπάθεια διασφάλισης βιώσιμης ανάπτυξης του έργου	Επάρκεια ικανών στελεχών για το έργο	Τοπική ιδιοκτησία του έργου
Υπολογισμοί εξ' αρχής και με ακρίβεια της αποτίμησης του ανερχόμενου κόστους του έργου	Ελαχιστοποίηση των δυσκολιών εκκίνησης του έργου με απαλοιφή των ορθούμενων εμποδίων	Ανάπτυξη μηχανισμών σχεδιασμού και ελέγχου κατά την διαδικασία υλοποίησής του έργου	Ο κοινωνικός προσανατολισμός στο έργο έναντι του προσανατολισμού ανάθεσης εργασιών στην εξέλιξη του έργου	Χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα του ηγέτη της ομάδας του έργου και το στυλ διοίκησης αυτού	Διασφάλιση συναντήσεων προόδου και εξέλιξης του έργου	Απουσία γραφειοκρατικών διαδικασιών	Ενσωμάτωση των αλλαγών του περιβάλλοντος στην επιχειρησιακή κουλτούρα	Πλήρης κατανόηση των διαδικασιών του έργου από την ανώτερη διοίκηση	Άσκηση εξουσίας με ροή από πάνω προς τα κάτω ως θα αποτυπώνεται σχηματικά στο οργανόγραμμα του έργου	Προσεκτικός σχηματισμός της ομάδας έργου	Το υφιστάμενο εξωτερικό περιβάλλον του έργου	
Ευκολία μηχανοκίνητης υποστήριξης του έργου με τα ενδιάμεσα φαινόμενα μέρη στους στόχους και το αντικείμενο του έργου	Ευθύνη αναγνώρισης και ανακάλυψης των απαιτήσεων του πελάτη και της αγοράς γενικότερα	Ανάπτυξη σχέδων χρονολογικών ραμμάτων του έργου	Ο κοινωνικός προσανατολισμός στο έργο έναντι του προσανατολισμού ανάθεσης εργασιών στην εξέλιξη του έργου	Χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα του ηγέτη της ομάδας του έργου και το στυλ διοίκησης αυτού	Διασφάλιση συναντήσεων προόδου και εξέλιξης του έργου	Απουσία γραφειοκρατικών διαδικασιών	Οικονομικό περιβάλλον εντός του οποίου υλοποιείται το έργο	Περβαλλοντικές συνθήκες υπό τις οποίες υλοποιείται το έργο	Μηχανισμοί ελέγχου, επιβλεπής και ανατροφοδότησης σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του έργου	Μηχανισμοί ελέγχου προβλημάτων και καταστάσεων κατά την υλοποίηση του έργου	Το επίπεδο διαφθοράς που υφίσταται στην κοινωνία και το έργο	Οι κλιματολογικές και καιρικές συνθήκες
Ευκολία μηχανοκίνητης υποστήριξης του έργου με τα ενδιάμεσα φαινόμενα μέρη στους στόχους και το αντικείμενο του έργου	Ευθύνη αναγνώρισης και ανακάλυψης των απαιτήσεων του πελάτη και της αγοράς γενικότερα	Ανάπτυξη σχέδων χρονολογικών ραμμάτων του έργου	Ο κοινωνικός προσανατολισμός στο έργο έναντι του προσανατολισμού ανάθεσης εργασιών στην εξέλιξη του έργου	Χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα του ηγέτη της ομάδας του έργου και το στυλ διοίκησης αυτού	Διασφάλιση συναντήσεων προόδου και εξέλιξης του έργου	Απουσία γραφειοκρατικών διαδικασιών	Οικονομικό περιβάλλον εντός του οποίου υλοποιείται το έργο	Περβαλλοντικές συνθήκες υπό τις οποίες υλοποιείται το έργο	Μηχανισμοί ελέγχου, επιβλεπής και ανατροφοδότησης σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του έργου	Μηχανισμοί ελέγχου προβλημάτων και καταστάσεων κατά την υλοποίηση του έργου	Το επίπεδο διαφθοράς που υφίσταται στην κοινωνία και το έργο	Οι κλιματολογικές και καιρικές συνθήκες

										Ο βαθμός συγκοινωνίας στο υπό εξέταση έργο						Περιβαλλοντικά προβλήματα που αναπτύσσονται και σχετίζονται με το έργο									
										Τα κανάλια επικοινωνίας για την ορθή και τάχιστα διανομής της πληροφορίας στο έργο						Ο βαθμός επί-γοντος του έργου									
										Επισκόπηση – ανασκόπηση του έργου															

Οι Rubin και Seeling (1967) οριοθετούν ως θεμελιώδη παράμετρο επιτυχίας στην υλοποίηση των έργων (cited by Bellasi W. 1996, p.143) την τήρηση των αρχικά **σχεδιασθέντων τεχνικών προδιαγραφών ποιότητας**. Απεναντίας οι Sayles και King (1971) νοούν ως κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των έργων (cited by Bellasi W. 1996, p.143): **α)** την ύπαρξη ανταγωνιστικών ικανοτήτων διαχείρισης που διατίθενται για το έργο από τον project manager (διαχειριστή), **β)** την υλοποίηση του έργου εντός σχεδιασθέντος χρονοδιαγράμματος, **γ)** την εφαρμογή μεθόδων διαχείρισης, παρακολούθησης, ελέγχου των κινδύνων, και **δ)** την ορθή κατανομή αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων εντός του έργου. Κατά τον Martin (1976) η επιτυχία ενός έργου σχηματοποιείται υπό το πρίσμα (cited by Bellasi W. 1996, p.143): **α)** της σαφούς και διακριτής αποτύπωσης των στρατηγικών στόχων, **β)** της εταιρικής κουλτούρας που διαμορφώνει ο οργανισμός του έργου, **γ)** της παροχής στήριξης του χρηματοδότη στο διαχειριστή του έργου, **δ)** της διαμόρφωσης ομάδας του έργου με αυξημένες ικανότητες, **ε)** της ορθολογικής κατανομής των διαθέσιμων πόρων βαροδοτούμενης υπό την αναγκαιότητα κάθε δραστηριότητας, **ζ)** της συνεχούς επίβλεψης σχεδιασμού, και **η)** της εφαρμογής μηχανισμών επικοινωνίας με συνέπεια στη διαχείριση των αλλαγών και της ανατροφοδότησης σε περιπτώσεις τροποποιήσεων.

Από διαφορετική ερευνητική σκοπιά οι Baker, Murphy και Fisher (1983) ιεραρχούν τους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας του έργου σε (cited by Bellasi W. 1996, p.143): **α)** τη ξεκάθαρη αποτύπωση της στοχοθεσίας του έργου, **β)** τη συνεπή τήρηση και αφοσίωση στους τεθέντες στόχους του, **γ)** την ανάθεση του έργου σε επιδέξιο διαχειριστή, **δ)** τη διασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης για την υλοποίηση του έργου, **ε)** την ενσωμάτωση στο έργο ατόμων υψηλής διαχειριστής επάρκειας και ικανοτήτων, **ζ)** τη λεπτομερή αποτίμηση και κατανομή του προϋπολογισθέντος κόστους, **η)** τον εκ των προτέρων εντοπισμό και καταγραφή κινδύνων που εκτιμώνται να αναδυθούν στο υπό εκτέλεση έργο, **θ)** το σχεδιασμό και διάθεση εργαλείων παρακολούθησης του κόστους και χρονοδιαγράμματος, **ι)** την ανάπτυξη κοινωνικής μορφής έργων και τέλος **κ)** την εφαρμογή αποτελεσματικού πλάνου επικοινωνίας και ροής μετάδοσης της πληροφορίας.

Ο Locke (1984) εστιάζει την επιτυχία ή αποτυχία των έργων στους εξής παράγοντες (cited by Bellasi W. 1996, p.143): **α)** τη γνωστοποίηση από την έναρξη του έργου της στοχοθεσίας σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, **β)** τη διαμόρφωση ορθής οργανωτικής δομής εντός του έργου, **γ)** τον ορισμό διαχειριστή του έργου, **δ)** την ανάπτυξη ενός σχεδίου επικοινωνίας με αναλυτική παρουσίαση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των

εμπλεκόμενων επί του έργου, ε) την εγκαθίδρυση μηχανισμών ελέγχου, και τέλος ζ) την εκ της αρχής οριοθέτηση προγράμματος συναντήσεων και παρακολούθησης του έργου σε τακτά χρονικά διαστήματα για προληπτική αντιμετώπιση πιθανόν τροποποιήσεων που θα προκύψουν στα πλαίσια του εύρους του. Για τους Morris και Hough (1987) (cited by Bellasi W. 1996, p.143), οι κρίσιμοι παράμετροι που καθοδηγούν την επιτυχία ή αποτυχία ενός έργου είναι: α) η καταγραφή με ξεκάθαρο τρόπο των στόχων του έργου, β) η εκ των προτέρων διερεύνηση της τεχνολογικής εξέλιξης και καινοτομίας που ενσωματώνεται στην υλοποίηση του έργου, γ) το εξωτερικό περιβάλλον και οι επιρροές που αυτό ασκεί στο έργο, δ) το επίπεδο κοινοτικής ή κρατικής συμμετοχής στο έργο (π.χ. σε επίπεδο χρηματοδότησης ή εμπλοκής με οποιοδήποτε τρόπο στο έργο), ε) η τήρηση ή μη προτεραιοτήτων και αυστηρού χρονοδιαγράμματος υλοποίησης, ζ) το ισχύον νομικό και οικονομικό πλαίσιο συμβάσεων και προμηθειών εντός του έργου και τέλος η) η ανάπτυξη μεθοδολογιών διαχείρισης για την ομαλή ενσωμάτωση των αναδυόμενων προβληματικών και αλλαγών στο έργο.

Περνώντας σε μια διαφορετική ερμηνευτική τοποθέτηση μετά τον Morris (1988) (cited by Turner 2007, p.119), σχηματοποιούνται και ανιχνεύονται κρίσιμες παράμετροι επιτυχίας διαφορετικές για κάθε φάση του κύκλου ζωής του έργου. Συγκεκριμένα **στη φάση σχεδιασμού του έργου** θέτουν από την μία πλευρά ως παράγοντες επιτυχίας: **i)** την ανάπτυξη προσωπικών φιλοδοξιών για τον ιδιοκτήτη του έργου, **ii)** τη στήριξη του χρηματοδότη στο διαχειριστή του έργου, **iii)** την ανάπτυξη κινήτρων στην ομάδα του έργου, **iv)** την εξαρχής ανάπτυξη στοχοθεσίας, **v)** την εκμετάλλευση τεχνολογικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός του έργου, **από την άλλη πλευρά** ως εμπόδια επιτυχίας του έργου στη φάση σχεδιασμού τίθεται η εκ διαμέτρου αντίθετη κατεύθυνση όλων των ανωτέρω προσαυξημένα με τον λανθασμένη αποτίμηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων. **Στη φάση της κατασκευής του έργου** οι παράμετροι που ωθούν σε επιτυχή κατεύθυνση το έργο είναι: **i)** η ανάπτυξη κινήτρων προσωπικά στο κάθε εμπλεκόμενο μέρος και την ομάδα εργασίας, **ii)** η στήριξη του χρηματοδότη κατά την υλοποίηση του έργου, **iii)** και η χρήση εξιδεικευμένης τεχνολογίας. **Προχωρώντας στην φάση ολοκλήρωσης του έργου** οι κινητήριες δυνάμεις επιτυχίας τίθενται σε: **i)** ανάπτυξη κινήτρων στον κάθε εμπλεκόμενο στο έργο και την ομάδα εργασίας, **ii)** υποστήριξη της πελατειακής βάσεως, και **iii)** στήριξη του χρηματοδότη εντός έργου. **Στην φάση κλεισίματος του έργου** κρίνονται ως απαιτητές παράμετροι επιτυχούς έκβασης: **i)** η διάθεση κινήτρων στην ομάδα του έργου και στον κάθε εμπλεκόμενο στο

έργο, **ii**) η στήριξη από την ανώτατη διοίκηση και τέλος **iii**) η διασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης.

Για τους Pinto και Hough (1989) (cited by Bellasi W. 1996, p.143), οι κρίσιμοι παράμετροι συνίστανται σε: **α)** ύπαρξη οργανωμένου & ικανού συστήματος ανώτατης διοίκησης, **β)** εντοπισμό κατά τον σχεδιασμό του έργου των σημαντικών απαιτήσεων των πελατών – χρηστών του έργου για την μέγιστη ικανοποίηση αυτών, **γ)** επιλογή ικανού προσωπικού στελέχωσης της ομάδας του έργου, **δ)** σαφή οριοθέτηση των τεχνικών κριτηρίων ποιότητας των παραδοτέων, **ε)** ύπαρξη εργαλείων ελέγχου του έργου σε όλες τις φάσεις εξέλιξης για ανίχνευση τροποποιήσεων και υγιή ενσωμάτωσης τους στο έργο, **ζ)** υιοθέτηση σχεδίου επικοινωνιών, **η)** ανάπτυξη σχεδίου διαχείρισης κινδύνων, **θ)** θεσμοθέτηση ικανού διαχειριστή που ηγείται και συντονίζει το έργο, **ι)** εξωτερικού περιβάλλοντος και των επιρροών που ασκεί στο έργο και τέλος **κ)** τήρηση προτεραιότητας, αναγκαιότητας του έργου συγκριτικά με τα υπόλοιπα έργα του οργανισμού που το υλοποιεί.

Κατά το 2002 ο Kwak διακρίνει τις μεταβλητές που επικουρούν στην επιτυχία του έργου στα εξής επίπεδα: **α)** το πολιτικό περιβάλλον του έργου υπό την έννοια της ύπαρξης ή μη σταθερότητας, **β)** την ισχύουσα νομοθεσία και το κατά πόσο ανοικτή είναι στην υιοθέτηση αλλαγών, **γ)** το πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται το έργο, **δ)** το επίπεδο τεχνολογίας που χρησιμοποιείται στην υλοποίηση του έργου, **ε)** το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον εντός του οποίου αναπτύσσεται το έργο, **ζ)** την περιβαλλοντική νομοθεσία που υφίσταται στην υλοποίηση του έργου, **η)** το επίπεδο διαφθοράς της κοινωνίας εντός της οποίας λαμβάνει χώρα το υπό εξέταση έργο, και **θ)** οι περιβαλλοντικές και κλιματολογικές συνθήκες υπό τις οποίες υλοποιείται το έργο.

Ο Khan και λοιποί ακαδημαϊκοί θέτουν το 2003 ως προαπαιτούμενο για την επιτυχή έκβαση του έργου: **α)** την ανάπτυξη ευέλικτων μηχανισμών σχεδιασμού στο έργο, **β)** την δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον του έργου και την ανάπτυξη κρίσης για την καταλληλότητα και την χρονική απαίτηση ενσωμάτωσης αυτών των αλλαγών στο έργο, **γ)** την αποδοχή και εκμάθηση προηγηθεισών επιτυχημένων περιπτώσεων υλοποίησης έργων, **δ)** την στελέχωση και δικτύωση της ομάδας του έργου από ικανά άτομα, **ε)** την υιοθέτηση τεχνικών ενσωμάτωσης των απαιτούμενων αλλαγών στο έργο, και **ζ)** την μεθοδολογία διαχείρισης που εφαρμόζεται στο έργο.

Σύμφωνα με τις θεωρητικές προσεγγίσεις ακολούθων των Andersen και υπολοίπων θεωρητικών ερευνητών το 2003 (cited by Turner 2007, p.119), επανέρχεται η προσπάθεια διάκρισης των παραγόντων επιτυχίας των έργων σύμφωνα με τον κύκλο ζωής αυτών. Στο επίπεδο της έναρξης ιεραρχούνται ως εξής: **i)** “ευθυγράμμιση” της ανάγκης υλοποίησης του έργου με τις ανάγκες του οργανισμού που υλοποιεί το έργο, **ii)** προσυπογεγραμμένη δέσμευση των διαχειριστών στους στόχους του έργου, **iii)** αποτύπωση του οράματος υλοποίησης του έργου. Η φάση σχεδιασμού του έργου διασφαλίζει την επιτυχή έκβαση μέσα από: **i)** τη χρήση σύγχρονων μεθοδολογιών σχεδιασμού και **ii)** την χρήση εφικτών και ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης ενεργειών. Στην φάση εφαρμογής και υλοποίησης του έργου ως παράμετροι επιτυχημένης έκβασης τίθενται: **i)** η ορθή κατανομή των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών πόρων, **ii)** η ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας εντός της ομάδας του έργου, **iii)** η σαφής ανάλυση και διαχωρισμός των καθηκόντων των εμπλεκόμενων μερών, **iv)** η εκπόνηση έρευνας αγοράς ορθής επιλογής προμηθευτών, **v)** η εφαρμογή σχεδίου επικοινωνιών στο έργο, και **vi)** η επιλογή ενός διαχειριστή αποδεδειγμένης διαχειριστικής επάρκειας στην υλοποίηση έργων. Ολοκληρώνοντας η φάση ελέγχου του έργου απαιτεί: **i)** εφαρμογή σχεδίων διαχείρισης και ελέγχου της τήρησης των στόχων και του εύρους του έργου με παράλληλη σύνθεση αναφορών προόδου, και **ii)** την ενσωμάτωση επίσημων διαδικασιών αναθεωρήσεων του έργου σε προκαθορισθέντα διαστήματα υλοποίησης, προδιαγεγραμμένα κριτήρια των παραδοτέων, παρακολούθηση της ομάδας του έργου και τέλος ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων του έργου.

Οι Vickland and Nieuwenhuijs κατά το 2005 αποδίδουν την επιτυχία στο έργο σε :

α) Αντιμετώπιση των ανακυπτόντων προβλημάτων επί του έργου με ολοκληρωμένη μορφή μηχανισμών επίλυσης, **β)** εφαρμογή και χρήση κατάλληλης μεθοδολογίας υλοποίησης του έργου, **γ)** διάθεση σε όλη τη διάρκεια του έργου ενημερωμένων πλάνων διαχείρισης του, **δ)** πραγματοποίηση διαδικασιών κατάρτισης και αένας εκπαίδευσης σε ολόκληρη την πορεία του έργου, **ε)** επιλογή και τοποθέτηση σε κάθε λειτουργικό τμήμα του κατάλληλου ατόμου (ανάλογων προσόντων), **ζ)** πλήρη κατανόηση και παρακολούθηση των διαδικασιών του έργου από την ανώτερη διοίκηση και **η)** άσκηση προς τούτο της εξουσίας στο έργο με ροή από πάνω προς τα κάτω. Απεναντίας οι Diallo et Thuillier κατά την ίδια χρονική περίοδο (cited by Ika L.A. et al 2010, p.4) επικεντρώνουν την επιτυχία σε δύο αποκλειστικά διαστάσεις: **α)** το βαθμό εμπιστοσύνης ως αναπτύσσεται

μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών στο έργο και **β)** τον τρόπο που πραγματοποιείται η επικοινωνία εντός του έργου.

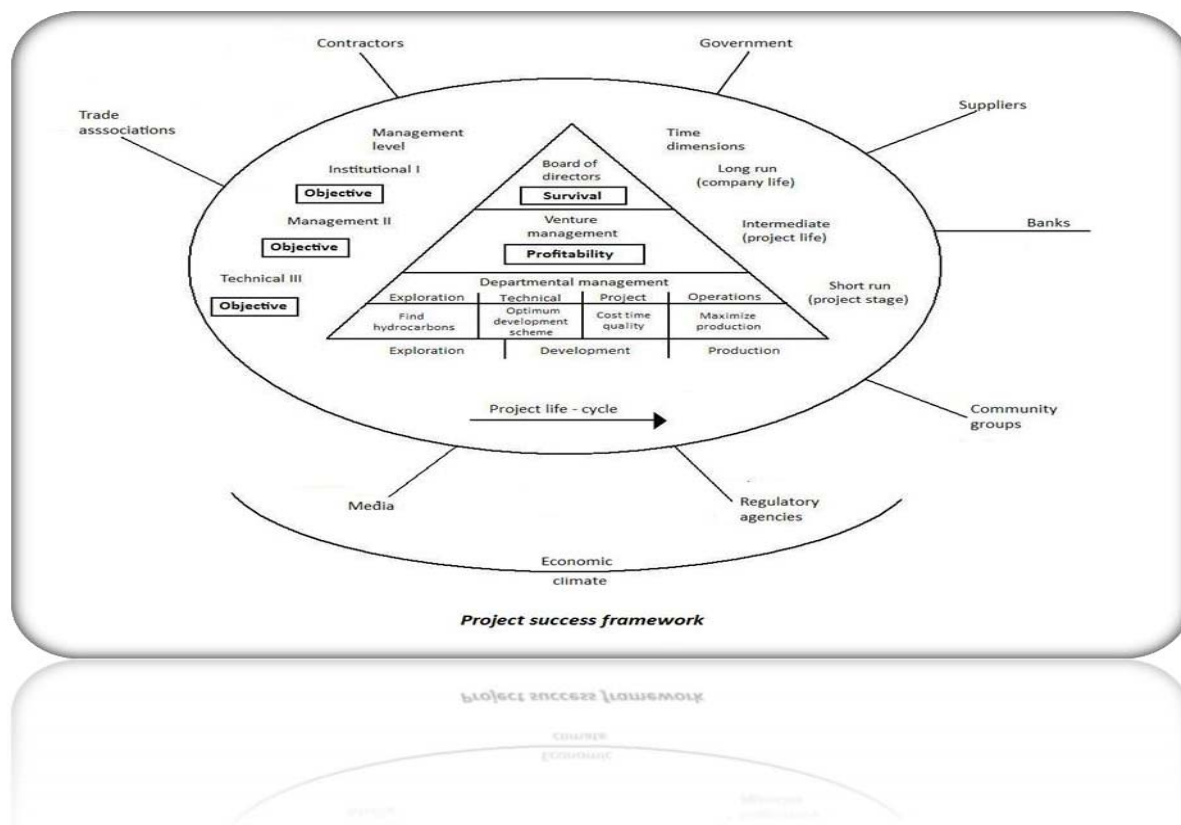
Κατά το 2007 ο Struyk συναρτά την επιτυχία με: **α)** τη συνέπεια της τοπικής αυτοδιοίκησης απέναντι στον οργανισμό του έργου σε περίπτωση χρηματοδότησης και συνεργασίας με την ίδια την οργάνωση στα πλαίσια υλοποίησης του έργου, **β)** τα χαρακτηριστικά που διέπουν την υφιστάμενη πολιτική ηγεσία η οποία ασκεί έμμεση επίδραση επί του έργου, **γ)** τη πραγματική γνώση των διαθέσιμων πόρων, **δ)** το σύνολο που συνιστά τα εμπλεκόμενα μέρη του έργου, **ε)** τους τρόπους συμπεριφοράς του απασχολούμενου προσωπικού στο έργο, **ζ)** το βαθμό ευθυγράμμισης του τελικού παραδοτέου με τις απαιτήσεις του πελάτη –χρήστη, **η)** την άσκηση θετικής επιρροής του εξωτερικού περιβάλλοντος του έργου στο έργο, **θ)** την διάθεση προηγούμενης σχετικής εμπειρίας των σχεδιαστών και διαχειριστών του έργου και τέλος **ι)** τη παροχής γνώσης από το έργο στους σχεδιαστές αυτού και το αντίστροφο.

Κλείνοντας την καταγραφή των θεωρητικών προσεγγίσεων ως απεικονίζεται στον ‘Πίνακα 2.1 ‘οι Khang and Moe κατά το 2008 ενσωματώνουν στο έργο για την επιτυχία έκβαση του: **α)** την άριστη γνώση του περιβάλλοντος και των αναγκών της αγοράς στις βάσεις των οποίων αναπτύσσεται το έργο, **β)** το σχηματισμό ικανής ομάδας έργου σε επίπεδο σχεδιαστών, κατασκευαστών και λοιπού προσωπικού, **γ)** τη σύσταση αποτελεσματικών διαβουλεύσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών στο έργο και τη συνεχή υποστήριξη των μερών από τη διοίκηση του έργου, **δ)** την επάρκεια πόρων για την υλοποίηση του έργου, **ε)** την δέσμευση τήρησης των στόχων και του αντικειμένου του έργου από τα ενδιαφερόμενα μέρη, **ζ)** τον έλεγχο συμβατότητας υλοποίησης και διαδικασιών διαχείρισης του έργου με το ισχύον νομικό πλαίσιο, **η)** την ευκρίνεια εφαρμοζόμενων πολιτικών δράσης διασφάλισης βιώσιμης ανάπτυξης του έργου, και το σημαντικότερο **θ)** την επάρκεια ικανών στελεχών για την υλοποίηση του έργου με τοπική ιδιοκτησία του έργου.

Η διάκριση των παραγόντων υπό τις παραπάνω εξειδικευμένες απόψεις των ερευνητών **υστερεί και υπολείπεται σε καίρια σημεία**. Η σημαντικότερη ανεπάρκεια έγκειται στο ότι δεν λαμβάνονται υπόψη αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων που πιθανόν να κινούνται ομόρροπα ή αντίρροπα προς την ορθή κατεύθυνση των παραδοτέων. Προς τούτο αναπτύχθηκαν διαφόρων μορφών πλαίσια και μοντέλα ερμηνείας της επιτυχίας ή μη των έργων.

2.1.2 Πλαίσια (frameworks) παραγόντων επιτυχίας

Ο Wit κατά το 1988 (p. 164) κρίνει απαραίτητη την εισαγωγή ενός πλαισίου (ως απεικονίζεται στο “Σχήμα 2.1” σύμφωνα με το οποίο οριοθετείται η επιτυχία στα έργα λόγω των πολλαπλών παράλληλα στόχων που θέτει η οργάνωση στη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου και των συγκρούσεων που αναπτύσσονται λόγω της διαφορετικότητας της αντίληψης των κριτηρίων επιτυχίας από τα ενδιαφερόμενα μέρη ως εμπλέκονται στο έργο και τα διαφορετικά συμφέροντα που ενστερνίζονται και εκπροσωπούν.

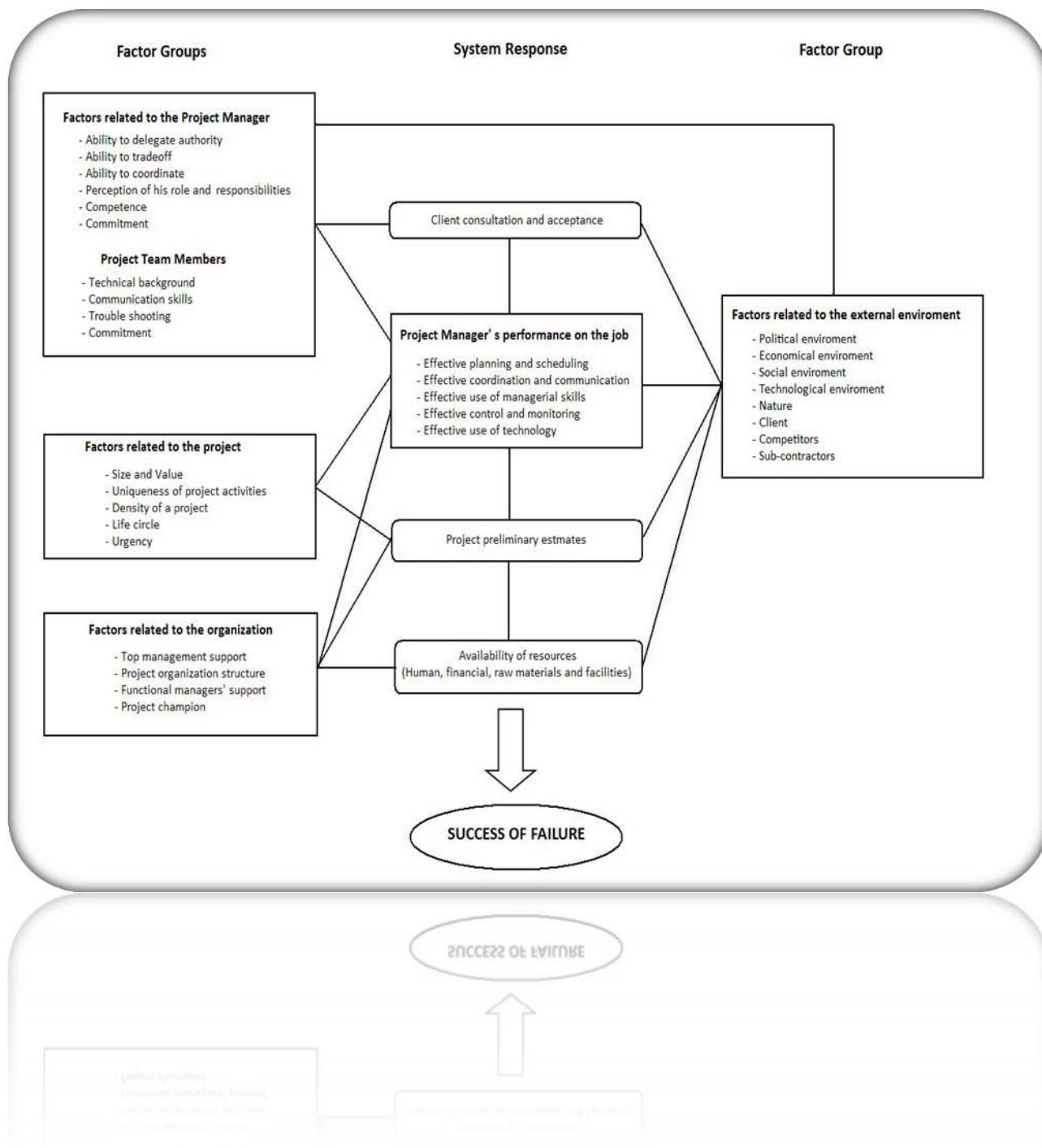


Σχήμα 2.1 Πλαίσιο διασφάλισης της επιτυχίας (Wit, 1988)

Σύμφωνα με το παραπάνω πλαίσιο επιτυχίας σχηματοποιούνται και αναπαρίστανται οι αλληλεπιδράσεις που υφίστανται μεταξύ των παραγόντων συμβάλλοντας στην επιτυχία ενσωματώνοντας στο πλαίσιο: **α)** τη διάσταση του χρόνου στη διάρκεια του κύκλου ζωής (project life-cycle) ως εμφανίζεται στην βάση του σχηματιζόμενου τριγώνου, **β)** τη διάσταση του περιβάλλοντος διακρίνοντας το σε εσωτερικό και εξωτερικό ως διαχωρίζεται από το περίγραμμα του κύκλου που δημιουργείται στο παραπάνω σχήμα (εντός του οποίου τοποθετείται το εσωτερικό και εκτός αυτού το εξωτερικό περιβάλλον με πιθανά εμπλεκόμενα μέρη να ανήκουν σε αυτό: τους προμηθευτές του έργου, τα

χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που θα εξασφαλίσουν τμήμα χρηματοδότησης στο έργο, τη κατασκευάστρια εταιρεία του έργου), και γ) τη διάσταση μεταβολής των στόχων στο έργο εξαρτώμενη από το σημείο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η υλοποίηση του έργου και το ιεραρχικό κλιμάκιο διοίκησης στο έργο (ανώτερη, μέση και κατώτατη διοίκηση).

Κατόπιν αυτού πραγματοποιείται μια ακόμη μια πιο συστηματική προσπάθεια ερμηνείας της επιτυχίας στο έργο μέσω ενός δημιουργούμενου πλαισίου κατά το 1996 από τους Belassi W. και Tukul O. I. (p.144)'' Σχήμα 2.2''.



Σχήμα 2.2 Πλαίσιο διασφάλισης της επιτυχίας (Wit, 1988)

Η δική τους προσέγγιση αναπτύσσεται ως επέκταση των “γενικής μορφής παραγόντων επιτυχίας στο έργο” διαχωρίζοντας τους σε τέσσερις επιμέρους μεγάλες ομάδες σε κάθε μια εκ των οποίων ανήκουν επιμέρους παράγοντες διασφάλισης της επιτυχίας ασκώντας δυνάμεις αλληλεπίδρασης ο ένας στον άλλο και διαμορφώνοντας το τελικό αποτέλεσμα του έργου το οποίο αξιολογείται. Οι δυνάμεις αλληλεπίδρασης

αναπτύσσονται μεταξύ δύο ή και παραπάνω παραγόντων δρώντας καθοριστικά στην επιτυχία ή μη του υπό μελέτη έργου. Οι τέσσερις περιοχές τις οποίες διαχωρίζει το πλαίσιο είναι:

- ➔ **α) εκείνης σχετιζόμενης με το ίδιο το έργο** (ενσωματώνοντας κρίσιμους παραμέτρους όπως: το μέγεθος του έργου, η ωφέλιμη αξία που αποδίδει το έργο, η μοναδικότητα και επαναληψιμότητα των πραγματοποιούμενων δραστηριοτήτων στο έργο, η διάρκεια του, ο βαθμός του επείγοντος που διέπει το έργο για τον οργανισμό, και το μέγεθος του δικτύου που απαρτίζει το έργο),
- ➔ **β) σχετιζόμενης με τον διαχειριστή και την ομάδα του έργου** (όπως των ικανοτήτων του διαχειριστή να δημιουργεί κλίμα συνεργασίας και πιστότητας στο έργο, της επιδεξιότητας διαχείρισης των διαφόρου τύπου συμβιβασμών στο έργο, της ανάπτυξης τεχνικών παρακολούθησης και μηχανισμών ελέγχου, της διαχειριστικής και τεχνικής επάρκειας των μελών που στελεχώνουν την ομάδα του έργου, των επικοινωνιακών δεξιοτήτων που διατίθενται, του επιπέδου δεσμεύσεων που επιτάσσονται έναντι του έργου από την ομάδα του έργου),
- ➔ **γ) σχετιζόμενης με τον ίδιο τον οργανισμό του έργου** (εστιαζόμενη κυρίως στη δύναμη που ασκεί η ανώτατη διοίκηση, ο πελάτης, και η μορφή της οργανωτικής δομής στο έργο),
- ➔ **δ) σχετιζόμενης με δυνάμεις εκτός του περιβάλλοντος του έργου** (περιλαμβάνοντας: τους ανταγωνιστές της οργάνωσης, τους κατασκευαστές και υπεργολάβους στο έργο, το πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον που διαμορφώνεται εντός του οποίου υλοποιείται το έργο, το επίπεδο τεχνολογίας που διατίθεται και λοιποί)

Τα βέλη, ενώσεις και ευθύγραμμα τμήματα στο “Σχήμα 2.2” που συνδέουν τις περιοχές των παραγόντων, δεικνύουν τις δυνατές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των κρίσιμων παραγόντων που συμπεριλαμβάνονται στις ανωτέρω διαστάσεις με τελική απόληξη την επιτυχία ή αποτυχία του έργου. Ένα απτό παράδειγμα προς κατανόηση είναι η αλληλεπίδραση της παραμέτρου διάθεσης ικανοτήτων και δεξιοτήτων διαχείρισης, ελέγχου του εφόπτη του έργου και η αλληλεπίδραση του παράγοντα αυτού με την ύπαρξη ενός ευνοϊκού πολιτικού περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται το έργο δύναται να οδηγήσει στην επιτυχή έκβαση του έργου ενώ μια αντίθετη προϋπόθεση πιθανό να οδηγήσει σε μια μη επιθυμητή έκβαση του έργου.

Διαχρονικά εφαρμόστηκε πλήθος μεθοδολογιών αξιολόγησης και ιεράρχησης της σημαντικότητας των παραγόντων επιτυχίας όπως η μέθοδος της Αναλυτικής Ιεράρχησης, η πραγματοποίηση στατιστικών αναλύσεων, η ταξινόμηση και κατηγοριοποίηση τους μέσα από το σχηματισμό μητρών με την σταθμισμένη βαροδότηση κρισιμότητας των παραγόντων και τέλος χρησιμοποιήθηκε ευρέως μια ολοκληρωμένη μορφή αξιολόγησης ως προέκυψε μέσα από την κατασκευή και ερμηνεία μοντέλων επιτυχίας υπό διαφορετικά πρίσματα. (Yu J.-H., Kwon H. – R. 2010, p.5).

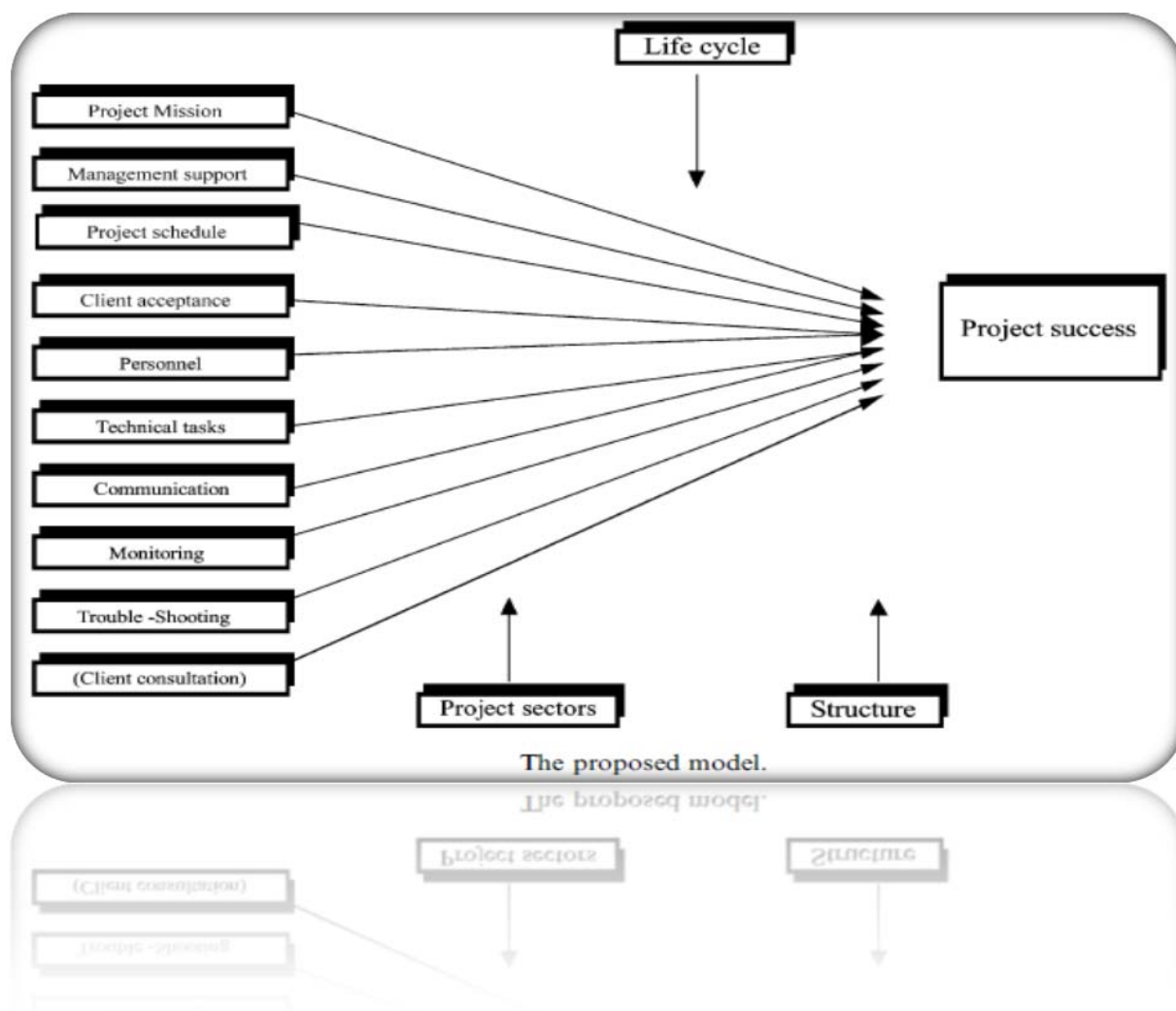
2.1.3 Μοντέλα (models) παραγόντων επιτυχίας

Μια διαφορετική προσέγγιση στην ερμηνεία των παραγόντων επιτυχίας δίδεται υπό το πρίσμα των μοντέλων των παραγόντων επιτυχίας. Συγκεκριμένα ο Pinto κατά το 1989 (p. 51) διαπιστώνοντας βιβλιογραφικά την επαναληψιμότητα κάποιων παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία έργων που είχαν ολοκληρωθεί, αποφάσισε να συγκεντρώσει σε ένα μοντέλο δεκατέσσερις πιο κρίσιμους οι οποίοι διαπερνούν από όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του έργου κατ' αυτόν λειτουργώντας ως αρωγός και χάρτης για τα επόμενα έργα. Αναλυτικά στους παράγοντες αυτούς συγκαταλέγονται:

1. Η ευκρίνεια και σαφής αποτύπωση εξ' αρχής του οράματος του έργου καθώς και των προς επίτευξη στόχων μέσα από το έργο,
2. Η σύμπνοια και η παροχή στήριξης με κάθε τρόπο (με τη διάθεση χρηματοοικονομικών πόρων, άσκηση εξουσίας) από την ανώτατη διοίκηση στο έργο στα σημεία όπου παρακωλύονται διαδικασίες μέσα στο έργο,
3. Η διαμόρφωση εξειδικευμένων σχεδίων και λεπτομερών χρονοδιαγραμμάτων σε κάθε επιμέρους στάδιο υλοποίησης του έργου,
4. Η ενεργή, άμεση & συνεχή αλληλεπίδραση και επικοινωνία του οργανισμού του έργου με τον πελάτη για την αέναη καταγραφή διαμόρφωσης των επιθυμιών των έναντι του τελικού παραδοτέου του έργου και την ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων μερών στο έργο σε περίπτωσης πραγματοποίησης αλλαγών προς τη κατεύθυνση αυτή,
5. Η επιλογή και στελέχωση της ομάδας του έργου από ικανό και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό,
6. Η χρήση υψηλής τεχνολογίας εξοπλισμού για τη διεκπεραίωση των εργασιών και δραστηριοτήτων σε όρους τεχνικής αρτιότητας,

7. ‘‘Η πώληση’’ του παραδοτέου του έργου στον τελικό χρήστη – πελάτη ως σχεδιάστηκε και ο βαθμός αποδοχής του πωλούμενου παραδοτέου του έργου στον πελάτη,
8. Ο σχηματισμός ενός απαιτητικού συστήματος πληροφόρησης, εποπτείας και ελέγχου σε όλη τη διαδικασία που διατρέχει το έργο,
9. Η διάθεση ‘‘της κατάλληλης πληροφορίας’’ στα ‘‘κατάλληλα εμπλεκόμενα μέρη’’ την στιγμή που απαιτείται για την ολοκλήρωση με τον σωστό τρόπο των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στα εμπλεκόμενα μέρη στα πλαίσια του έργου,
10. Η ικανότητα διαχείρισης αλλαγών, κρίσεων και αποκλίσεων εκ του ορισθέντος εύρους και σχεδίων του έργου με την ανάπτυξη προς τούτο κατάλληλων μηχανισμών,
11. Η μορφή ηγεσίας και το στυλ διοίκησης που αναπτύσσει ο διαχειριστής του έργου και ο τρόπος που το εφαρμόζει στην ομάδα του έργου,
12. Το περιβάλλον του έργου και τα κίνητρα που δίδονται στην ομάδα του έργου για την ικανοποίηση της με τάχιστη ολοκλήρωση του έργου,
13. Η επιρροή που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον και οι παράγοντες που εντάσσονται σε αυτό επί του έργου (θετική ή αρνητική),
14. Ο βαθμός επείγοντος υλοποίησης του έργου ως διαμορφώνεται για κάθε οργάνωση.

Ίδια ακριβώς ήτο και η τοποθέτηση των Belout A. και Gauvreau C. το 2004 (p. 3) εισάγοντας το ‘‘Προτεινόμενο Μοντέλο Επιτυχίας’’ επικεντρώνοντας την έρευνα τους στον 5^ο κατά σειρά κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας εκ των ανωτέρω ‘‘Την κρισιμότητα του ρόλου του προσωπικού που στελεχώνει την ομάδα του έργου σε όλη τη διάρκεια και κύκλο ζωής του έργου, καταλήγοντας στην υψηλή κρισιμότητα του για την επιτυχία στο έργο παρά την περιθωριοποίηση που υφίσταται τόσο σε ερευνητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο εντός του έργου. Στο συμπέρασμα του καταλήγει χρησιμοποιώντας την μέθοδο της επαγωγής την επαλήθευση τριών υποθέσεων ελέγχοντας: α) την σχέση της επιτυχίας με την διαμόρφωση του προσωπικού στο έργο, β) έπειτα την σχέση μεταξύ των παραγόντων επιτυχίας (ως ανεξάρτητων μεταβλητών) και του κύκλου ζωής του έργου, γ) για να καταλήξει στον έλεγχο της συσχέτισης μεταξύ της διαμορφούμενης οργάνωσης του έργου, των ανεξάρτητων μεταβλητών και της επιτυχίας στο έργο.



Εικόνα 2.1 ‘Προτεινόμενο Μοντέλο Επιτυχίας’ σύμφωνα με τους Belout A. και Gauvreau C. (Belout. and Gauvreau, 2004)

Αντιθέτως για τους Kendra K. και Tarlin L.J. κατά το 2004 (p. 33-35) το ιδανικό μοντέλο απόδοσης και κατ’ επέκταση επίτευξης της επιτυχίας στα έργα αναπτύσσεται μέσα από τέσσερις διαστάσεις (2x2) διαιρούμενο σε μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο. Τα χαρακτηριστικά ενσωμάτωσης στο έργο συσχετίζονται με κοινωνικού και τεχνικής φύσεως περιεχομένου έννοιες.

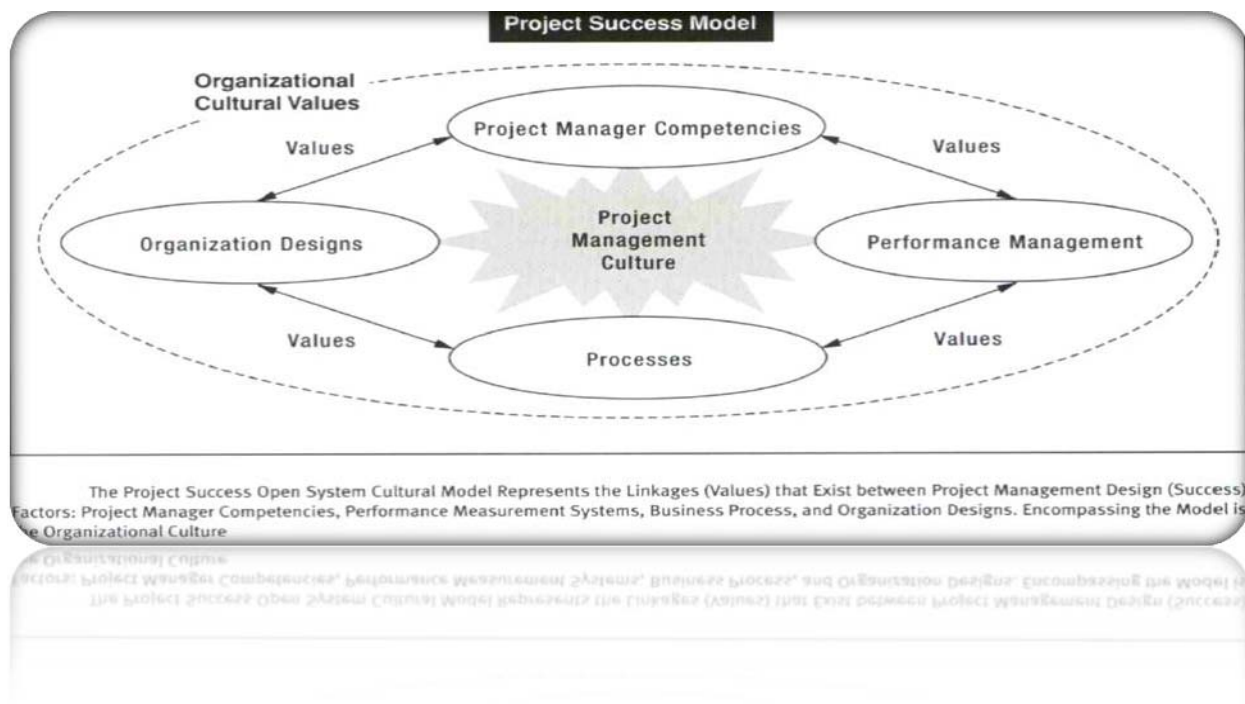
Project Management Design Elements By Organization Level		
Element type	Micro	Macro
Social	Project manager skills and competencies	Organizational structures at the project level
Technical	Performance measurement systems	Supporting management practices

The project management social and technical organization design elements that form the four dimensions of Project Success Model for information technology organizations

Εικόνα 2.2 ‘‘Μοντέλο τεσσάρων διαστάσεων επιτυχίας στα έργα’’ (Kendra and Taplin, 2004)

Η *κοινωνικής πλευράς διάσταση* σχετίζεται με τα μεμονωμένα εμπλεκόμενα μέρη στον οργανισμό του έργου, των οποίων τα χαρακτηριστικά, οι δεξιότητες και δυνατότητες διαμορφώνουν την βέλτιστη παρουσίαση και απόδοση των έργων ή μη. Στο μικροοικονομικό επίπεδο υλοποίησης του έργου εντάσσονται ως κατευθυντήριες παραμέτρους τον διαχειριστή του έργου, τις διαχειριστικές του ικανότητες και την διαμόρφωση των ικανοτήτων αυτών στις υποκείμενες περιοχές που άπτονται των καθηκόντων του (σχεδιασμός, ηγεσία της ομάδας του έργου, επίβλεψη και τεχνική αρτιότητα του έργου). Στο μακροοικονομικό επίπεδο θέτει ως κινητήριες δυνάμεις την οργανωτική δομή (ισχυρή, αδύναμη, ισορροπημένη) και την κουλτούρα του έργου η οποία είναι εξαρτώμενη από τον τύπο και την κατηγορία στην οποία εντάσσεται το έργο (κατασκευαστικό, τεχνολογικό).

Η *τεχνικής φύσεως διάσταση* σχετίζεται με εγκαθίδρυση και εφαρμογή μετρικών παρακολούθησης της απόδοσης του έργου και την ενσωμάτωση λοιπών υποστηρικτικών πρακτικών. Από την μια πλευρά το μικροοικονομικό επίπεδο ειδικεύεται στην δημιουργία ενός συστήματος παρακολούθησης της απόδοσης του έργου διαπερνώντας από όλες τις φάσεις του (ενσωματώνοντας μεταβλητές όπως: χρόνος, κόστος, αποκτηθείσα – κερτιμένη αξία, καθαρά παρούσα αξία, ταμειακές ροές). Από την άλλη πλευρά το μακροοικονομικό επίπεδο σχετίζεται με τις λοιπές υποστηρικτικές τεχνικές και διαδικασίες στο έργο σε όρους ανθρώπινου παράγοντα, ανάπτυξης κινδύνων στο έργο, χρονοπρογραμματισμού, ολοκλήρωσης, διοικητικού και επίσημου κλεισίματος του έργου.

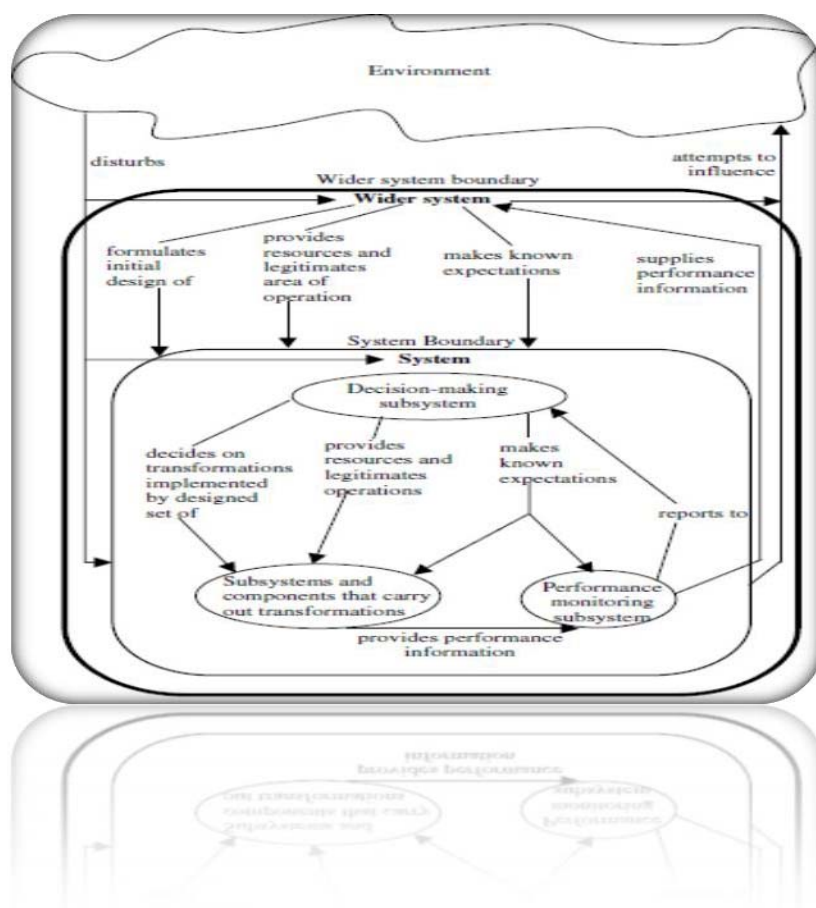


Εικόνα 2.3 “Μοντέλο τεσσάρων διαστάσεων επιτυχίας στα έργα συνδεδεμένο με την κουλτούρα του έργου και τους μηχανισμούς διαχείρισης του” (Kendra and Taplin, 2004)

Στην “Εικόνα 2.3” παρουσιάζεται η αλληλουχία των τεσσάρων διαστάσεων που κατευθύνουν την επιτυχία του έργου με την αρχή του ρολογιού να ξεκινά από τις διαχειριστικές ικανότητες του επόπτη του έργου, συνεχίζοντας με δεξιά φορά με την διαθεσιμότητα μετρικών παρακολούθησης της απόδοσης του έργου, την επιχειρησιακές διαδικασίες που εφαρμόζονται και τέλος τον τύπο οργανωτικής δομής και κουλτούρας του οργανισμού του έργου. Κάθε διάσταση βρίσκεται σε ανεξαρτησία με τις υπόλοιπες πράγμα που σημαίνει ότι μια μεταβολή σε συστατικά της μιας δεν επηρεάζει τα συστατικά των υπολοίπων διαστάσεων αλλά ο θεμέλιος κρίκος της μιας με την επόμενη διάσταση είναι οι αξίες που φέρει ο οργανισμός του έργου και είναι ευθυγραμμισμένες με την εταιρική κουλτούρα.

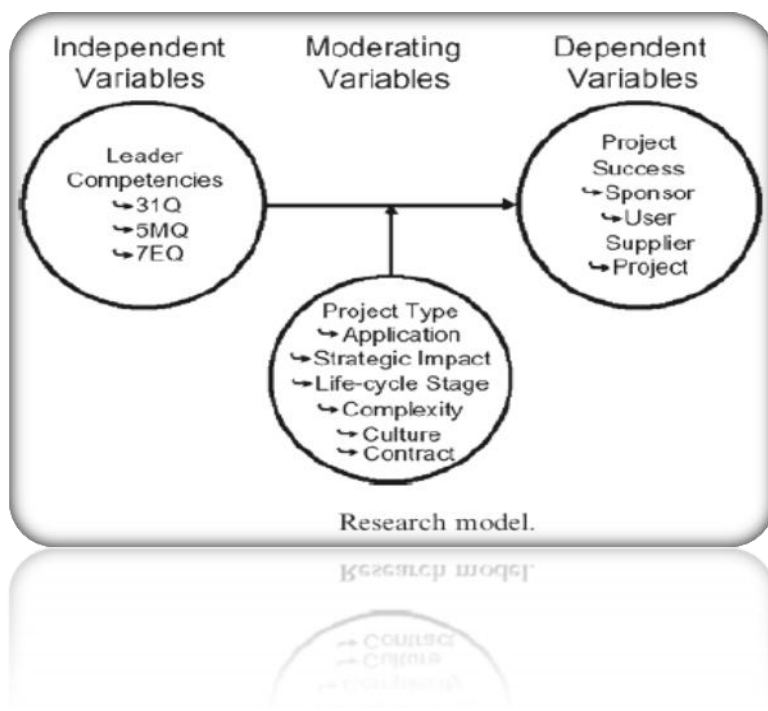
Οι Fortune J. και White D. το 2006 (p.57) στην προσπάθεια ανίχνευσης τεχνικών αντιμετώπισης της αποτυχίας στα έργα, εισήγαγαν μια διαφορετική εκδοχή μοντέλου επιτυχίας στο έργο. “Στην καρδιά” του μοντέλου ως απεικονίζεται από το “Σχήμα 2.3” βρίσκονται τρεις διαφορετικοί μηχανισμοί οι οποίοι κατευθύνουν την επιτυχή έκβαση των έργων: **α)** το σύστημα λήψης αποφάσεων, **β)** το σύστημα εποπτείας της απόδοσης στο έργο, και **γ)** τα επιμέρους υποσυστήματα παρακολούθησης της μετατροπής

των εισροών στο έργο σε εκροές. Το *σύστημα λήψης αποφάσεων* επιτελεί το ρόλο επόπτη – διαχειριστή στο μοντέλο επιδιώκοντας την ορθή έκβαση των διαδικασιών με την διάθεση προς τούτο των αναγκαίων πόρων. Γνωστοποιεί τις προσδοκίες γύρω από την ορθή διαχείριση έναντι των υπολοίπων *υποσυστημάτων τα οποία διαθέτουν εκτελεστικό ρόλο και ρόλο παρακολούθησης των εισροών στο έργο (πόρων) στις απαιτούμενες εκροές*. Παρά την συμπύκνωση στο μοντέλο αυτό πολλαπλών κρίσιμων παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία του έργου (της σαφήνειας αποτύπωσης στόχων και οράματος του έργου, της ανάπτυξης μηχανισμών παρακολούθησης και επίβλεψης, της διασφάλισης ανατροφοδότησης και της άριστης επικοινωνίας στο έργο, των τιθέμενων περιορισμών και της συνέχειας μέσω της ωφέλιμης αξίας που προσδίδει) εντοπίστηκαν αδυναμίες ως προς την δυνατότητα παρουσίασης των δυναμικών αλλαγών όπως προκύπτουν μέσα από την δυναμική αλληλεπίδραση του μοντέλου με το εξωτερικό περιβάλλον του έργου.



Σχήμα 2.3 “Επίσημα σχηματιζόμενο σύστημα και Μοντέλο Επιτυχίας” (Fortune and White, 2006)

Οι Muller R. και Turner J.R. το 2007 (p.24) στην προσπάθεια εξέτασης της συσχέτισης: των ικανοτήτων που αναπτύσσει ένας διαχειριστής στο έργο, ο τύπος του υπό εξέταση έργου και το στυλ διοίκησης στην επιτυχία στο έργο ανέπτυξε ένα **ερευνητικό μοντέλο** ως απεικονίζεται στο ‘Σχήμα 2.4’. Στα πλαίσια συσχέτισης των ανωτέρω μεταβλητών διακρίνουν τρεις διαφορετικούς τύπους μεταβλητών: **α)** οι ανεξάρτητες μεταβλητές (εντάσσοντας εδώ τις ικανότητες διαχείρισης και το στυλ διοίκησης), **β)** τις εξαρτημένες μεταβλητές (ανάμεσα στις οποίους είναι η επιτυχία του έργου υπό την εκτίμηση της από τον χρηματοδότη του έργου, ο πελάτης του έργου και το ίδιο το έργο για τον οργανισμό που το εκτελεί) και **γ)** τις μεταβλητές ‘moderating’ όπως τις αποκαλούν εννοώντας ότι δεν ανήκουν σε κανένα από τους παραπάνω τύπους μεταβλητών (τοποθετώντας εδώ: την κατηγορία του έργου, την στρατηγική που ακολουθείται στο έργο, την πολυπλοκότητα, το μέγεθος δυσκολίας επιτέλεσης του έργου, την κουλτούρα του έργου και τις φάσεις του κύκλου ζωής από τις οποίες διαπερνά).



Σχήμα 2.4 ‘Ερευνητικό Μοντέλο Επιτυχίας’(Muller and Turner, 2007)

Ωστόσο παρά την κατασκευή διαφόρων τύπων μοντέλων επιτυχίας διαχρονικά καταλήγοντας σε μια σημερινή θεώρηση, ήτο η μόνη που έλαβε υπόψη της πέραν των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας ως μεταβλητών, την προτεραιότητα αυτών. Κατασκευάστηκε ένα **τριών – σταδίων μοντέλο εκτίμησης της σημαντικότητας και**

του βαθμού στον οποίο προσφέρουν ικανοποίηση και παρουσιάστηκε από τους Yu J.-H. και Kwon H.-R. το 2011 (p. 3). Στο πρώτο στάδιο εκτίμησης του μοντέλου βαθμολογούνται οι CSF ως προς την σημαντικότητα τους και το βαθμό που θα συμβάλλουν στην ικανοποίηση του έργου, στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται ένα τεστ φίλτρου εύρεσης των κρίσιμων παραγόντων οι οποίοι διαθέτουν στατιστικά χαμηλότερο επίπεδο βαθμό ικανοποίησης έναντι της σημαντικότητας των και τέλος στο τρίτο στάδιο πραγματοποιείται η ταξινόμηση της προτεραιότητας των παραγόντων επιτυχίας εφόσον έχουν υπολογισθεί οι αντίστοιχοι δείκτες προτεραιότητας (από την σχέση: $[(\text{Βαθμός Σημαντικότητας}_{\text{CSF}} - \text{Βαθμός Ικανοποίησης}_{\text{CSF}}) * (\text{Βαθμός Ικανοποίησης}_{\text{CSF}} - \text{Βαθμός Σημαντικότητας}_{\text{CSF}})]$).

2.1.4 Εμπλεκόμενα μέρη του έργου ως παράγων επιτυχίας

Για να ταξινομηθούν και κατηγοριοποιηθούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας όπως αποτυπώνονται υπό το πρίσμα κάθε εμπλεκόμενου μέρους του έργου (Achterkamp M.C. 2008, p.754), υφίσταται αυστηρά προϋπόθεση της χαρτογράφησης των κυριότερων εμπλεκόμενων μερών του έργου και του πώς αντιλαμβάνονται την επιτυχία με βάση την ικανοποίηση που τους προσδίδει το έργο (Mallak L. et al 1991, p. 429). Το δίκτυο περιβάλλοντος του έργου μπορεί να περιλαμβάνει (σύμφωνα με τους Ahsan K., Gunawan I. 2010, p. 71-77): την ανώτατη διοίκηση του έργου, τον χρηματοδότη του έργου, τους κατασκευαστές, τους λοιπούς προμηθευτές στο έργο, τον πελάτη του έργου, τον διαχειριστή και την ομάδα του έργου, την κυβέρνηση και λοιπούς ωφελομένους. Στην ίδια λογική κινείται η θεώρηση του Hartman F. και των λοιπών ερευνητών (1998, p.272) αποδεχόμενοι ως τους κύριους εμπλεκόμενους στο έργο: τον ιδιοκτήτη του έργου, την κατασκευάστρια εταιρεία και στους λοιπούς εμπλεκόμενους τον σύμβουλο του έργου, διακρίνοντας για τον κάθε εμπλεκόμενο διαφορετικούς τους CSF ανάλογα το σημείο κύκλου ζωής στο έργο (definition-planning-execution-termination).

➔ ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ - ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣ ΕΡΓΟΥ:

Η έννοια της ανώτατης διοίκησης ανακαλύφθηκε και ενσωματώθηκε στο έργο στα τέλη της δεκαετίας 1980 και αρχές δεκαετίας 1990. (Bryde D. 2008, p.802) Η έννοια της ανώτατης διοίκησης του έργου ταυτίζεται με τα στελέχη εκείνα στο έργο που ηγούνται

του έργου και είναι υπεύθυνα για την διασφάλιση με κάθε τρόπο του οράματος του έργου διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα του έργου (Young R., Jordan E.2008, p.714) Έχουν καθαρά εποπτική θέση, πρωταρχικό ρόλο αρμοδιότητες και υπευθυνότητες και η ανώτατη εξουσία συγκεντρώνεται στα χέρια τους. Η ικανοποίηση της ανώτατης διοίκησης του έργου επέρχεται από την επίτευξη του οράματος στο έργο υπό το πρίσμα:

α) του πλήρους ελέγχου και της σε αναλυτικό πλαίσιο πληροφόρησης για την ορθή κατεύθυνση στο έργο, β) της ελαχιστοποίησης αντιμετώπισης δυσάρεστων εκπλήξεων και αλλαγών (μη προβλεπόμενων στην πορεία του έργου) και γ) της ικανοποίησης προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών. Στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας η **ανώτατη διοίκηση και ο χρηματοδότης του έργου θεωρούνται ταυτόσημες έννοιες.** Μερικές φορές όμως διαφοροποιούνται λόγω του ότι οι πόροι δεν διατίθενται στην ολόκληρη τους από την ανώτατη διοίκηση και τότε υπεισέρχονται άλλοι εμπλεκόμενοι που πιθανό να χρηματοδοτήσουν μέρος του κόστους του έργου όπως για παράδειγμα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή άλλοι ιδιώτες επενδυτές (Tiong R., Yeo K. T. 1993,p.82). Στην περίπτωση που ο χρηματοδότης δεν είναι η ανώτατη διοίκηση του έργου, τότε η ικανοποίηση του διασφαλίζεται από την προσδοκία μεγιστοποίηση απόδοσης του κεφαλαίου που χορήγησε με την μορφή του κεφαλαίου που θα εισπράττει προσαυξανόμενο με τους αντίστοιχους τόκους. Να σημειωθεί στο σημείο αυτό πως η στήριξη της ανώτατης διοίκησης σε όλη τη διάρκεια του έργου εντάσσεται ανάμεσα στους δέκα πιο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας αυτού.

➔ **ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ ΕΡΓΟΥ**

Ο κατασκευαστής του έργου συνιστά επίσης ένα σημαντικό εμπλεκόμενο μέρος. Είναι εκείνος ο οργανισμός (μεμονωμένο άτομο ή ολόκληρη ομάδα) που αναλαμβάνει την παράδοση του έργου σε όρους τεχνικής αρτιότητας. Δεν εμπλέκεται σε όλες τις φάσεις του έργου παρά μόνο στην κατασκευαστική περίοδο. Η επιλογή του κατάλληλου κατασκευαστή αποκτά βαρύνουσα σημασία αν ο βαθμός πολυπλοκότητας κατασκευής και κινδύνων είναι μεγάλος. Η απαίτηση από την ανώτατη διοίκηση είναι να ολοκληρωθεί το παραδοτέο από τον κατασκευαστή εντός των προδιαγεγραμμένων χρονοδιαγραμμάτων, τηρουμένων των συμφωνηθέντων επιπέδων κόστους και επιπέδων ασφαλείας συμβάλλοντας στην επιτυχία του έργου (Doloi H et al 2011, p.690). Για την επιλογή του κατάλληλου κατασκευαστή σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο βαθμός συνέπειας που τον διέπει απέναντι στον ιδιοκτήτη του έργου, η εμπειρία που διαθέτει, η εξειδίκευση

του σε τεχνικό επίπεδο, η χρηματοοικονομική του σταθερότητα (Watt D.J. et al 2009, p.255), και τέλος οι αξίες που ενστερνίζεται (Wang J.Y., Yuan H.P. 2011, p.215). Η ικανοποίηση του κατασκευαστή επέρχεται από την λήψη της αμοιβής έναντι του παραδοτέου υπό τους συμφωνηθέντες όρους.

➔ **ΕΠΟΠΤΗΣ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΡΓΟΥ (Project Manager)**

Ο διαχειριστής του έργου είναι ένα άτομο που αναλαμβάνει από την αρχή έως το τέλος την παρακολούθηση της ολοκλήρωσης του έργου. Η θέση του ενέχει χαρακτήρα προσωρινό όπως και το ίδιο το έργο και η εξουσιοδότηση καθώς και το μέγεθος εξουσίας που λαμβάνει εξαρτάται από το κάθε έργο και την μορφή οργάνωσης σε αυτό. Ως ιδανικός διαχειριστής έργου περιγράφεται από τους Thomas J. και Mengel T. το 2008 (p. 311) εκείνος που διαθέτει εκείνες τις διαισθητικές ικανότητες (πέραν των εξειδικευμένων επιχειρησιακών γνώσεων) να διαγιγνώσκει καταστάσεις και αναπτύσσει τους κατάλληλους μηχανισμούς αντιμετώπισης των καταστάσεων αυτών και να μοιράζεται με την ομάδα του έργου ένα κατάλληλο σε κάθε περίπτωση στυλ διοίκησης με στόχο την διασφάλιση πνεύματος συνεργασίας και επικοινωνίας. Προϋποθέσεις για την ικανοποίηση του επόπτη του έργου και της εκτέλεσης των καθηκόντων που του ανατίθενται είναι η δημιουργία κινήτρων προς αυτόν από τον οργανισμό του έργου (Seiler et al 2011, p. 9). Τα κίνητρα και η ικανοποίηση για τον project manager πιθανό να πηγάζουν από την αμοιβή του στο έργο, τις προοπτικές ανέλιξης και την πιθανή πλήρωση προσωπικών φιλοδοξιών μέσω της διαχείρισης του έργου συμπληρώνει χαρακτηριστικά η Hozle K. (2010, p.785).

➔ **CUSTOMER – ΠΕΛΑΤΗΣ – ΧΡΗΣΤΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

Ο πελάτης και τελικός χρήστης του έργου αναφέρεται σε μεμονωμένα άτομα, ομάδες ακόμη και οργανισμούς για την κάλυψη των επιθυμιών και αναγκών των οποίων πραγματοποιείται το έργο. Ο πελάτης είναι εκείνος που παρέχει την επίσημη αποδοχή του έργου και τα όρια στα οποία κινείται το εύρος του έργου (Chen C.-Y. et al 2011, p. 674). Ορισμένες φορές δεν ταυτίζονται οι έννοιες του πελάτη και του τελικού χρήστη του έργου. Αυτό διότι ο πελάτης του έργου βρίσκεται πάντοτε στο εξωτερικό περιβάλλον του έργου ενώ ο τελικός χρήστης δύναται να ανήκει είτε στο εσωτερικό είτε το εξω-

τερικό περιβάλλον του έργου. Ο πελάτης ικανοποιείται, όταν χρησιμοποιώντας το τελικό παραδοτέο του έργου, πληρώνονται οι απαιτήσεις και επιθυμίες του.

➔ **PROJECT TEAM – ΟΜΑΔΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

Ο χαρακτηρισμός ομάδα του έργου παραπέμπει στα άτομα που εμπλέκονται άμεσα με το έργο και την υλοποίηση του. Στελεχώνουν το έργο σε λειτουργικό επίπεδο τόσο οριζοντίως όσο και καθέτως, δίχως τα οποία δεν είναι δυνατή η υλοποίηση του έργου. Έχουν εκτελεστικό ρόλο και τους ανατίθενται αρμοδιότητες και καθήκοντα από την ανώτατη διοίκηση και τον διαχειριστή του έργου σε όλη τη διάρκεια του έργου (Thamhain H. J.2004,p.543). Γι αυτό το λόγο παίζει σημαντικό ρόλο η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας του έργου, η σαφήνεια καθορισμού των ρόλων και αρμοδιοτήτων τους και η εξ' αρχής γνωστοποίηση στα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα του έργου των τεθέντων στόχων του έργου για την πλήρωση και επίτευξη των. Χρησιμοποιεί τους πόρους και τα τεχνολογικά μέσα που διατίθενται στο έργο και μετά την ολοκλήρωση του έργου απολύονται, αποδεσμεύονται και απομακρύνονται από το έργο. Η ικανοποίηση της ομάδας του έργου προέρχεται μέσα από την αμοιβή τους με την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους και είναι σημαντικό να τους δίδονται κίνητρα και συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση σε όλη τη διάρκεια του έργου για την επίτευξη στο μέγιστο βαθμό του σχεδιασθέντος παραδοτέου.

2.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ

Λόγω της αρχικής διαφοροποίησης του έργου και του επενδυτικού έργου κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ως τους αντιλαμβάνεται ο Θεοφανίδης το 2004 (p.57) αποκαλώντας τους: **παράγοντες εφικτότητας του επενδυτικού σχεδίου**. Ρητά περιλαμβάνονται:

- ➔ **α) Η σύνταξη του επενδυτικού σχεδίου** (στην φάση προεπιλογής της επένδυσης, με την εκπόνηση έρευνας αγοράς, του προσανατολισμού της επενδυτικής ιδέας – και σύνταξης του προπαρασκευαστικού κόστους),

- **β) Η διεξαγωγή έρευνας αγοράς της παραγωγικής δυναμικότητας του επενδυτικού σχεδίου** (μεταβλητή που εντάσσεται στην προπαρασκευαστική φάση επένδυσης και σχετίζεται με την ανάλυση εκτίμησης της ζήτησης και προσφοράς, την περιγραφή της προωθητικής, τιμολογιακής πολιτικής, την σαφή καταγραφή του δικτύου διανομής, και τη χρήση πλάνου εκτίμησης εσόδων - προγράμματος παραγωγής),
- **γ) Η διεξοδική διερεύνηση χωροθέτησης της επένδυσης** (κατά την φάση της προεπένδυσης μέσα από την σύγκριση εναλλακτικών τόπων εγκατάστασης με τα φυσικά και γεωγραφικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που την διέπουν),
- **δ) Η χρησιμοποιούμενη τεχνογνωσία παραγωγής – ανάπτυξης ροής και διαγράμματος παραγωγικής διαδικασίας** (κατά την φάση της προεπένδυσης για να τεθεί σε εφαρμογή στην φάση της παραγωγικής λειτουργίας, με την αποτύπωση της παραγωγικής διαδικασίας, της χρήσης τεχνολογιών παραγωγής και συμπληρωματικών εργασιών σε επίπεδο κόστους),
- **ε) Η ανάπτυξη οργανογράμματος έργου για την ορθή κατανομή ρόλων, αρμοδιοτήτων και καναλιών επικοινωνίας εντός της ομάδας του έργου** (κατά την φάση της προεπένδυσης για να τεθεί σε εφαρμογή στην φάση της λειτουργίας, με την υιοθέτηση ενός άριστου οργανωτικού σχήματος διοίκησης και διαχείρισης των τμημάτων του έργου με τον παράλληλο εντοπισμό των κέντρων βάρους του κόστους της επένδυσης και λειτουργίας),
- **ζ) Η στελέχωση του έργου σε επίπεδο ανθρωπίνων πόρων** (κατά την φάση της προεπένδυσης για να τεθεί σε εφαρμογή στην φάση της προώθησης του σχεδίου επένδυσης και της λειτουργίας, μέσα από την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την μεγιστοποίηση της απόδοσης του έργου στις ανάγκες της ζήτησης με ενσωματωμένο το κόστος του),
- **η) Η καταγραφή του συνολικού κόστους της επενδυτικής πρότασης** (κατά την φάση της προεπένδυσης για να τεθεί σε εφαρμογή στην φάση της προώθησης του σχεδίου επένδυσης, μέσα από την πλήρη καταγραφή των λειτουργικών εξόδων, των εξόδων των πάγιων εγκαταστάσεων, των εξόδων του κεφαλαίου κινήσεως, και των απρόβλεπτων),
- **θ) Η αποτύπωση των χρηματοοικονομικών ροών, του χρηματοοικονομικού προγράμματος και χρονοδιαγράμματος** (κατά την φάση κατασκευής, μέσα από τον προσδιορισμό της χρηματοδότησης της επενδυτικής πρότασης κατανεμημένη σε όλη τη χρονική διάρκεια υλοποίησης),

- **ι) Η επιλογή προγράμματος προμηθειών του έργου** (κατά την φάση της προεπένδυσης για να τεθεί σε εφαρμογή στην φάση της προώθησης του σχεδίου επένδυσης, μέσα από την ορθή επιλογή δικτύου προμηθευτών εξοπλισμού, πρώτων υλών του έργου και κατασκευαστών),
- **κ) Η κατασκευή του επενδυτικού έργου,** και
- **λ) Η πραγματοποίηση έναρξης της παραγωγικής λειτουργίας της επένδυσης** (κατά την φάση λειτουργίας, μέσα από τον διενέργεια ποιοτικού ελέγχου των παραδοτέων, την ολοκλήρωση της κατασκευής του έργου εντός του καθορισμένου χρονικού διαστήματος υλοποίησης, εντός του προϋπολογισμού, και επιβεβαίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων του έργου).

2.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟ ΤΗΝ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ (PROJECT MANAGEMENT)

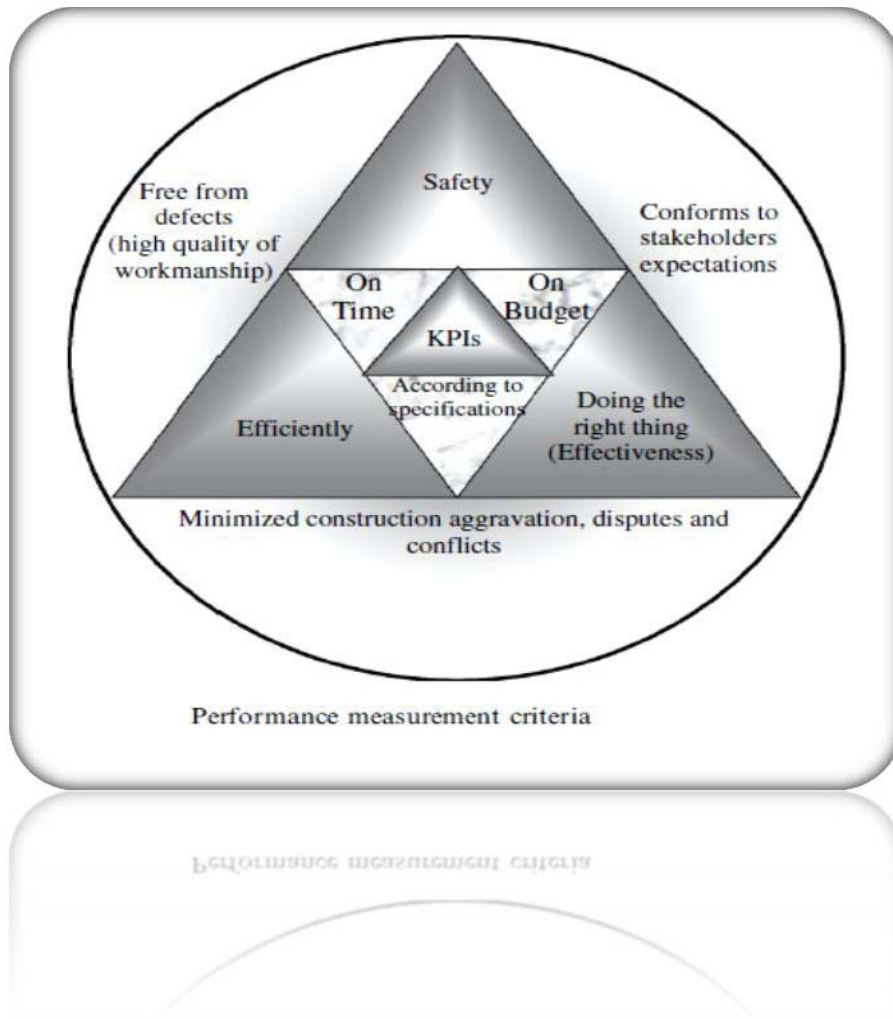
Η επόμενη μεταβλητή πέραν των κρίσιμων παραγόντων αποτυχίας η οποία σχετίζεται με την επιτυχία κάθε έργου και πρέπει να αποσαφηνιστεί είναι τα κριτήρια επιτυχίας. Ως κριτήρια επιτυχίας ορίζονται οι εξαρτημένες μεταβλητές οι οποίες αναφέρονται στα μέτρα με τα οποία κρίνεται η επιτυχία ή αποτυχία του έργου. (Dietrich P., Lechtonen P.2005, p.387). Τα κριτήρια έχουν κατά καιρούς διακριθεί σε ποικίλες κατηγορίες όπως: υποκειμενικά και αντικειμενικά κριτήρια, μετρήσιμα και μη μετρήσιμα, ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια (Bryde D. 2008, p.802) καθώς και η διαφοροποίηση των που έχει προκύψει σύμφωνα με τον άξονα του χρόνου του κύκλου ζωής του έργου.

Η αρχική μορφή κατηγοριοποίησης των κριτηρίων ταυτιζόταν με το τρίπτυχο της επιτυχίας στα έργα *χρόνου – κόστους και ποιότητας*. Όμως η ταύτιση αυτή ήτο ελλιπής και τελικά άμορφη μέχρι ο διαχωρισμός της όπως και η έννοια της επιτυχίας σε μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο (Eriksson P.E., Westerberg M. 2011, p.198), (Lim et Mohamed, cited by Wang X. et Huang J. 2006, p.254), (Alam M.et al 2008,p.224). Σε μικροοικονομικό επίπεδο περιγραφόταν τα κριτήρια κατά την πορεία εξέλιξης του έργου και δικαίως ταυτιζόταν με τις τρεις αυτές έννοιες. Σε μέσο και μακροοικονομικό επίπεδο όμως εισερχόταν και έννοιες όπως του πελάτη του έργου, του εύρους (Agarwal N. 2006, p.369), των εμπλεκόμενων στο έργο (Muller R., Turner R. 2010,p.440), των εσόδων και λοιπών ωφελειών που προσδίδει το έργο και της μελλοντικής πορείας της οργάνωσης σε όρους διακράτησης μεριδίου της αγοράς, καινοτομίας

του προϊόντος και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεπώς δεν μπορούσε να μετρηθεί η επιτυχία μόνο από τα τρία παραδοσιακής φύσεως κριτήρια. Προς αυτή την κατεύθυνση έγιναν προσπάθειες από πολλούς ερευνητές όπως:

- ➔ Σύμφωνα με τον Dvir D. το 2005 (p.263) διαπιστώθηκε ότι στα κριτήρια μέτρησης της επιτυχίας στο επίπεδο της επάρκειας υλοποίησης του έργου μπορεί να εντάσσονται: **α)** στην μέτρηση της κάλυψης των λειτουργικών απαιτήσεων εκτέλεσης του έργου, **β)** στην μέτρηση της ικανοποίησης των εξειδικευμένων τεχνολογικών απαιτήσεων στο έργο, **γ)** την συνέπεια τήρησης σχεδιασθέντων χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης και προϋπολογισμού, **δ)** την τήρηση των στόχων προμήθειας στο έργο, ενώ στο αμέσως μεσοπρόθεσμο στάδιο της ολοκλήρωσης του έργου θέτει ως κριτήρια μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη του έργου: **α)** το βαθμό πλήρωσης των αναγκών του πελάτη σε λειτουργικό επίπεδο, **β)** το βαθμό χρήσης του έργου από το πελάτη, **γ)** την ανάπτυξη μηχανισμών της πώλησης του τελικού προϊόντος του έργου στο πελάτη, και **δ)** το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη κατά τη του βελτιωμένου προϊόντος του έργου.
- ➔ Απεναντίας οι Jha K.N. και Iyer K.C. το 2007 (p.527) ενώ αποδέχονται την ύπαρξη κριτηρίων όπως: της ικανοποίησης του πελάτη, της ικανοποίησης της κατασκευάστριας εταιρείας, της απόδοσης του έργου, της πλήρωσης των προσδοκιών σε επίπεδο οργάνωσης και διαχείρισης του, της πλήρωσης προσωπικών προσδοκιών από το έργο, του βαθμού λειτουργικότητας του παραδοτέου και της επιχειρησιακής απόδοσης, νεωτερικά θέτουν ως προαπαιτούμενο για την ύπαρξη των άνωθι μετρικών την ύπαρξη τριών μεταβλητών στο έργο “commitment – coordination – competence” εννοώντας: **α)** τη δέσμευση τήρησης των υποχρεώσεων των εμπλεκομένων του έργου, **β)** τη μεγιστοποίηση συντονισμού ενεργειών και δραστηριοτήτων στο έργο μεταξύ των εμπλεκομένων μερών, και **γ)** την επιλογή ικανών στελεχών ομάδας του έργου.
- ➔ Ο Adhazie και λοιποί ερευνητές (2008, p.677) επισημαίνουν την ενσωμάτωση στα κριτήρια επιτυχίας μη απτών μεταβλητών όπως: **α)** της τήρησης του συμφωνηθέντος επιπέδου ασφάλειας και υγιεινής κατά την υλοποίηση του έργου, **β)** της χρήσης υψηλών τεχνολογικά προδιαγραφών εξοπλισμού, **γ)** της φιλικότητας προς το περιβάλλον του έργου, **δ)** του ελέγχου των επιπέδων κινδύνου κατά τη διάρκεια του έργου και **ε)** του βαθμού οργάνωσης επί του έργου και της αποτελεσματικότητας της οργανωτικής δομής.

- Ο Thomas G. και Fernandez W. (2008, p.736) διακρίνει υπό ένα διαφορετικό πρίσμα τα κριτήρια εντός του έργου: **α)** υπό την οπτική της Διαχείρισης Έργων, **β)** υπό την οπτική καθαρά τεχνικής φύσεως αξιολόγησης, και **γ)** σε επιχειρησιακό επίπεδο. Στην *πρώτη κατηγορία* συμπεριλαμβάνει ως προαπαιτούμενες τις μετρικές παρακολούθησης του χρόνου, του προϋπολογισμού, της ικανοποίησης του χρηματοδότη του έργου, της ομάδας του έργου, του πελάτη και των λοιπών εμπλεκόμενων μερών. Στην *δεύτερη κατηγορία* ενσωματώνει κριτήρια όπως: της ικανοποίησης του πελάτη και των λοιπών εμπλεκόμενων μερών σε όρους τεχνικών προδιαγραφών του παραδοτέου, της ύπαρξης συστήματος ποιοτικής διάθεσης και χρήσης του τελικού παραδοτέου, και τέλος της ικανοποίησης εξειδικευμένων απαιτήσεων μέσω του έργου. Ολοκληρώνοντας στο *επιχειρησιακό επίπεδο* συγκαταλλάγει ως κριτήρια: την δημιουργία βάσεων επιχειρησιακής συνέχειας και διασφάλισης βιώσιμης πορείας μέσω του έργου, την εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών στόχων για τους οποίους σχεδιάστηκε και ολοκληρώθηκε το έργο και τέλος τη μέτρηση των δημιουργούμενων (έμμεσων και άμεσων) ωφελειών που προκύπτουν από την πραγματοποίηση του.
- Οι Toor S.R., Ogunlana S.O 2010 (p.527) σχηματοποιώντας τα κριτήρια στην “Εικόνα 2.4” υπό τις αρχές της υιοθέτησης στρατηγικής στο έργο, βιώσιμης πορείας και ασφάλειας μετρά την επιτυχία μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα συνενώνοντας υπό μια κοινή αρχή κριτήρια: **α)** τεχνικής αρτιότητας του έργου, **β)** επάρκειας ολοκλήρωσης, **γ)** οργανωτικής δομής, **δ)** διαχειριστικής επάρκειας, **ε)** επίτευξης προσωπικών φιλοδοξιών των εμπλεκόμενων μερών, **ζ)** ασφάλειας και **η)** μεγιστοποίησης της εταιρικής απόδοσης ως εξής:



Εικόνα 2.4 “Κριτήρια επιτυχίας σε μεγάλα έργα” (Toor and Ogunlana, 2010)

- ➔ Ολοκληρώνοντας την διαχρονική καταγραφή και θεωρητική προσέγγιση των κριτηρίων επιτυχίας των έργων δεν θα πρέπει να παραληφθεί η εκτενής συσχέτιση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας μεταξύ των κριτηρίων επιτυχίας και του τελικού παραδοτέου στα έργα (**post delivery**) ως μέτρησης της πιστότητας του έργου συγκριτικά με το σχεδιασθέν για την ικανοποίηση του τελικού πελάτη του έργου (Athkinson R. 1999,p339). Στην ίδια λογική κινούνται και τα κριτήρια ως αναγνωρίζονται διεθνώς και από την Ευρωπαϊκή Ένωση σε επίπεδο εξέτασης της επιτυχίας ενός έργου και προγράμματος ενσωματώνοντας πέντε διαφορετικούς δείκτες όπως:
 - α) τη σχετικότητα του έργου με τις προτεραιότητες της επιχειρησιακής οργάνωσης,
 - β) την επάρκεια υλοποίησης του έργου σε όρους ελαχιστοποίησης χρήσης των διαθέσιμων πόρων, γ) την αποτελεσματικότητα ικανοποίησης των μερών για τους οποίους σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε, δ) του αντίκτυπου της υλοποίησης του

στην επιχειρησιακή οργάνωση, και ε) την διατήρηση της βιωσιμότητας της οργάνωσης μέσω του υλοποιηθέντος έργου (Ika L.A. et al 2011, p.3).

2.4 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Πέραν των χαρακτηριστικών της επιτυχίας στα έργα σημαντική έκταση έχει δοθεί στην αναζήτηση των κρίσιμων παραμέτρων αποτυχίας. Ως παράγοντες αποτυχίας νοούνται εκείνες οι διακριτές μεταβλητές οι οποίες βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση και αλληλεπίδραση με την διαχείριση ενός έργου και παρεμποδίζουν την επιτυχή έκβαση αυτού, την άριστη απόδοση και κατά ένα μέρος τη διασφάλιση της βιώσιμης συνέχειας της οργάνωσης. Οι κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας που συναντώνται ως επί το πλείστον στην βιβλιογραφία είναι οι εξής:

1. Λανθασμένη βάση επί της οποίας αναπτύσσεται το έργο,
2. Μη ορθή επιλογή διαχειριστή του έργου (Munns A.K., Bjeirni B. F. 1996,p.82),
3. Ανεπάρκεια υποστήριξης από την διοίκηση στην ομάδα του έργου (Jha K.N., Iyer K.C. 2007,p.528),
4. Ασαφής διανομή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων στο έργο,
5. Μη τήρηση των επίσημων δεσμεύσεων από την ομάδα του έργου, τα εμπλεκόμενα μέρη και την διοίκηση έναντι των συμφωνηθέντων εξ' αρχής,
6. Επιλογή μη ικανών στελεχών της ομάδας του έργου,
7. Εφαρμογή "κακών πρακτικών διαχείρισης" από την ανώτατη διοίκηση,
8. Απότομο και μη προβλεπόμενο "κλείσιμο" του έργου,
9. Σχηματισμός υπεραισιόδοξων και μη ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων και προϋπολογισμού στο έργο (Diallo A., Thuillier D. 2004, p.20),
10. Μη πραγματοποίηση μελετών εφικτότητας και σκοπιμότητας, και προς αυτήν την κατεύθυνση εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των αναγκαίων χρηματορροών,
11. Μη ανάπτυξη μηχανισμών ανατροφοδότησης, ελέγχου και παρακολούθησης της διαδικασίας του έργου,
12. Απουσία σχεδίων των αναδυόμενων κινδύνων εντός του έργου,
13. Μη υιοθέτηση κατάλληλου στυλ διοίκησης (Yeo K.T. 2002,p.243),
14. Κακή χρήση της πληροφορίας και διαμόρφωση της επικοινωνίας ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη στο έργο,
15. Μη ανάλυση της αγοράς πριν την πραγματοποίηση του έργου (Pinto J.K., Kharbanda O.P. 1996, p.46),

16. Μη καταγραφή των απαιτήσεων και προσδοκιών του πελάτη και τελικού χρήστη του έργου και τέλος
17. Μη συσχέτιση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγόντων αυτών.

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Συνοψίζοντας την αναλυτική επισκόπηση του θεωρητικού υπόβαθρου που καταγράφηκε στην προσπάθεια της αναζήτησης της οριοθέτησης επιτυχίας και αποτυχίας στα έργα επικεντρωθήκαμε κυρίως στα εξής σημεία:

- Τα υλοποιηθέντα επενδυτικά σχέδια των οποίων η επιτυχία ή μη ερευνάται στην παρούσα εργασία διαθέτουν κοινά στοιχεία στην παραλληλία τους με τα γενικότερης μορφής έργα (ως προς τα χαρακτηριστικά διάθεσης προσωρινού χαρακτήρα και της μοναδικότητας). Υφίσταται συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο υλοποίησης των, πόροι που διατίθενται για την υλοποίηση των (τεχνικοί, χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινου δυναμικού), πιθανοί κίνδυνοι και συγκρούσεις που αναπτύσσονται καθώς και ωφέλειες επί των έργων.
- Η επιτυχία είναι μια έννοια πολύπλοκη στο καθορισμό και την αποτίμηση της λόγω του ότι υπεισέρχονται πολλές μεταβλητές για την τελική διαμόρφωση της οι κυριότερες εκ των οποίων είναι : ο χρόνος, τα εμπλεκόμενα μέρη στο έργο, τα μέρη τα οποία αξιολογούν τα τελικά παραδοτέα του έργου, τα κριτήρια βάσει των οποίων μετράται η επιτυχία, οι παράγοντες οι οποίοι εξωγενώς ή ενδογενώς του περιβάλλοντος του έργου επιδρούν στο έργο, και το σημείο του κύκλου ζωής στο οποίο αξιολογείται το υπό εξέταση έργο.
- Από τις θεωρητικές προσεγγίσεις οι μελέτες περίπτωσης που αναλύονται ως προς την επιτυχία ή μη, αξιολογούνται στο σημείο ολοκλήρωσης των παραδοτέων και της χρήσης αυτών. Συνεπώς η αξιολόγηση γίνεται ως προς το την χρήση του τελικού παραδοτέου (**post-delivery**) αξιολογούμενες υπό το πρίσμα των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων.
- Είναι κατανοητό πλέον ότι παρά την σύγχυση τους και ταύτιση τους βιβλιογραφικά δεν είναι ταυτόσημες έννοιες. Τα κριτήρια αφορούν στην μέτρηση ποιοτικά ή ποσοτικά λήψης και ικανοποίησης του τελικού παραδοτέου ενώ οι παράγοντες επιτυχίας συνίστανται σε ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ασκούν επιρροή στη τελική διαμόρφωση του παραδοτέου. Τα κυριότερα κριτήρια που συναντώνται είναι τα τρία στοιχεία του κόστους, χρόνου και της ποιότητας του τελικού παρα-

δοτέου καθώς και η ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών και κυρίως του πελάτη του έργου. Από την άλλη πλευρά οι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας που συναντώνται βιβλιογραφικά είναι η στήριξη από την ανώτατη διοίκηση και το χρηματοδότη του έργου (Jang Y., Lee J. 1998,p.70), η δέσμευση των μελών της ομάδας του έργου στους στόχους που τέθηκαν εξ' αρχής, η σαφήνεια της στοχοθεσίας του έργου με επίκεντρο την ικανοποίηση του πελάτη, και η χρήση καλών πρακτικών διαχείρισης. Υπογραμμίζεται πως εάν από τους κρίσιμους παράγοντες αντληθούν τα θετικά χαρακτηριστικά που προσδίδουν στο έργο τότε μετατρέπονται σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ενώ σε αντίθετη περίπτωση έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο έργο.

- ➔ Η ιδανικότερη περίπτωση για να διέπεται από συνέχεια και ομαλότητα η αξιολόγηση της επιτυχίας ή μη στα έργα είναι να βρίσκονται σε συστοιχία το χρονικό σημείο της αξιολόγησης στο έργο, των παραγόντων που επιδρούν στο έργο και τέλος των κριτηρίων που μετρούν την επιτυχία σε όρους τελικών παραδοτέων μέσα από ένα ενιαίο μοντέλο. (Westerveld E. 2003,p.415).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ 2.1 ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (1257/99) ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο 1^ο και 2^ο κεφάλαιο κατά τη διερεύνηση του πλαισίου της επιτυχίας, των κριτηρίων και των παραγόντων επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων αποκτά βαρύτητα και εγκυρότητα ελέγχοντας την ισχύ του σε πρακτικό επίπεδο. Προς τούτο χρησιμοποιήθηκε προς περαιτέρω διερεύνηση ένα δείγμα μελετών περίπτωσης επενδυτικών σχεδίων που υλοποιήθηκαν στο Μέτρο 2.1 του Κανονισμού 1257/99 στην περιοχή της Θεσσαλίας σε επίπεδο παρεμβάσεων μεταποίησης, τυποποίησης και εμπορίας πρωτογενούς αγροτικού προϊόντος. Προτού εξεταστεί μεμονωμένα κάθε μελέτη περίπτωσης κρίνεται απαραίτητη η αιτιολόγηση της επιλογής του συγκεκριμένου δείγματος επενδυτικών σχεδίων που υλοποιήθηκαν στο συγκεκριμένο Κανονισμό και μέτρο.

3.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ 2.1 ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 1257/99

Η Ελληνική επικράτεια στα όρια της κρατικής πολιτικής που χαράσσει, λόγω και της συμμετοχής της ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην προσπάθεια δημιουργίας αναπτυξιακών προοπτικών θεσπίζει διάφορα προγράμματα τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην θέσπιση της κοινωνικής και οικονομικής συνοχής. Κατά το τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο στήριξης (2000-2006), εστιαζόμενη σε μια εκ των προτεραιοτήτων στον τομέα της αγροτικής ανάπτυξης, εισήχθη και εφαρμόστηκε *το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) ‘Αγροτικής Ανάπτυξης - Ανασυγκρότησης της Υπαίθρου 2000-2006’*. Το Ε.Π. Συνιστά ένα αυτοτελές Πρόγραμμα του Γ Κ.Π.Σ. θέτοντας τις βάσεις ανάπτυξης του στο Κανονισμό (ΕΚ) αριθμ. 1257/99 του Συμβουλίου της 17^{ης} Μαΐου 1999 και τον Κανονισμό (ΕΚ) 1750/1999 της Επιτροπής της 23^{ης} Ιουλίου 1999 για την

πλήρωση των στόχων του υπ' αριθμ. άρθρου 33 της συνθήκης. Το Ταμείο το οποίο φέρει την υπευθυνότητα παρακολούθησης, στήριξης, και χρηματοδότησης των δράσεων του επιχειρησιακού προγράμματος αγροτικής ανάπτυξης είναι το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Προσανατολισμού και Εγγυήσεων (ΕΓΤΠ-Ε). “Αποστολή του ΕΓΤΠ-Ε είναι η καθιέρωση της σχέσης μιας πολυλειτουργικής γεωργίας και των περιοχών με ιδιαιτερότητες, η ενδυνάμωση και στήριξη της ανταγωνιστικότητας της γεωργίας ως δραστηριότητας των αγροτικών περιοχών, η διευκόλυνση συγκράτησης του πληθυσμού στις αγροτικές ζώνες, καθώς και η διαφύλαξη του περιβάλλοντος, του τοπίου και της κληρονομιάς” (Οδηγός Εφαρμογής Μέτρου 2.1 Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση της Υπαίθρου 2000 – 2006, p.6-7). Στο ανωτέρω πρόγραμμα η Εθνική συμμετοχή ανέρχεται (κατά μέσο όρο) στο **30,68%** της συνολικής ενίσχυσης και η συμμετοχή του Ευρωπαϊκού Γεωργικού Ταμείου Προσανατολισμού και Εγγυήσεων - Τμήμα Προσανατολισμού (Ε.Γ.Τ.Π-Ε.) στο **69,32%** αυτής.

Οι στόχοι του Επιχειρησιακού Προγράμματος (“βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής γεωργίας έναντι του ανταγωνιστικού διεθνούς περιβάλλοντος”, “βιώσιμη και ολοκληρωμένη ανάπτυξη της υπαίθρου για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της ελκυστικότητάς και της αποκατάστασης της κοινωνικής και οικονομικής της λειτουργίας”) (Οδηγός Εφαρμογής Μέτρου 2.1 Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση της Υπαίθρου 2000 – 2006, p.6-7) αναπτύσσονται σε επτά άξονες Προτεραιότητας ως ακολούθως:

1. “Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις σε επίπεδο αγροτικής εκμετάλλευσης”,
2. “Παρεμβάσεις στο επίπεδο μεταποίησης, τυποποίησης και εμπορίας του πρωτογενούς γεωργικού και δασικού προϊόντος”,
3. “Βελτίωση της ηλικιακής σύνθεσης του αγροτικού πληθυσμού”,
4. “Βελτίωση των υποστηρικτικών μηχανισμών και της ενημέρωσης του αγροτικού πληθυσμού με την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών”,
5. “Παρεμβάσεις στο γεωργικό προϊόν”,
6. “Ανάπτυξη και προστασία φυσικών πόρων και περιβάλλοντος”,
7. “Προγράμματα ανάπτυξης αγροτικού χώρου”

Τα επενδυτικά κίνητρα του μέτρου 2.1 στον Κανονισμό 1257/99 δόθηκαν στην προσπάθεια αντιμετώπισης διαρθρωτικών αδυναμιών οι οποίες συναντιόνταν στο τομέα

αγροτικών προϊόντων και τη μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας που προσδίδει η ομαλοποίηση διακίνησης της πρωτογενούς παραγωγής. Το **Μέτρο 2.1, το οποίο μελετάται στην παρούσα εργασία και αφορά επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν στη Μεταποίηση και Εμπορία Γεωργικών Προϊόντων**, σχετίζεται με τον *δεύτερο άξονα Προτεραιότητας του Επιχειρησιακού Προγράμματος* στα πλαίσια του οποίου χρηματοδοτήθηκαν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν με βιώσιμο τρόπο στη μεταποίηση – τυποποίηση - εμπορία των αγροτικών με δυνατότητες εκσυγχρονισμού, επέκτασης δυναμικότητας, και ιδρύσεως μεταποιητικών μονάδων τηρώντας τα ελάχιστα πρότυπα παραγωγικής λειτουργίας σε συμφωνία με τις κατευθυντήριες γραμμές της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής.

Στο μέτρο 2.1 πραγματοποιήθηκαν συνολικά τρεις συμπληρωματικές προκηρύξεις με περιοχή εφαρμογής να τίθεται το σύνολο του Εθνικού Ελληνικού Χώρου. Τα ποσοστά δημόσιας χρηματοδότησης διαφοροποιούνται αναλόγως της περιοχής στην οποία υλοποιείται το επενδυτικό σχέδιο και το ύψος της επενδυτικής πρότασης του φορέα που αιτείται. Συγκεκριμένα το **ποσοστό ενίσχυσης** διαφοροποιείται κλιμακούμενο από **50%** **για επενδυτικά σχέδια επιλέξιμου προϋπολογισμού μέχρι του ποσού των 1,5 εκατομ. ευρώ, 45% για το τμήμα επιλέξιμου προϋπολογισμού από 1,5 εκατομ. ευρώ μέχρι 3,0 εκατομ. ευρώ, 40% για το τμήμα επιλέξιμου προϋπολογισμού από 3,0 εκατομ. ευρώ μέχρι 6,0 εκατομ. ευρώ και 35% για τα τμήματα των επενδύσεων επιλέξιμου προϋπολογισμού άνω των 6,0 εκατομ. ευρώ.**

Οι δράσεις που αφορούν το μέτρο 2.1 διακρινόταν σε δύο επιμέρους ενότητες:

- Στην ενότητα των προϊόντων **Ζωικής Παραγωγής** που δίδει την δυνατότητα πραγματοποίησης επενδυτικών προτάσεων στους τομείς: *Κρέατος, Γάλακτος, Αυγών-Πουλερικών, Διαφόρων Ζώων (Μελιού - Σηροτροφίας) και Ζωοτροφών και*
- Και στην ενότητα των προϊόντων **Φυτικής Παραγωγής** που δίδει την δυνατότητα πραγματοποίησης επενδυτικών προτάσεων στους τομείς: *Δημητριακών, Οπωροκηπευτικών, Οίνου, Ελαιούχων φυτών, Ανθέων και Καλλωπιστικών, Σπόρων και Πολλαπλασιαστικού Υλικού.*

Δικαιούχοι σύνταξης, υποβολής και υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων στο μέτρο 2.1 ήτο φυσικά και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού και δημοσίου δικαίου υπό τις προϋποθέσεις ότι συμμετείχαν σε:

A. Επενδυτικά σχέδια για τα οποία είχαν αναληφθεί νομικές δεσμεύσεις μέχρι 31/12/99 και η ολοκλήρωσή τους έγινε μετά την 1/1/2000.

B. Νέα επενδυτικά σχέδια τα οποία αιτήθηκαν προς χρηματοδότηση μετά την 1/1/2000 από:

1. Φυσικά Πρόσωπα,
2. Εταιρείες κάθε μορφής (Ομόρρυθμη Εταιρεία - Ετερόρρυθμη Εταιρεία – Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης –Ανώνυμη Εταιρεία),
3. Συνεταιριστικές οργανώσεις κάθε μορφής,
4. Νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης 1^{ου} ή 2^{ου} Βαθμού) μόνο σε απόλυτα τεκμηριωμένες και ειδικές περιπτώσεις,
5. Εταιρείες στις οποίες συμμετείχαν ΟΤΑ, Συνεταιρισμοί – Αναπτυξιακές εταιρείες, και άλλα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου,
6. Διεπαγγελματικές οργανώσεις.

Στο Μέτρο 2.1 υφίσταντο περιοριστικές προϋποθέσεις για την υποβολή και εξέταση προς έγκριση ολοκληρωμένων επενδυτικών προτάσεων ως ακολούθως:

- ✓ Οι υποψήφιοι φορείς υποχρεούνταν να ακολουθούν τις συμβατές κατευθύνσεις της κοινής γεωργικής πολιτικής και να λαμβάνουν υπόψη τους περιορισμούς στην παραγωγή και τα ανώτερα όρια κοινοτικής στήριξης στο πλαίσιο της Κοινής Οργάνωσης της Αγοράς (Κ.Ο.Α.),
- ✓ Να τηρείτο η επίτευξη ενός και παραπάνω στόχων των επενδυτικών σχεδίων σύμφωνα με τα άρθρα 25,26,27 και 28 του Κανονισμού 1257/99 όπως:
 - η βελτίωση της ποιότητας και αύξηση ανταγωνιστικότητας των παραγόμενων και προς εκμετάλλευση προϊόντων,
 - η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και καινοτόμων δράσεων,
 - ο προσανατολισμός της παραγωγής και η δημιουργία νέων διεξόδων των αγροτικών προϊόντων,
 - η βελτίωση της παρουσίασης και συσκευασίας των προϊόντων και των δικτύων εμπορίας τους,
 - η προστασία του περιβάλλοντος,
 - η παραγωγή και εμπορία προϊόντων βιολογικής γεωργίας,

- η τήρηση των κοινοτικών υγειονομικών προδιαγραφών και η εξασφάλιση της καλής διαβίωσης των ζώων,
- η οικονομική βιωσιμότητα και η παροχή επαρκών εγγυήσεων ως προς την αποδοτικότητα τους και τέλος
- η σύνδεση του οικονομικού οφέλους που θα προκύπτει από την επένδυση και τον παραγωγό των πρώτων υλών αυτού.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε από την υποβολή έως και την υπαγωγή των υποψήφιων επενδυτικών σχεδίων διαπερνούσε από τα εξής στάδια:

- a. Την υποβολή των επενδυτικών σχεδίων περιλαμβάνοντας την συμπλήρωση αίτησης σύμφωνα με το έντυπο του μέτρου και την υποβολή των λοιπών νομιμοποιητικών δικαιολογητικών και εγγράφων τα οποία κρίνονταν αναγκαία για την αξιολόγηση της επενδυτικής πρότασης,
- b. Την αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων βάσει των κριτηρίων τα οποία ενεκρίθησαν από την Επιτροπή Παρακολούθησης του Ε.Π ‘Α.Α. – Α.Υ. 2000 – 2006’ για το μέτρο 2.1. Η αξιολόγηση πραγματοποιούνταν σε δύο επίπεδα : **α)** του ελέγχου της καταρχήν επιλεξιμότητας της υποψήφιας πρότασης, της πληρότητας και νομιμότητας των δικαιολογητικών του υποβαλλόμενου επενδυτικού φακέλου, και **β)** της αξιολόγησης της φερεγγυότητας του φορέα και εκτίμησης της βιωσιμότητας του προτεινομένου σχεδίου σε οικονομικούς και κοινωνικούς όρους,
- c. Τη βαθμολόγηση των κριτηρίων του επενδυτικού σχεδίου και του καθορισμού της προτεραιότητας υπαγωγής. Η αρνητική αξιολόγηση καθιστούσε την επενδυτική πρόταση απορριπτέα. Η θετική αξιολόγηση οδηγούσε τη συνέχεια της διαδικασίας αξιολόγησης στα επόμενα βήματα εκδίδοντας μετά το πέρας της η αρμόδια Διεύθυνση το Φύλλο Αξιολόγησης με το οποίο προέβαινε στην οριστικοποίηση της έγκρισης του περιεχομένου της πρότασης,
- d. Τη γνωμοδότηση για τα επενδυτικά σχέδια, η οποία πραγματοποιούνταν από την Αρμόδια Διαχειριστική Αρχή του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και το Υπουργείο Γεωργίας, ως το αρμόδιο Υπουργείο,
- e. Την έκδοση της απόφασης προέγκρισης ένταξης και έπειτα της οριστικής έγκρισης για τα επενδυτικά σχέδια η οποία συμπεριελάμβανε τους όρους και τις υποχρεώσεις του Τελικού Υποψήφιου Δικαιούχου του επενδυτικού σχεδίου για την υπαγωγή στο μέτρο 2.1.

Για την ένταξη και τελική έγκριση κάθε φορέας μπορούσε εκ των προτέρων να εκτιμήσει την βιωσιμότητα ή μη του επενδυτικού του σχεδίου (εξαρτώμενη από το εάν διέθετε η επιχείρηση υφιστάμενη επιχειρηματική δράση ή ήτο υπό σύσταση ή νέα και αναλόγως της μορφής της απεικόνισης των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων που τηρούσε, αξιολογούνταν σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

α) Για επενδυτικά σχέδια συνολικού ύψους του προϋπολογισμού κάτω των 300.000

ΕΥΡΩ, η βιωσιμότητα του Φορέα κρινόταν με βάση την κερδοφορία της υφισταμένης επιχείρησης κατά την τελευταία τριετία. Η εξέταση της κερδοφορίας γινόταν βάσει των οικονομικών στοιχείων που προέκυπταν από το λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσης της τελευταίας τριετίας και ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων προ αποσβέσεων και φόρων έπρεπε να ήταν θετικός για την θετική αξιολόγηση του.

β) Για επενδυτικά σχέδια συνολικού ύψους του προϋπολογισμού άνω των 300.000

ΕΥΡΩ, η βιωσιμότητα του Φορέα εκτιμούνταν με τη διαθεσιμότητα η μη συγκεκριμένων τιμών των τριών εκ των πέντε ακόλουθων αριθμοδεικτών ως προέκυπταν από τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης η οποία τηρούσε Γ' κατηγορίας βιβλία και στοιχεία (και ισολογισμούς): **α)** του περιθωρίου του μικτού κέρδους (*προσμετρούνταν θετικά η διάθεση μέσου όρου της τελευταίας τριετίας άνω του 10%*), **β)** του περιθωρίου καθαρού κέρδους (*προσμετρούνταν θετικά η διάθεση μέσου όρου της τελευταίας τριετίας άνω του 3%*), **γ)** της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων (*προσμετρούνταν θετικά η διάθεση μέσου όρου της τελευταίας τριετίας άνω του 10%*), **δ)** της κυκλοφοριακής ρευστότητας (*προσμετρούνταν θετικά η διάθεση μέσου όρου της τελευταίας τριετίας άνω του 0,4*) και **ε)** του ρυθμού ανάπτυξης των εργασιών (*προσμετρούνταν θετικά η διάθεση μέσου όρου της τελευταίας τριετίας άνω του 0,4*) και για τις επιχειρήσεις οι οποίες τηρούσαν Β' κατηγορίας βιβλία και στοιχεία χωρίς την υποχρέωση δημοσίευσης ισολογισμών απαιτούνται η πλήρωση τουλάχιστον ενός εκ των τριών κριτηρίων **α, β, και ε**. Ο υπολογισμός των κριτηρίων παρουσιάζεται στον "Πίνακα 3.1":

Πίνακας 3.1 Υπολογισμός αριθμοδεικτών βιωσιμότητας επενδυτικών σχεδίων για την υποβολή στο Μέτρο 2.1 του Κανονισμού 1257/99 (Οδηγός Εφαρμογής Μέρους 2.1 Επιχειρησιακού Προγράμματος “Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση της Υπαίθρου 2000 – 2006”,

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΣΤΟ ΜΕΤΡΟ 1.2 ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟΝ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ 1257/99						
			3ο έτος	2ο έτος	1ο έτος	M.O.
1	Περιθώριο Μικτού Κέρδους	$\frac{\text{Μικτά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$				>10%
2	Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	$\frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$				>3%
3	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	$\frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} \times 100$				>10%
4	Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	$\frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχ/μες Υποχρεώσεις}}$				>0,4
5	Ανάπτυξη Εργασιών	$(\text{Κ.Ε. } t / \text{Κ.Ε. } t - 1) - 1 \times 100$	Μέσος όρος του ρυθμού ανάπτυξης των εργασιών της τελευταίας τριετίας να είναι θετικός			

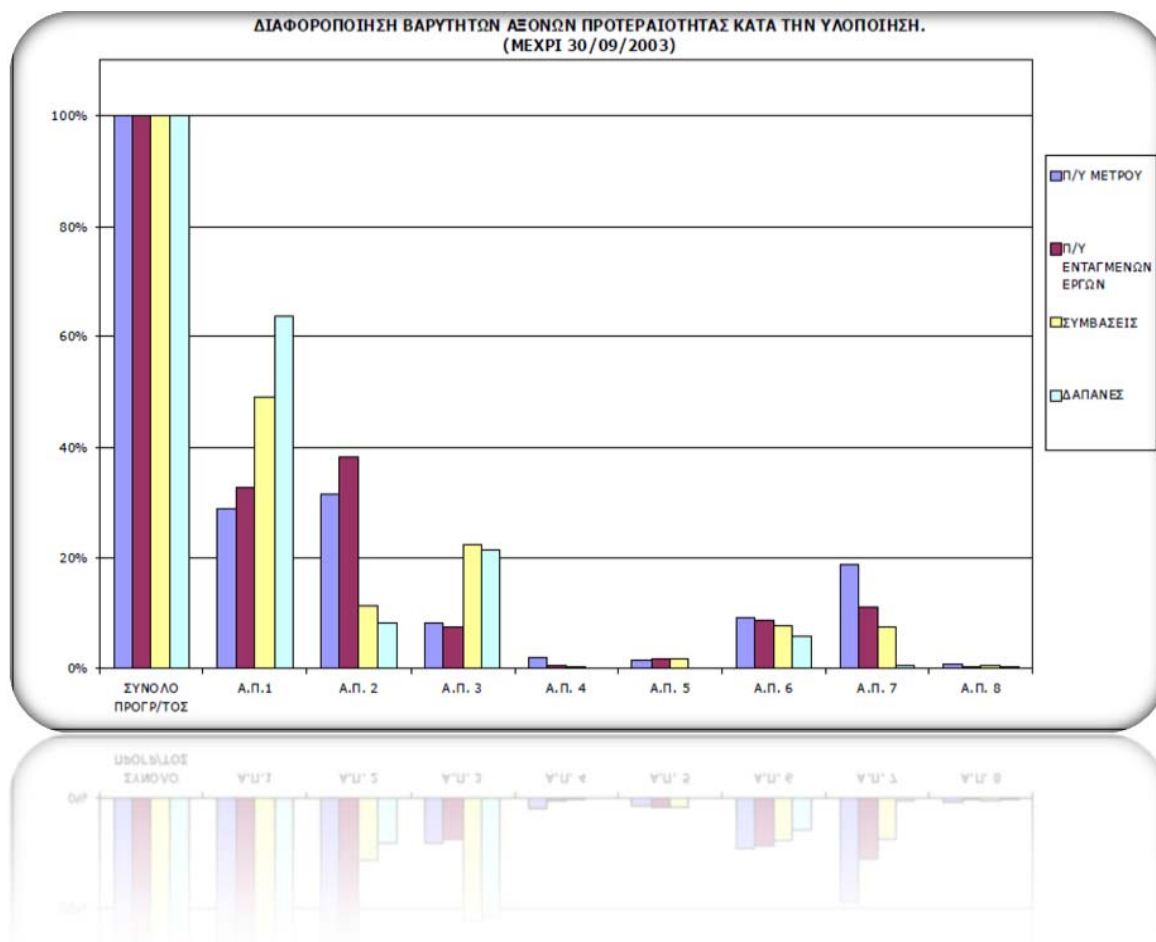
Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να αναφερθεί πως η συνολική διάρκεια υλοποίησης στο Μέτρο 2.1 των επενδυτικών σχεδίων προϋπολογισμού εγκεκριμένου συνολικού κόστους ύψους **κάτω των 600.000 ευρώ** είχε οριστεί στους **εικοσιτέσσερις (24) μήνες**, των επενδυτικών σχεδίων εγκεκριμένου συνολικού κόστους ύψους **άνω των 600.000 ευρώ έως 1.200.000 εκ. ευρώ** είχε οριστεί στα πλαίσια του οδηγού εφαρμογής στους **τριάντα έξι (36) μήνες** και τέλος των επενδυτικών σχεδίων **εγκεκριμένου συνολικού κόστους ύψους άνω των 1.200.000 εκ. ευρώ οι σαράντα οκτώ (48) μήνες**.

Συνοψίζοντας την παρουσίαση του μέτρου γίνεται αντιληπτό πως η παρακολούθηση της τήρησης η μη της αποστολής και των σχεδιαζόμενων στόχων κάθε Επιχειρησιακού Προγράμματος και των επιμέρους Δράσεων αξιολογείται με τους αντίστοιχους δείκτες επίδοσης και απεικονίζονται αναλυτικά στην εκ των υστέρων αξιολόγηση η οποία πραγματοποιείται σε διάστημα τριών έως πέντε ετών μετά την ολοκλήρωση του Προγράμματος και αποτιμάται η επίτευξη η μη των αρχικά τεθέντων στόχων (VI/1 2004/00 Τελικό Μέρος Β, σελ. Β 18). Η ικανοποίηση της στοχοθεσίας του μέτρου 2.1 του Καν. 1257/99 σύμφωνα με τα δημοσιευμένα ευρήματα που προκύπτουν από την ενδιάμεση αξιολόγηση υπογραμμίζουν την σημαντικότητα του Προγράμματος, γεγονός που συνέβαλλε στη πλήρωση των κριτηρίων και της διεκδίκησης συμπληρωματικού

προϋπολογισμού για το επιχειρησιακό πρόγραμμα με τη διενέργεια δύο συμπληρωματικών προσκλήσεων συμμετοχής πέραν της αρχικής και μαρτυρά την επιτυχία του συγκεκριμένου Προγράμματος σε πραγματικούς και αντικειμενικά μετρήσιμους όρους απόδοσης.

3.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ 2.1 ΤΟΥ ΚΑΝ. 1257/99 ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΔΙΑΜΕΣΗ ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΚΡΑΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ

Η ενδιάμεση έκθεση αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση του Γ' Κ.Π.Σ. (2000-2006) αποτελεί ένα επίσημο έγγραφο παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος και αντλεί στοιχεία έως την 31/12/2003 από την Διαχειριστική Αρχή ΕΠΑΑ-ΑΥ και τις υπηρεσίες ΟΠΣ του ΥΠ.ΟΙ.Ο (http://www.attikis.gr/elibrary/MidTerm_Aksiologisi_EP_AgrotikiAnaptychi.pdf). Σύμφωνα με τα στοιχεία που μνημονεύονται για το δεύτερο Άξονα προτεραιότητας του Επιχειρησιακού Προγράμματος, ο οποίος αναφέρεται στις **Παρεμβάσεις στο επίπεδο μεταποίησης και εμπορίας του πρωτογενούς γεωργικού και δασικού προϊόντος, αφενός** έχει την μεγαλύτερη χρηματοδοτική βαρύτητα λόγω του ότι δεσμεύει το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής δημόσιας δαπάνης του Προγράμματος, ήτοι το 24,3%, ενώ προγραμματίζοντας προσελκύει ένα σημαντικό ποσό ιδιωτικών κεφαλαίων συμμετέχει στο συνολικό κόστος του Προγράμματος κατά 31,6% ως παρουσιάζεται και στην “Εικόνα 3.1” (ενδιάμεση έκθεση αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση του 2000-2006, p.54). **Αφετέρου** εντάσσεται ανάμεσα στους τρεις κυριότερους άξονες (1,2,7) που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση υψηλής κρισιμότητας προβλημάτων για την ελληνική επικράτεια όπως: **α)** της αύξησης της απασχόλησης και την καταπολέμηση της ανεργίας, **β)** της ανόδου της χαμηλής ακαθάριστης αξίας παραγωγής, **γ)** της αναστολής της έντονης τάσης αποεπένδυσης (ενδιάμεση έκθεση αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση του 2000-2006, p.58), δημιουργώντας παράλληλα τις καλύτερες προοπτικές προστασίας του περιβάλλοντος (ενδιάμεση έκθεση αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση του 2000-2006, p.66).



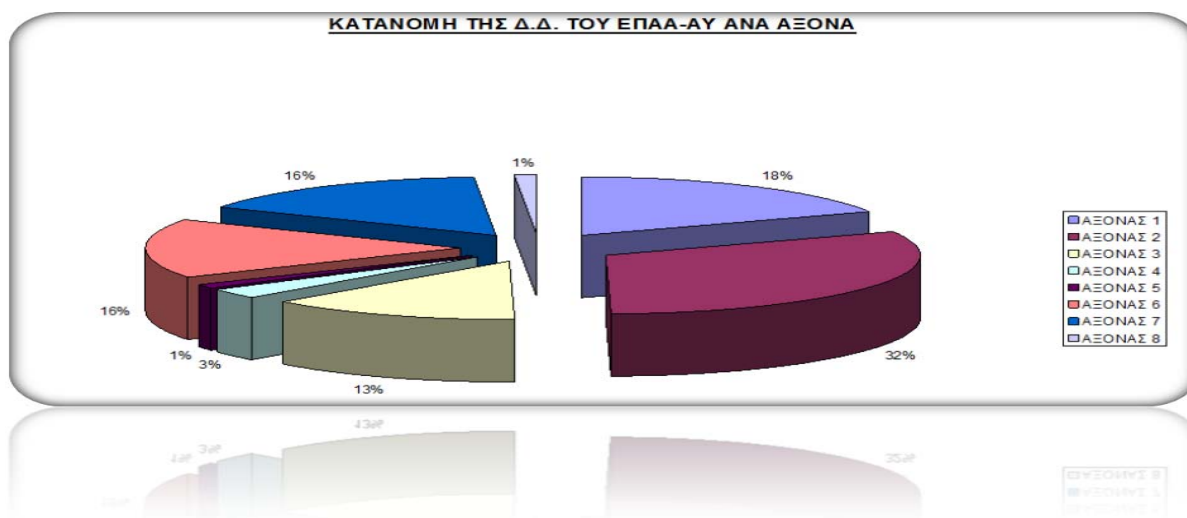
Εικόνα 3.1 Κατανομή της Δημόσιας Δαπάνης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης και Ανασυγκρότησης 2000-2006 ανά άξονα έως τις 30/09/2003 σύμφωνα με την Έκθεση της Ενδιάμεσης Αξιολόγησης του Ε.Π. (http://www.attikis.gr/elibrary/MidTerm_Aksiologisi_EP_AgrotikiAnaptyxi.pdf, 2007)

Η αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα κάθε μέτρου αξιολογείται μέσα από μετρήσιμα μεγέθη και δείκτες οι οποίοι αποδεικνύουν σε όρους εκροών την επίτευξη ή μη των αρχικά τεθέντων στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Έτσι και στην περίπτωση του Μέτρου 2.1 η πρόοδος εφαρμογής του μέτρου συναρτάται από καθαρές εκροές οι οποίες αποδεικνύονται από τον αριθμό των ενταγμένων έργων (επενδυτικών σχεδίων στο μέτρο(ενδιάμεση έκθεση αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση του 2000-2006, p.88). Αν και παρατηρήθηκαν υστερήσεις ως προς αριθμό των συμβασιοποιηθέντων έργων στην εξέλιξη του μέτρου όσον αφορούσε όμως στις συμβασιοποιήσεις υποέργων των ενταγμένων έργων, αν και η πρόοδος του Άξονα Προτεραιότητας υστερούσε σύμφωνα με τα στοιχεία τα οποία έδιδαν μόνο το 8,5% του προϋπολογισμού των ενταγμένων έργων να έχει

«συμβασιοποιηθεί» (εγκριθεί), μέχρι το Σεπτέμβριο 2003, συνέβαλε στη δημιουργία 8.068 ανθρωποετών έως την 31/12/2003.

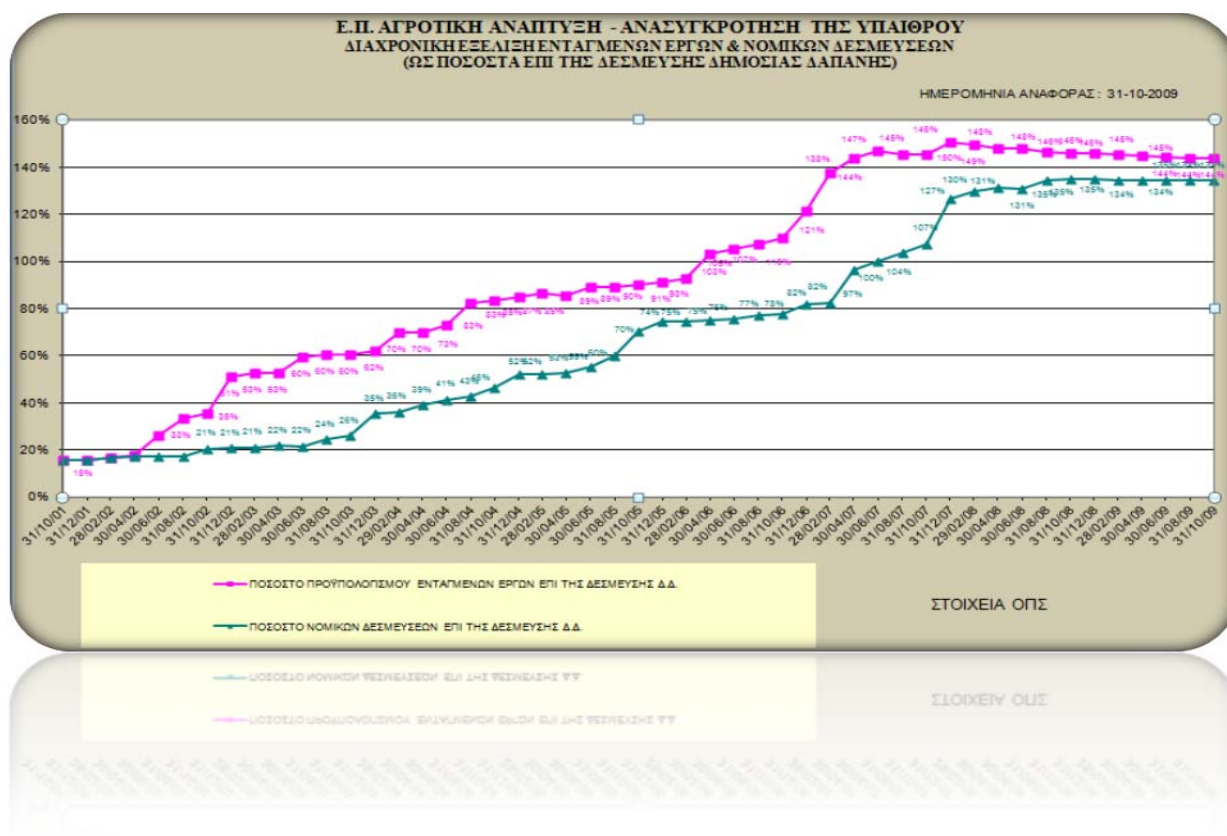
Ο αριθμός των προκηρύξεων που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μέτρου 2.1 ανήλθε σε τρεις. Η **πρώτη προκήρυξη** πραγματοποιήθηκε στις 31/7/2001 και ολοκληρώθηκε τον Οκτώβριο του 2002 με συνολικά ογδόντα οκτώ οριστικά εγκεκριμένα επενδυτικά σχέδια δημόσιας δαπάνης 30,65 εκ. ευρώ, «δεσμεύοντας» το 12,7% της δημόσιας δαπάνης του Μέτρου (Πρόσκληση για υποβολή προτάσεων σε εφαρμογή του Καν. (ΕΚ)1260/99 για το Μέτρο 2.1 «Επενδύσεις στη Μεταποίηση και Εμπορία Γεωργικών Προϊόντων» του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση της Υπαίθρου 2000-2006», ρ.1). Η **δεύτερη προκήρυξη** ακολουθεί στις **17/06/2002** έως **10-09-2002** (Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος 17/06/2002, <http://gkps.agrotikianaptixi.gr/simmetoxi/xora/anadromikes.asp?catid=29>).. Η **τρίτη πρόσκληση** προκηρύχθηκε στις **20-04-2005 με διάστημα διαθεσιμότητας υποβολών έως τις 13-06-2005** (Πρόσκληση ενδιαφέροντος, <http://gkps.agrotikianaptixi.gr/simmetoxi/xora/anadromikes.asp?catid=29>). Μέχρι το Σεπτέμβριο του 2003, φαίνεται ότι αντιπροσωπεύθηκε το 58,0% των συμβασιοποιημένων υποέργων στο Μέτρο, αλλά μόνο το 4,2% επί του συνολικού προϋπολογισμού του Μέτρου ξεκίνησε την υλοποίηση, ενώ σύμφωνα με εκτιμήσεις του Σ.Α. για το υπόλοιπο χρονικό διάστημα, μέχρι τη λήξη του 2003, αναμενόταν η αύξηση του εν λόγω ποσοστού περίπου κατά δύο (2) ποσοστιαίες μονάδες, ήτοι στο 6% του προϋπολογισμού σε συνολικό κόστος.

Διαχρονικά τα στοιχεία της ενδιάμεσης αξιολόγησης επιβεβαιώθηκαν και από τα στοιχεία της ετήσιας αξιολόγησης στο τέλος του έτους 2006 υπογραμμίζοντας για μια ακόμη φορά την σημαντικότητα του άξονα 2 (***στον οποίο εντάσσεται το μέτρο 2.1 του Καν. 1257/99***) σε ποσοστό 32% του συνόλου ως απεικονίζεται και στην ‘‘Εικόνα 3.2’’. Επισημαίνεται στο παράρτημα του υποκεφαλαίου 2.1.2 που αφορά σε ποσοτικοποίηση και ανάλυση των δεικτών υλοποίησης στην ετήσια έκθεση του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Μέτρου 2.1 στις 31/12/2006 πως αντιπροσώπευσε το 30 % της χρηματοδοτικής βαρύτητας της Δημόσιας Δαπάνης του Προγράμματος. **Η στόχευση του προγράμματος μέσω των δεικτών υλοποίησης, αντιστοιχούσε στον αριθμό των επενδυτικών σχεδίων και ανήλθε σε 1.200 για το σύνολο του Προγράμματος (συμπεριλαμβανομένου και των δασικών επενδυτικών σχεδίων). Συνολικά υλοποιήθηκαν 815 επενδυτικά σχέδια, εκ των οποίων στα πλαίσια των ανειλημμένων υποχρεώσεων είχαν ενταχθεί 14 επενδύσεις, ενώ στα πλαίσια της Γ’ Προγραμματικής περιόδου έχουν ενταχθεί 801 νέα επενδυτικά σχέδια.**



Εικόνα 3.2 Κατανομή της Δημόσιας Δαπάνης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης και Ανασυγκρότησης 2000-2006 ανά άξονα (ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Α: ΠΡΟΟΔΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΑΞΟΝΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΕΤΡΩΝ, Ετήσια Έκθεση 2006 για το ΕΠ Αγροτική Ανάπτυξη - Ανασυγκρότηση της Υπαιθρου της περιόδου 2000 – 2006, <http://www.espa.gr/el/Pages/eLibrary.aspx?SType=2&PID=73,2007>, p.31)

Ολοκληρώνοντας ελήφθησαν υπόψη τα πιο σύγχρονα δεδομένα πληροφόρησης για την διαχρονική εξέλιξη σύγκρισης του συνολικού ποσοστού των ενταγμένων έργων έναντι των νομικών δεσμεύσεων σε όρους δημόσιας δαπάνης με ημερομηνία αξιολόγησης την 31/10/2009 “Εικόνα 3.3”. Παρατηρήθηκε πως το ποσοστό προϋπολογισμού των ενταγμένων έργων κινήθηκε ανοδικά και με υψηλότερους ρυθμούς ανόδου του ποσοστού των νομικών δεσμεύσεων έναντι της δημόσιας δαπάνης και αυτό αιτιολογείται από την σημαντικότητα του ρόλου και πραγματικής χρησιμότητας του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την Ελληνική Οικονομία. Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί πως τα δεδομένα που ελήφθησαν ως ενδεικτικά τόσο από την έκθεση της ενδιάμεσης αξιολόγησης, την ετήσια έκθεση του 2006, και τα επίσημα στατιστικά στοιχεία κατά το 2009 θα οριστικοποιηθούν και θα επισημοποιηθούν στην τελική έκθεση αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος η οποία δεν έχει λάβει ακόμη την τελική παραδοτέα της μορφή.



Εικόνα 3.3 Διαχρονική Εξέλιξη Υποβληθέντων και Ενταγμένων Έργων και Νομικών Δεσμεύσεων σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία του Ο.Π.Σ. (<http://www.hellaskps.gr/Details2.asp?L1=12&L2=1&L3=1&L4=10>)

3.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ 2.1 ΣΤΟΝ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (1257/99) ΣΤΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Προς πιστοποίηση των εγκεκριμένων και υλοποιηθέντων επενδυτικών σχεδίων στις τρεις προσκλήσεις του Μέτρου 2.1 στον Κανονισμό 1257/99 στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας ακολουθεί ο “Πίνακας 3.2” σύμφωνα με τον οποίο αποτυπώνονται: η πλήρης επωνυμία του φορέα της επενδυτικής πρότασης ο οποίος ενεκρίθη, ο διακριτικός τίτλος (όπου υφίσταται), ο τίτλος του επενδυτικού σχεδίου, ο τόπος εγκατάστασης του υπονήφιου επενδυτικού σχεδίου, ο αιτούμενος προς χρηματοδότηση προϋπολογισμός της επενδυτικής πρότασης, το κεφάλαιο που επρόκειτο να καταβληθεί ως ίδια συμμετοχή από τον φορέα για την υλοποίηση του σχεδίου και τα στοιχεία τα οποία διαμορφώθηκαν ως απόφαση της επιτροπής η οποία γνωμοδότησε για τα έργα (την επιλεξιμότητα, και τον επιλέξιμο προϋπολογισμό προς έγκριση, την κατηγορία στην οποία εντάσσεται, και τέλος το ποσό που θα λάβει ως χρηματοδότηση ο φορέας με την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου).

Πίνακας 4.2 Συνολικά Εγκεκριμένα Επενδυτικά σχέδια στο Μέτρο 2.1 του Κανονισμού 1257/99 στην Περιφέρεια Θεσσαλίας (Συνεδριάσεις και Αποτελέσματα Γνωμοδοτήσεων 2000 – 2009 του Καν. 1257/99 της Ε.Ε του Πρώην Υπουργείου Γεωργίας και σημερινού Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων)

ΥΠΟΒΟΛΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΡΥΞΗ ΜΕΤΡΟΥ 2.1 ΤΟΥ Ε.Π. Α.Α.& Α.Υ. 2000- 2006 (1257/99)												
Α/Α	ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΛΑΟΥ	ΑΡΙΘΜ. ΠΡΩΤ.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΙΧΥΜΙΑ Ε- ΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ - ΝΟΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ
1	477	278501	26/7/2002	ΠΑΙΡΡΑΣ ΙΩΑΝ ΘΩΜΑΣ	ΙΔΡΥΣΗ ΜΟΝΑΔΟΣ ΟΙ- ΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΜΦΙ- ΑΛΩΣΗΣ ΟΙΝΟΥ ΒΙΟΛΟ- ΓΙΚΗΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ	ΣΟΥΛΤΑΝΑ ΔΗΜΟΥ ΤΥΡΝΑΒΟΥ/ ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΙΝΟΣ	242.406,00	121.202,00	60.602,00	220.000,00	110.000,00
2	478	278504	26/7/2002	ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΦΑΓΕΙΟ ΟΙΧΑ- ΛΙΑΣ	ΜΕΤΕΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΣΦΑΓΕΙΟΥ ΤΡΙ- ΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ	ΑΡΒΥΘΙΕΣ ΟΙΧΑΛΙ- ΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΑΚ- ΛΩΝ	ΚΡΕΑΣ	1.261.922,00	630.961,00	315.481,00	1.379.000,00	689.500,00

ΥΠΟΒΟΛΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΡΥΞΗ ΜΕΤΡΟΥ 2.1. ΤΟΥ Ε.Π. Α.Α.& Α.Υ. 2000- 2006 (1257/99)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΛΟΥ	ΑΡΙΘΜ. ΠΡΩΤ.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΝΔΕΙΞΗ	ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΦΟΡΕΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ - ΝΟΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ
481	278497	26/7/2002	ΕΛΕΝΗ ΔΑΝΑΡΑ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε. - ΑΓΚΡΟΝΑΤΣ Ε.Π.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ - ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΜΟΝΑΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΜΥΓΔΑΛΟΥ	10 ΧΛΜ ΕΠ.Ο ΣΥΚΟΥΡΙΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ - ΔΗΜΟΥ ΝΕΣΣΩΝΑ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	792.370,00	395.185,00	316.948,00	640.000,00	320.000,00	
483	278494	26/7/2002	ΙΠΠΟΤΟΥΡ Α.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ - ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΜΑΝΙΤΑΡΙΩΝ	ΔΗΜΟΣ ΜΟΥΖΑΚΙΟΥ/ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	557.594,00	278.797,00	278.797,00	380.000,00	190.000,00	
484	278495	26/7/2002	Ε.Α.Σ ΛΑΡΙΣΑΣ ΤΥΡΝΑΒΟΥ ΑΓΙΑΣ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΤΗΡΙΟΥ - ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΕΙΟΥ ΕΛΛΙΩΝ	ΔΗΜΟΣ ΜΑΚΡΥΧΩΡΙΟΥ - Δ.Δ. ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΥ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΕΛΑΙΟΥΧΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	7.870.001,00	3.279.501,00	1.967.501,00	6.000.000,00	2.625.000,00	
485	278505	26/7/2002	ΣΙΟΥΡΑΣ Α.Γ.Β.Ε.	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ ΜΟΝΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΕΛΛΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΣΙΩΝ	Α ΒΙΠΕ ΒΟΛΟΥ Δ.Δ. ΔΗΜΗΝΙΟΥ, ΔΗΜΟΥ ΑΙΣΩΝΕΙΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΕΛΑΙΟΥΧΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ - ΟΠΩΡΚΑ	2.054.000,00	999.300,00	513.500,00	1.700.000,00	840.000,00	
486	278499	26/7/2002	ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.(ΘΕΣΣΑΛΙΚΟ ΑΒΕΕ)	ΒΕΛΤΙΩΣΗ - ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΦΡΟΥΤΩΝ - ΝΤΟΜΑΤΑΣ	ΒΡΥΣΙΑ ΦΑΡΣΑΛΩΝ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	4.108.584,00	1.868.434,00	1.027.146,00	2.700.000,00	1.290.000,00	
488	278701	26/7/2002	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΤΥΡΝΑΒΟΣ (FRUIT)	ΙΔΡΥΣΗ ΜΟΝΑΔΟΣ ΔΙΑΛΟΓΗΣ, ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ - ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΟΠΟΡΟΚΗΠ/ΚΩΝ	ΑΥΛΑΚΟΥΛΙ, 10 ΧΛΜ ΕΠ.Ο ΤΥΡΝΑΒΟΥ - ΛΑΡΙΣΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	3.698.225,00	1.704.290,00	1.393.935,00	2.250.000,00	1.087.500,00	

ΥΠΟΒΟΛΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΡΥΞΗ ΜΕΤΡΟΥ 2.1. ΤΟΥ Ε.Π. Α.Α.& Α.Υ. 2000- 2006 (1257/99)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΛΟΥ	ΑΡΙΘΜ. ΠΡΩΤ. ΠΡΩΤ.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΝΤΑΞΗ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ - ΝΟΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ
500	282087	29/7/2002	ΤΣΑΤΣΑΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	ΙΔΡΥΣΗ ΜΟΝΑΔΟΣ ΤΕ-ΜΑΧΙΣΜΟΥ - ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΡΕΑΤΟΣ & ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΡΕΑΤΟΣΚΕ-ΥΑΣΜΑΤΩΝ	ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΑΤΥ-ΚΑΜΠΟΥ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΚΡΕΑΣ	299.900,00	149.950,00	149.950,00	296.000,00	148.000,00
514	278227	24/7/2002	ΑΦΟΙ Δ. ΑΒΡΑΜΟΥΛΗ Ο.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΥ-ΡΟΚΟΜΕΙΟΥ	ΜΕΡΙΕΣ ΠΑΡΑΠΟ-ΤΑΜΟΥ/ ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΓΑΛΑ	827.586,22	413.793,11	256.551,73	750.000,00	375.000,00
538	283502	5/8/2002	ΜΑΝΟΣ Α.Ε.	ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡ-ΓΟΣΤΑΣΙΟΥ ΒΑΜΒΑ-ΚΟΣΠΟΡΟΥ	ΒΙΠΕ ΒΟΛΟ-Υ/ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗ-ΣΙΑΣ	ΣΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛ/ΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ	9.200.000,00	3.745.000,00	2.300.000,00	7.800.000,00	3.255.000,00
552	284554	9/8/2002	ΠΟΥΛΗΣ ΕΙΣΑ-ΓΩΓΕΣ - ΕΞΑ-ΓΩΓΕΣ ΑΓΡΟΤΙ-ΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝ-ΤΩΝ ΚΑΙ ΕΜ-ΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΙΔΡΥΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑ-ΣΙΑΣ ΟΠΟΡΩΚΗΠΕΥΤΙ-ΚΩΝ	ΔΗΜΟΣ ΤΥΡΝΑΒΟ-Υ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	5.555.009,00	2.446.996,00	3.108.013,00	3.900.000,00	1.785.000,00
568	285231	14/8/2002	ΒΙΛΜΕΛ Α.Ε.Β.Ε. - ΕΜ-ΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΞΗΡΩΝ ΚΑΡ-ΠΩΝ ΚΑΙ ΦΡΟ-ΥΤΩΝ & ΖΑΧΑ-ΡΩΔΩΝ ΑΝΤΙΠ-ΡΟΣΩΠΕΙΑ - ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ	ΙΔΡΥΣΗ ΝΕΑΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΞΗΡΩΝ ΚΑΡΠΩΝ	ΣΥΚΟΥΡΙΟ ΛΑΡΙΣΑΣ-ΔΗΜΟΣ ΝΕΣΣΩ-ΝΟΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙ-ΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	1.790.000,00	909.500,00	880.500,00	1.380.000,00	690.000,00
572	285711	20/8/2002	HELLENIC FARM A.B.E.E.	ΙΔΡΥΣΗ ΜΟΝΑΔΟΣ ΤΥ-ΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΣ-ΚΕΥΑΣΙΑΣ ΦΡΟΥΤΩΝ ΚΑΙ ΛΑΧΑΝΙΚΩΝ	ΔΗΜΟΣ ΠΕΛΙΝΝΑΙ-ΩΝ/ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑ-ΛΩΝ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	1.888.817,00	924.968,00	586.086,00	1.500.000,00	750.000,00

ΥΠΟΒΟΛΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΡΥΞΗ ΜΕΤΡΟΥ 2.1. ΤΟΥ Ε.Π. Α.Α.& Α.Υ. 2000- 2006 (1257/99)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΛΟΥ	ΑΡΙΘΜ. ΠΡΩΤ. ΠΡΩΤ.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ - ΝΟΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ
581	286434	23/8/2002	ΑΦΟΙ ΜΩΡΑΙΤΗ Ο.Ε.	ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΞΗΡΩΝ ΚΑΡΠΩΝ	Α ΒΙΠΕ ΒΟΛΟΥ Δ.Δ. ΔΗΜΗΝΙΟΥ, ΔΗΜΟΥ ΑΙΔΩΝΕΙΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	299.800,00	149.900,00	89.940,00	293.000,00	146.500,00
595	287307	23/8/2002	Σ. ΠΑΠΑΕΥΣΤΑΘΙΟΥ - Π. ΑΡΓΥΡΙΟΥ Ο.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΛΛΙΟΥΡΓΕΙΟΥ	ΠΡΟΜΥΡΙ ΔΗΜΟΥ ΣΗΠΙΑΔΟΣ, ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΕΛΛΙΟΥΧΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	199.374,00	99.687,00	99.687,00	170.000,00	85.000,00
616	287970	30/8/2002	ΨΥΓΕΙΑ ΥΙΟΙ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΕΞΑΡΧΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΨΥΓΕΙΟΥ ΣΥΣΚΕΥΑΣΤΗΡΙΟΥ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ	ΔΗΜΟΣ ΤΥΡΝΑΒΟΥ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	299.998,00	150.000,00	90.049,00	299.000,00	149.500,00
617	287969	30/8/2002	ΓΕΩΡΓΙΟΣ & ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΟΣ	ΝΙΚΑΙΑ ΛΑΡΙΣΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΓΑΛΛΑ	1.494.545,55	747.272,55	380.398,00	1.300.000,00	650.000,00
618	287968	30/8/2002	ΝΙΚΟΛΑΟΣ Θ. ΛΑΠΠΑΣ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΑΠΟΙΚΕΥΣΗΣ - ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΑΘΕΤΩΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΩΝ ΑΕΡΙΖΟΜΕΝΩΝ ΧΩΡΩΝ	ΑΜΠΕΛΩΝΑΣ ΛΑΡΙΣΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΑ	299.992,00	149.996,00	75.000,00	260.000,00	130.000,00
725	290752	9/9/2002	ΓΚΑΛΜΠΟΓΚΙΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΠΟΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΥΡΟΚΟΜΕΙΟΥ	ΦΑΛΛΑΝΗ ΛΑΡΙΣΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΓΑΛΛΑ	200.000,00	100.000,00	62.000,00	170.000,00	85.000,00

ΥΠΟΒΟΛΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΡΥΞΗ ΜΕΤΡΟΥ 2.1. ΤΟΥ Ε.Π. Α.Α.& Α.Υ. 2000- 2006 (1257/99)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΛΟΥ	ΑΡΙΘΜ. ΠΡΩΤ. ΠΡΩΤ.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ - ΝΟΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ
726	290755	9/9/2002	ΨΥΓΓΕΙΑ ΥΙΟΙ Δ.ΤΣΙΑΡΑ Α.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΣΥΓ-ΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΔΟ-ΓΗΤΗΡΙΟΥ - ΣΥΣΚΕΥΑΣ-ΤΗΡΙΟΥ ΨΥΓΓΕΙΟΘΑΛΑ-ΜΩΝ ΝΩΛΙΩΝ ΦΡΟΥΤΩΝ	ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΑΣ/ΝΟ-ΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	250.000,00	125.000,00	125.000,00	217.000,00	108.500,00
728	290753	9/9/2002	ΑΦΟΙ Π. ΝΙΚΖΑ Ο.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΥ-ΡΟΚΟΜΕΙΟΥ	ΠΑΡΑΠΟΤΑΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΓΑΛΑ	1.593.396,00	792.028,00	493.953,00	1.380.000,00	690.000,00
737	290818	10/9/2002	ΜΠΟΥΤΛΑΣ Ι. & Χ- Μ. ΘΕΟΔΩ-ΡΑΚΗΣ Ο.Ε. "SWEET FRUIT"	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΣΥΓ-ΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΣΚΕΥ-ΑΣΤΗΡΙΟΥ ΨΥΓΓΕΙΟΘΑ-ΛΑΜΩΝ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ	ΠΛΑΤΥΚΑΜΠΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	1.500.000,00	750.000,00	451.000,00	1.200.000,00	600.000,00
743	290830	10/9/2002	Κ. ΤΣΙΛΙΑΗΣ Α.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΟΙΝΟ-ΠΟΙΕΙΟΥ	ΠΑΡΑΛΗΘΑΙΩΝ, ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	ΟΙΝΟΣ	1.899.801,00	929.911,00	815.442,00	1.680.000,00	831.000,00
776	290836	10/9/2002	ΑΦΟΙ ΔΗΜ. ΔΙ-ΔΑΓΓΕΛΟΥ - Ν. ΕΞΑΡΧΟΣ Α.Ε."ΙΑΣΩΝ Α.Ε."	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΦΑΓΕΙΟΥ	ΑΓ. ΒΗΣΣΑΡΙΩΝΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	ΚΡΕΑΣ	3.400.000,00	1.585.000,00	1.075.000,00	2.990.000,00	1.420.500,00
844	291087	10/9/2002	ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΚΟΠΕΛΟΥ	ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΔΗ-ΜΟΤΙΚΟΥ ΣΦΑΓΕΙΟΥ ΣΚΟΠΕΛΟΥ	ΔΗΜΟΣ ΣΚΟΠΕΛΟΥ, ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΚΡΕΑΣ	597.329,00	388.264,00	149.332,00	597.000,00	388.050,00

ΥΠΟΒΟΛΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΡΥΞΗ ΜΕΤΡΟΥ 2.1. ΤΟΥ Ε.Π. Α.Α.& Α.Υ. 2000- 2006 (1257/99)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΛΟΥ	ΑΡΙΘΜ. ΠΡΩΤ. ΠΡΩΤ.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ - ΝΟΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ
930	291289	10/9/2002	ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ "MAX GARDEN"	ΙΔΡΥΣΗ ΜΟΝΑΔΟΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ, ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΔΙΑΛΟΓΗΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ - ΨΥΞΗΣ & ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΟΠΩΡ/ΚΩΝ, ΠΛΑΤΑΤΑΣ, ΟΣΠΡΙΩΝ & ΞΗΡΩΝ ΚΑΡΠΩΝ	ΔΗΜΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ/ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	298.700,00	149.350,00	74.675,00	257.000,00	128.500,00
939	291312	10/9/2002	Β. ΤΣΙΑΝΑΒΑΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΔΗΜΟΣ ΒΛΟΧΟΥ/ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	ΚΡΕΑΣ	1.418.543,00	709.271,00	439.748,00	1.205.000,00	602.500,00
942	291932	13/9/2002	Ε.Α.Σ. ΒΟΛΟΥ - ΕΒΟΛΑ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	Δ.Δ. ΔΙΜΗΝΟΥ/ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΓΑΛΑ	3.000.000,00	1.425.000,00	1.575.000,00	2.090.000,00	1.015.500,00
944	291933	13/9/2002	ΜΠΙΖΙΟΣ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	4ο ΧΛΜ ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ - ΔΕΣΚΑΤΗΣ, ΔΗΜΟΥ ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΓΑΛΑ	300.000,00	150.000,00	150.000,00	270.000,00	135.000,00
945	291931	13/9/2002	ΠΤΛΕΖΟΣ ΚΩΝ-ΣΤΑΝΤΙΝΟΣ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΥΡΟΚΟΜΕΙΟΥ	ΣΟΥΡΒΙΑ ΒΕΡΔΙΚΟΥΣΙΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΓΑΛΑ	300.000,00	150.000,00	75.000,00	270.000,00	135.000,00
946	291936	13/9/2002	ΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΡΥΠΛΗ Α.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΟΙΝΟΥ	ΒΟΥΝΑΙΝΑ ΔΗΜΟΥ ΚΡΑΝΩΝΟΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΙΝΟΣ	2.964.050,00	1.408.822,00	741.012,00	1.960.000,00	957.000,00
948	291934	13/9/2002	ΧΩΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε. ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	Δ.Δ. ΦΑΛΛΑΝΗΣ - ΠΑΝΟΥΔΗΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΓΑΛΑ	300.000,00	150.000,00	150.000,00	295.000,00	147.500,00

ΥΠΟΒΟΛΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΡΥΞΗ ΜΕΤΡΟΥ 2.1. ΤΟΥ Ε.Π. Α.Α.& Α.Υ. 2000- 2006 (1257/99)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΛΟΥ	ΑΡΙΘΜ. ΠΡΩΤ. ΠΡΩΤ.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΙΧΡΗΜΑ ΕΠΕΝΔΥΣΤΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ - ΝΟΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ
980	291324	10/9/2002	ΚΟΓΚΟΥΛΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ, ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ Ο.Ε.	ΔΙΑΔΟΓΗΤΗΡΙΑ - ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΕΥΑΣΤΗΡΙΑ ΦΡΟΥΤΩΝ ΚΑΙ ΛΑΧΑΝΙΚΩΝ	ΟΙΚΙΣΜΟΣ ΡΗΓΑ ΦΕΡΡΑΙΩΝ, ΔΗΜΟΣ ΦΕΡΡΩΝ, ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΟΠΙΩΡ/ΚΑ	270.000,00	135.000,00	135.000,00	220.000,00	110.000,00
1086	298116	9/10/2002	ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΗ Α.Ε. - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΩΟΤΡΟΦΩΩΝ " ΦΥΡ - ΚΑΡ"	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ ΖΩΟΤΡΟΦΩΩΝ	ΔΗΜΟΣ ΚΑΜΠΟΥ/ ΔΗΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	ΖΩΟΤΡΟΦΕΣ	299.580,00	149.790,00	149.790,00	245.000,00	122.500,00
1196	298542	10/10/2002	ΚΩΝ/ΝΟΣ ΝΙΚ. ΦΟΥΥΤΟΥΝΑΣ	ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΛΛΑΙΟΥΤΡΕΒΕΙΟΥ	ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΙ ΔΗΜΟΣ ΤΥΡΝΑΒΟΥ/ ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΕΛΛΑΙΟΥΧΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	276.000,00	138.000,00	69.000,00	180.000,00	90.000,00
1203	298558	10/10/2002	ΚΟΣΣΙΑΒΑΣ - ΚΟΥΖΙΩΚΑΣ Α.Ε.Β.Ε." ΒΟΨΑ"	ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ & ΠΕΤΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΡΕΑΤΟΣΚΕΥΑΣΜΑΤΩΝ	ΔΗΜΟΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΚΡΕΑΣ	270.461,00	135.231,00	81.138,00	225.000,00	112.500,00
1210	298583	10/10/2002	ΣΟΥΛΤΑΝΑ ΓΚΟΓΚΑ	ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ & ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΖΩΟΤΡΟΦΩΩΝ	ΚΑΡΑΓΑΤΣΗ ΔΗΜΟΥ ΤΥΡΝΑΒΟΥ/ ΔΗΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΖΩΟΤΡΟΦΕΣ	295.000,00	147.500,00	147.500,00	270.000,00	135.000,00
1219	298604	10/10/2002	ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΤΡΙΚΑΛΩΝ "ΑΓΡΙ"	ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ ΟΕΟΠΟΙΑΣ	50 ΧΛΜ Ε.Ο. ΤΡΙΚΑΛΩΝ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ, ΔΗΜΟΣ ΦΑΛΩΡΕΙΑΣ/ ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	ΟΙΝΟΣ	1.173.880,00	586.940,00	363.903,00	1.140.000,00	570.000,00

ΥΠΟΒΟΛΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΡΥΞΗ ΜΕΤΡΟΥ 2.1. ΤΟΥ Ε.Π. Α.Α.& Α.Υ. 2000-2006 (1257/99)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΛΟΥ	ΑΡΙΘΜ. ΠΡΩΤ.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΙΧΡΗΜΑ ΕΠΕΝΔΥΣΤΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ - ΝΟΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ
1221	298619	10/10/2002	ΕΡΑΤΩ Ι. ΛΑΜΠΡΟΥΛΗ - ΨΥΓΕΙΑ Α.Ε	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ & ΨΥΞΗΣ ΦΡΟΥΤΩΝ	ΑΓ. ΑΝΝΑ ΑΓΙΑΣ/ ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	300.000,00	150.000,00	150.000,00	230.000,00	115.000,00
1222	298621	10/10/2002	ΜΑΛΑΚΟΣ Α.Ε. ΨΥΞΕΙΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΤΗΡΙΑ - ΕΜΠΟΡΙΑ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΨΥΞΗΣ ΦΡΟΥΤΩΝ	Δ.Δ. ΑΓ. ΣΟΦΙΑ ΔΗΜΟΥ ΤΥΡΝΑΒΟΥ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	2.270.000,00	1.096.500,00	567.500,00	1.185.000,00	923.650,00
1225	298623	10/10/2002	ΓΕΡΓΟΛΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ "ΚΕΔΑΠ"	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥΡΣΙΩΝ	110 ΧΑΜ Ε.Ο. ΤΡΙΚΑΛΩΝ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΔΗΜΟΣ ΠΕΛΙΝΑΙΩΝ/ ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	4.500.000,00	2.025.000,00	1.125.000,00	3.700.000,00	1.705.000,00
1227	298635	10/10/2002	ΒΑΣΙΛΑΒΑΝΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.(ΟΙΝΟΙ ΑΠΟΣΤΑΓΜΑΤΑ ΒΑΣΙΛΑΒΑΝΟΥ)	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	3ο ΧΑΜ ΛΑΡΙΣΑΣ - ΤΥΡΝΑΒΟΥ, ΔΗΜΟΣ ΓΙΑΝΝΟΥΛΗΣ / ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΙΝΟΣ	820.000,00	410.000,00	205.000,00	800.000,00	400.000,00
1228	298624	10/10/2002	ΑΘΩΣΤΑΙΚΟΣ - ΣΠ ΨΥΡΡΑΣ ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΕΛΕΣΜΑΤΩΝ "EUROSAL Α.Ε."	ΒΕΛΤΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΣΠΑΡΑΤΩΓΗΣ ΣΑΛΑΤΩΝ - ΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	3ο ΧΑΜ ΑΜΠΕΛΩΝΑ - ΤΥΡΝΑΒΟΥ, ΔΗΜΟΣ ΑΜΠΕΛΩΝΑ / ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	1.120.000,00	560.000,00	280.000,00	800.000,00	400.000,00
1229	298626	10/10/2002	ΑΓΡΟΞΕΛΩΤΙΚΗ " ΑΓΡΟEXPORT Ε.Π.Ε." ΣΑΙΤΗΣ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΒΡΩΣΙΜΩΝ ΕΛΛΙΩΝ	ΕΛΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΥ ΜΑΚΡΥΧΩΡΙΟΥ/ ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	260.000,00	130.000,00	130.000,00	250.000,00	125.000,00
1230	298628	10/10/2002	ΚΩΝ/ΝΟΣ ΜΟΤΣΙΟΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ - ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Ο.Ε." ΑΓΚΡΙΚΟ-	ΙΔΡΥΣΗ ΜΟΝΑΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ	ΚΑΛΟΧΩΡΙ ΔΗΜΟΥ ΝΕΣΣΩΝΟΣ/ ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	3.000.000,00	1.425.000,00	1.200.000,00	2.380.000,00	1.146.000,00

ΥΠΟΒΟΛΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΡΥΞΗ ΜΕΤΡΟΥ 2.1. ΤΟΥ Ε.Π. Α.Α.& Α.Υ. 2000- 2006 (1257/99)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΛΟΥ	ΑΡΙΘΜ. ΠΡΩΤ. ΠΡΩΤ.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΙΧΡΗΜΑ Ε-ΠΕΝΑΥΤΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ - ΝΟΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ
			ΥΑΛ Ο.Ε."								
1251	298702	10/10/2002	ΑΦΟΙ Δ. ΤΣΑΝΤΟΥ Ο.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ & ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΟΠΩΡΟΚΗΠΕΥΤΙΚΩΝ	Δ.Δ. ΓΕΩΡΓΙΑΝΑΔΩΝ ΔΗΜΟΥ ΟΙΧΑΛΙΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	2.400.000,00	1.155.000,00	725.000,00	1.900.000,00	930.000,00
1260	298965	10/10/2002	ΜΠΑΤΑΓΙΑΝΝΗΣ Α.Ε.Β.Ε." ΒΟΣΚΟΠΟΥΛΑ Α.Ε.Β.Ε."	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΟΣ	ΛΑΖΑΡΙΝΑ ΤΡΙΚΑΛΩΝ, ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	ΓΑΛΑ	4.100.000,00	1.865.000,00	1.435.000,00	2.650.000,00	1.267.500,00
1265	299127	10/10/2002	ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΛΜΥΡΟΥ Α.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΛΑΙΟΥΡΓΕΙΟΥ	ΚΕΦΑΛΩΣΗ Δ.Δ. ΠΛΑΤΑΝΟΥ, ΔΗΜΟΥ ΑΛΜΥΡΟΥ, ΔΗΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΕΛΑΙΟΥΧΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	249.718,00	124.859,00	124.859,00	200.000,00	100.000,00
1299	302837	23/10/2002	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΑΓΡΟΤΙΚΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΙΣ - ΑΤΙ - Α.Ε.	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΝΤΟΜΑΤΑΣ	ΛΑΖΑΡΙΝΑ, ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΑΪΤΣΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	8.835.000,00	3.617.250,00	2.738.850,00	7.100.000,00	3.010.000,00
1300	302836	23/10/2002	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΣΟΥΡΠΗΣ Ν. ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΛΑΙΟΤΡΕΒΕΙΟΥ & ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ - ΣΥΣΚΕΥΑΣΤΗΡΙΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ	ΑΝΑΘΕΜΑΤΑ ΔΗΜΟΥ ΣΟΥΡΠΗΣ/ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΕΛΑΙΟΥΧΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	2.459.032,00	1.181.564,00	762.300,00	1.700.000,00	840.000,00

ΥΠΟΒΟΛΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΡΥΞΗ ΜΕΤΡΟΥ 2.1. ΤΟΥ Ε.Π. Α.Α.& Α.Υ. 2000- 2006 (1257/99)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΛΟΥ	ΑΡΙΘΜ. ΠΡΩΤ. Α.Α.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΝΤΑΞΗ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ - ΝΟΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ
1308	302923	24/10/2002	ΠΑΤΣΗΣ ΔΗ- ΜΗΤΡΙΟΣ	ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΥ- ΡΟΚΟΜΕΙΟΥ	ΔΗΜΟΣ ΤΥΡΝΑΒΟ- Υ/ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ	ΓΑΛΛΑ	299.697,00	149.849,00	74.924,00	299.000,00	149.500,00
1315	303276	24/10/2002	VRINO - ΑΡΙΤΥ- ΡΩ ΣΙΟΚΑΡΑ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟ- ΝΑΔΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΑΡΩΜΑΤΙ- ΚΩΝ ΦΥΤΩΝ	ΒΡΥΝΑΙΝΑ, ΔΗΜΟΣ ΣΟΥΡΠΗΣ/ ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΑΡΩΜ. ΦΥΤΑ & ΦΑΡΜ ΦΥ- ΤΑ	299.998,00	149.999,00	74.999,00	240.000,00	120.000,00
1333	303838	30/10/2002	ΣΠ'ΑΛΑ ΕΛΕΝΗ & ΣΙΑ Ο.Ε.	ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓ- ΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΕΜΠΟΡΙ- ΑΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΒΙΟΛΟ- ΓΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΔΙΑ ΤΗΣ ΙΔΡΥΣΕΩΣ ΝΕΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΜΟΝΑ- ΔΟΣ	ΑΡΓΑΛΑΣΤΗ ΠΗΛΙ- ΟΥ/ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗ- ΣΙΑΣ	ΟΠΩΡ/ΚΑ	869.920,00	434.960,00	26.976,00	720.000,00	360.000,00
1334	303836	30/10/2002	ΧΡΗΣΤΟΦΟΡΟΣ ΠΑΥΛΙΑΔΗΣ Α.Ε.	ΕΠΕΚΤΑΣΗ & ΕΚΣΥΓ- ΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΖΩΟΤΡΟ- ΦΩΝ	ΚΡΟΚΙΟ ΔΗΜΟΥ ΑΛΛΑΜΥΡΟΥ/ ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΖΩΟΤΡΟ- ΦΕΣ	6.543.933,00	2.815.396,29	2.419.750,11	1.500.000,00	750.000,00
1368	304113	31/10/2002	ΚΙΣΣΑΒΟΣ Ε.Π.Ε.	ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΥ- ΡΟΚΟΜΕΙΟΥ	ΣΩΤΗΡΙΤΣΑ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ/ΝΟΜΟΣ ΛΑ- ΡΙΣΑΣ	ΓΑΛΛΑ	900.000,00	450.000,00	450.000,00	800.000,00	400.000,00
1369	304114	31/10/2002	ΝΙΚΟΛΑΟΣ Χ. ΛΑΙΤΣΟΣ	ΜΕΤΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ & ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΥ- ΟΚΟΜΕΙΟΥ	ΒΕΛΕΣΤΙΝΟ ΜΑΓ- ΝΗΣΙΑΣ/ ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΓΑΛΛΑ	815.000,00	407.500,00	407.500,00	670.000,00	335.000,00
1386	304116	31/10/2002	ΙΩΑΝΝΗΣ Χ. ΕΥΑΓΓΕΛΙΝΟΣ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΛΛΑ- ΙΟΤΡΙΒΕΙΟΥ	Δ.Δ. ΚΑΤΩ ΓΑΤΖΕΑΣ/ ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	ΕΛΛΙΟΥΧΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	300.000,00	150.000,00	150.000,00	230.000,00	115.000,00

ΥΠΟΒΟΛΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΡΥΞΗ ΜΕΤΡΟΥ 2.1. ΤΟΥ Ε.Π. Α.Α.& Α.Υ. 2000- 2006 (1257/99)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΑΚΕΛΛΟΥ	ΑΡΙΘΜ. ΠΡΩΤ.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ Ε-ΠΕΝΑΥΤΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ - ΝΟΜΟΣ	ΤΟΜΕΑΣ	ΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ
1419	304377	31/10/2002	ΚΥΤΙΑΗΣ ΙΩ-ΑΝΝΗΣ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΛΛ-ΙΟΥΤΡΙΒΕΙΟΥ	ΑΝΩ ΓΑΤΖΕΑ ΒΟ-ΛΟΥ/ ΝΟΜΟΣ ΜΑΓ-ΝΗΣΙΑΣ	ΕΛΑΙΟΥΧΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	300.000,00	150.000,00	150.000,00	210.000,00	105.000,00
1436	304351	31/10/2002	ΤΣΟΥΤΣΑΣ Β.ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΛΛ-ΙΟΥΤΡΙΒΕΙΟΥ	ΑΓ.ΑΝΑΛΗΨΗ ΑΡ-ΓΥΡΟΠΟΥΛΙΟΥ ΤΥΡΝΑΒΟΥ/ ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΕΣΑΣ	ΕΛΑΙΟΥΧΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	300.000,00	150.000,00	75.000,00	220.000,00	110.000,00

3.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΟΥ ΥΠΑΧΘΗΚΑΝ ΣΤΙΣ ΕΥΕΡΓΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ 2.1 ΣΤΟΝ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ (1257/99) ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Από τις συνολικά προαναφερθείσες επιχειρήσεις που χρηματοδοτήθηκαν υπό τις ευεργετικές διατάξεις του Μέτρου 2.1 στον Κανονισμό 1257/99 σε επίπεδο Περιφέρειας Θεσσαλίας κατά το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης επιλέχθηκε δείγμα του οποίου οι Διαχειριστές των επενδυτικών σχεδίων χρησιμοποιήθηκαν ως υποκείμενα έρευνας της παρούσας εργασίας στα πλαίσια διακρίβωσης ή μη των προσεγγίσεων οι οποίες διαμόρφωσαν το θεωρητικό υπόβαθρο της επιτυχίας ή μη επενδυτικών σχεδίων. Για την πληρέστερη κατανόηση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, κρίνεται σκόπιμη η συνοπτική περιγραφή του αντικειμένου των υλοποιημένων επενδυτικών σχεδίων τα οποία εξετάστηκαν και παρουσιάζονται στο "Πίνακα 3.3".

Πίνακας 3.3 Δείγμα μελετών περίπτωσης δώδεκα (12) ολοκληρωμένων επενδυτικών σχεδίων στο Μέτρο 2.1 του Καν. 1257/99 στο Γ Κ.Π.Σ. που αποτέλεσε αντικείμενο διερεύνησης της επιτυχίας της παρούσας εργασίας (Υποβληθέντες Φάκελοι στο Μέτρο 2.1 του Καν. 1257/99 Επενδυτικών Σχεδίων)

Α/Α	ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ	ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΩΣ ΤΗΝ ΕΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
1	A	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΓΙΑ ΛΟΓΟΥΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ & ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΗΧ/ΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΤΥΡΟΚΟΜΕΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ISO & HACCP	13/06/2005 – 18/09/2009	ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ
2	B	ΒΕΛΤΙΩΣΗ – ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΑΛΑΤΩΝ – ΕΔΕΣΜΑΤΩΝ	10/10/2002 – 10/10/2008	ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ
3	Γ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΥΡΟΚΟΜΕΙΟΥ	13/09/2002 – 27/04/2005	ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ
4	Δ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥΡΣΙΩΝ	08/10/2002 – 08/10/2008	ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ
5	E	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΕ-	24/07/2002 -24/07/2006	ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ

A/A	ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ	ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΩΣ ΤΗΝ ΕΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
		ΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΕΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΣΙΟΥ		
6	Z	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟΒΛΗΤΟΥ – ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΥΡΟΚΟΜΕΙΟΥ -	21/06/2005 – 31/03/2009	ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ
7	H	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΑΣ	17-10-2001 – 01/09/2006	ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ
8	Θ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΟΙΝΟΠΟΙΑΣ	8/10/2002 - 20/09/2008	ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ
9	I	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΡΕΑΤΟΣ & ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΡΕΑΤΟΣΚΕΥΑΣΜΑΤΩΝ	21/06/2005 – 21/06/2008	ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ
10	K	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΨΥΓΓΕΙΩΝ - ΣΥΣΚΕΥΑΣΤΗΡΙΩΝ	20/04/2005 – 20/04/2007	ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ
11	Λ	ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	25/07/2002 – 31/03/2009	ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ
12	M	ΙΔΡΥΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΤΕΜΑΧΙΣΜΟΥ- ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΡΕΑΤΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΡΕΑΤΟΣΚΕΥΑΣΜΑΤΩΝ	13/06/2005 – 26/01/2009	ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ

1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Α

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο αφορά υφιστάμενη τυροκομική μονάδα. Με την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου της η επιχείρηση έθεσε ως στόχευση την παραγωγή προϊόντων μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας, τη μείωση του κόστους παραγωγής χρησιμοποιώντας εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας στο κλάδο και τη διασφάλιση συνέχειας παραγόμενων προϊόντων καλής ποιότητας πιστοποιημένα κατά ISO 9002. Η περαιτέρω ανάπτυξη των πωλήσεων ήτο αποτέλεσμα της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της μονάδας, της βελτίωσης της υφιστάμενης υποδομής και της εναρμόνισης τόσο

των υφιστάμενων όσο και των νέων υποδομών με τις οδηγίες ISO - HACCP. Οι βασικοί λόγοι λήψης της επιχειρηματικής απόφασης του φορέα για τον σχεδιασμό και υλοποίηση του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου έχουν ως ακολούθως:

- ➔ Εκσυγχρονισμός των υφιστάμενων εγκαταστάσεων παραγωγής ώστε να εξασφαλίζεται η υγιεινή και εργονομία καθώς επίσης και να είναι πλήρως εναρμονισμένο με τις προδιαγραφές του HACCP,
- ➔ Παραγωγή προϊόντων σε καινοτόμες συσκευασίες κατάλληλων για τη συσκευασία τυροκομικών προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες τις αγοράς,
- ➔ Διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων με την εφαρμογή προτύπων ISO 9002 και συστήματος HACCP,
- ➔ Ποιοτική βελτίωση των ήδη παραγόμενων προϊόντων με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στις ήδη υφιστάμενες γραμμές παραγωγής,
- ➔ Εξοικονόμηση ενέργειας με την εφαρμογή μεθόδων παραγωγής που συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση,
- ➔ Προμήθεια εξοπλισμού διασφάλισης υγειονομικών συνθηκών,
- ➔ Προμήθεια εξοπλισμού μέσω εσωτερικής μεταφοράς.
- ➔ Βελτίωση των υποδομών συντήρησης – ψύξης και αποθήκευσης.

Προς τούτο έθεσε στο σχεδιασμό και κατόπιν υλοποίηση της επενδυτικής πρότασης: **α)** την διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου της μονάδος, **β)** την ανέγερση κτιριακών υποδομών για την παραγωγική διαδικασία, **γ)** την προμήθεια μηχανολογικού (μεταποίησης και συσκευασίας), εξοπλισμού ποιοτικού ελέγχου και λοιπού εξοπλισμού, **δ)** την προμήθεια μέσω εσωτερικής μεταφοράς, **ε)** πραγματοποίηση δαπανών για την βελτίωση των υγειονομικών συνθηκών (τόσο στις κτιριακές εγκαταστάσεις όσο και τον μηχανολογικό εξοπλισμό) και **ε)** προμήθεια **Συστήματος ISO & HACCP**. Ο εκσυγχρονισμός της μονάδος επρόκειτο να συνίστατο σε πολλαπλά οφέλη όπως:

- ✓ Συγκράτηση του κόστους παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα από την μία πλευρά, ενώ από την άλλη βελτίωση ακόμη περισσότερο της ποιότητας των προϊόντων,

- ✓ Αύξηση της παραγωγικότητας, αφού η βελτίωση της υφιστάμενης υποδομής των γραμμών παραγωγής για μια εξασφαλισμένη ποιοτική παραγωγή με ελάχιστες φύρες,
- ✓ Διασφάλιση περισσότερο ανταγωνιστικά προϊόντα άριστων προδιαγραφών,
- ✓ Αποφυγή αλλοίωσης της α' ύλης και διασφάλιση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της,
- ✓ Βελτίωση των συνθηκών παραγωγής,
- ✓ Ελαχιστοποίηση των απωλειών των ευαίσθητων προϊόντων λόγω της εξασφάλισης ιδανικών συνθηκών παραγωγής και αποθήκευσης,
- ✓ Παραγωγή νέων πιο ανταγωνιστικών συσκευασιών και διεύρυνση της γκάμας τους.

2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Β

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο πραγματοποιήθηκε από υφιστάμενη επιχείρηση η οποία δραστηριοποιούταν στην παραγωγή σαλατών και λοιπών εδεσμάτων. Στοχοθεσία της ήταν η ανταπόκριση στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες με παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων βάσει νέων εφαρμογών και νέων διατροφικών τάσεων και απαιτήσεων μέσα από νέες παραγωγικές διαδικασίες με οριζόντια διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων, και διεξόδου σε νέες αγορές. Συγκεκριμένα οι βασικοί λόγοι ανάληψης της επιχειρηματικής απόφασης του φορέα για το σχεδιασμό και υλοποίηση του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου είχαν ως ακολούθως:

- ➔ Διασφάλιση συνθηκών υγιεινής με αποκλεισμό των πιθανών κινδύνων που ελλόχευαν στη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων,
- ➔ Έλλειψη επάρκειας υποδομών στη μεταποίηση και συσκευασία των προϊόντων άρα και αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς,
- ➔ Βελτίωση των υποδομών επεξεργασίας σαλατών,
- ➔ Αναδιοργάνωση των διοικητικών και οργανωτικών λειτουργιών, της επιχείρησης,

- ➔ Βελτίωση της βοηθητικής υποδομής παραγωγής και του εξοπλισμού υπηρεσιών,
- ➔ Αντικατάσταση εξοπλισμού υποστήριξης ψυκτικών θαλάμων,
- ➔ Προμήθεια περαιτέρω εξοπλισμού εσωτερικής μεταφοράς.

Ο σχεδιασμός και κατόπιν υλοποίηση της επενδυτικής πρότασης αφορούσε: **α)** συμπλήρωση εργασιών στο περιβάλλον χώρο της μονάδος, **β)** ανέγερση κτιριακών υποδομών για διασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών υγιεινής, **γ)** προμήθεια μηχανολογικού (μεταποίησης, συσκευασίας και κατάψυξης - ψύξης), εξοπλισμού γραφείων και λοιπού εξοπλισμού, και **δ)** προμήθεια μέσω εσωτερικής μεταφοράς. Οι πιθανές ωφέλειες υλοποίησης του έργου συνίσταντο σε:

- ✓ Παραγωγή προϊόντων υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών λόγω της ποιοτικής αναβάθμισης,
- ✓ Αύξηση παραγωγής προϊόντων μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας, μείωση του κόστους παραγωγής χρησιμοποιώντας εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας στον κλάδο,
- ✓ Ευελιξία της παραγωγής μέσα από αναβάθμιση του εξοπλισμού παραγωγής με άμεση επίπτωση στον απαιτούμενο παραγωγικό χρόνο (μείωση). Με την υλοποίηση της επένδυσης άμεση ανταπόκριση στις νέες παραγωγικές δομές, εφαρμογές και σύνθετες υπηρεσίες,
- ✓ Διασφάλιση της καλής ποιότητας των προϊόντων με πιστοποίηση κατά ISO 9002 και σύστημα ελέγχου HACCP.

3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Γ

Η τρίτη μελέτη περίπτωσης αφορά υφιστάμενη τυροκομική μονάδα που προέβη στον εκσυγχρονισμό αυτής. Κυριότερος στόχος της εταιρείας με τη πραγματοποίηση του επενδυτικού σχεδίου ήταν η ανάπτυξη κατάλληλων υποδομών για την δυναμική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού έναντι του κλάδου και η αύξηση των πωλήσεων τόσο σε εγχώριο αλλά και διεθνές επίπεδο. Συγκεκριμένα, οι λοιπές πλην όμως ήσσονος σημασίας αιτίες λήψης της επιχειρηματικής απόφασης του φορέα για την πραγματοποίηση της επενδυτικής πρότασης έχουν ως ακολούθως:

- ➔ Ποιοτική βελτίωση των ήδη παραγόμενων προϊόντων με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στις ήδη υφιστάμενες γραμμές παραγωγής,
- ➔ Διασφάλιση της ποιότητας νέων προϊόντων με την εφαρμογή προτύπων ISO 9002 και συστήματος HACCP,
- ➔ Εξοικονόμηση της καταναλισκόμενης ενέργειας με εφαρμογή μεθόδων παραγωγής που συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση,
- ➔ Βελτίωση του εξοπλισμού εσωτερικής μεταφοράς και των υποδομών συντήρησης – ψύξης και αποθήκευσης.

Οι πραγματοποιούμενες δαπάνες συνίσταντο σε: **α)** διαμόρφωση των κτιριακών εγκαταστάσεων για διασφάλιση των απαραίτητων συνθηκών υγιεινής, έτσι ώστε η μονάδα να πιστοποιηθεί κατά ISO & HACCP, **β)** προμήθεια του απαραίτητου εξοπλισμού (συσκευασίας, μεταποίησης και κατάψυξης - ψύξης), ποιοτικού ελέγχου και **γ)** δαπάνη μεταφορικών μέσων εσωτερικής μεταφοράς. Τα κυριότερα ευεργετικά αποτελέσματα της επένδυσης απαριθμούνται ως εξής:

- ✓ Συγκράτηση κόστους παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα με παράλληλη την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των συνθηκών παραγωγής,
- ✓ Αύξηση της παραγωγικότητας και δυναμικής, λόγω της βελτίωσης της υφιστάμενης υποδομής η οποία συνεπάγεται ποιοτική παραγωγή.
- ✓ Δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων άριστων προδιαγραφών και αποφυγή των πιθανών κινδύνων αλλοίωσης της πρώτης ύλης με συνέπεια τη διασφάλιση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της.

4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Δ

Η τέταρτη κατά σειρά μελέτη περίπτωσης αφορούσε σε εκσυγχρονισμό υφιστάμενης μονάδος παραγωγής τουρσιών. Ο επενδυτής οδηγήθηκε στο σχεδιασμό της συγκεκριμένης επένδυσης γνωρίζοντας τη ζήτηση των παραγόμενων προϊόντων στην αγορά της Γερμανίας, Τουρκίας και των ΗΠΑ, και στόχευσε στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης με:

- ➔ Την είσοδο σε μία ολοένα μεγαλύτερη και δυναμικότερη παγκόσμια αγορά που δημιουργείται από την τάση προς την υγιεινή διατροφή και ιδιαίτερα για κηπευτι-

κά και λαχανικά συνδεδεμένα με την Μεσογειακή και Ελληνική διατροφή και κουζίνα,

- ➔ Τη δημιουργία νέων διεξόδων με υπογραφή ετήσιων συμβάσεων στρεφόμενη σε εναλλακτικές λύσεις με προμήθεια υψηλότερων αποδόσεων καλλιέργειας για τους γεωργούς πιο προσοδοφόρων,
- ➔ Τη κάλυψη όλων των γευστικών απαιτήσεων της διεθνούς αγοράς με την παραγωγή προϊόντων τουρσιού από α' ύλες (π.χ. ορισμένες ποικιλίες πιπεριάς) που δεν παράγονται εκτεταμένα στην Ελλάδα και η ζήτησή τους καλύπτεται από γειτονικές χώρες (Τουρκία, Βουλγαρία).

Οι άνωθεν στόχοι επρόκειτο να επιτευχθούν με: **α)** τη δημιουργία νέων κτιριακών εγκαταστάσεων, σύγχρονων προδιαγραφών έτσι ώστε να διασφαλίζεται η υγιεινή και η εργονομία, **β)** την εγκατάσταση απαραίτητων υποδομών μεταποίησης, συσκευασίας και συντήρησης, **γ)** την αγορά νέων καινοτόμων συσκευασιών σε περιέκτες και πλαστικά δοχεία κατάλληλα για τρόφιμα, ικανές να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς, **δ)** τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων με εφαρμογή προτύπων ISO 9002 και HACCP και τέλος **ε)** τη δημιουργία απαραίτητων βοηθητικών υποδομών και εξοπλισμού.

Οι ωφέλειες από την πραγματοποίηση της επενδυτικής πρότασης επρόκειτο να φέρουν τα εξής αποτελέσματα:

- ✓ Συγκράτηση του κόστους παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα από την μία πλευρά, ενώ από την άλλη υψηλή ποιότητα προϊόντων,
- ✓ Αύξηση της παραγωγικότητας, αφού η εγκατάσταση των γραμμών παραγωγής θα προσέδιδε μια εξασφαλισμένη ποιοτική παραγωγή με ελάχιστες φύρες,
- ✓ Ελαχιστοποίηση των απωλειών λόγω της διασφάλισης βέλτιστων συνθηκών αποθήκευσης των ευαίσθητων αγροτικών προϊόντων.

5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε

Η παρούσα επενδυτική πρόταση αφορά υφιστάμενη μονάδα παραγωγής ελαιών και τουρσιού. Το ενδιαφέρον του φορέα εστιάζεται κυρίως στη προστασία του περιβάλλοντος σε παραλληλία τη στόχευση αύξησης της παραγωγής των προϊόντων με

μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία, και τη διασφάλιση άριστης ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων μέσα από τις διαδικασίες του ISO 9002 και ελέγχου HACCP, και προς αυτή την κατεύθυνση αιτείται εκσυγχρονισμό της μονάδος με τη βελτίωση των υφιστάμενων υποδομών βιολογικού καθαρισμού. Συγκεκριμένα οι βασικοί λόγοι λήψης της επιχειρηματικής απόφασης έχουν ως ακολούθως:

- ➔ Εγκατάσταση πλήρους συστήματος επεξεργασίας αποβλήτων,
- ➔ Δημιουργία αποθηκευτικών χώρων και χώρου εστίασης προσωπικού,
- ➔ Βελτίωση των κτιριακών εγκαταστάσεων σε βασικά παραγωγικά τμήματα,
- ➔ Αναδιοργάνωση των διοικητικών και οργανωτικών λειτουργιών της επιχείρησης,
- ➔ Βελτίωση των υποδομών ωρίμανσης και επεξεργασίας ελαιών,
- ➔ Εγκατάσταση εξοπλισμού νέων μορφών συσκευασίας και εκσυγχρονισμό του υφιστάμενου σύμφωνα με τη ζήτηση και τις επιταγές της αγοράς,
- ➔ Βελτίωση εξοπλισμού εσωτερικής μεταφοράς,
- ➔ Βελτίωση της βοηθητικής υποδομής παραγωγής και,
- ➔ Βελτίωση της υποδομής των υπηρεσιών και του ποιοτικού ελέγχου.

Οι ωφέλειες εκσυγχρονισμού υφιστάμενων υποδομών και βελτίωσης των παραγωγικών δυνατοτήτων συνίστανται σε:

- ✓ Μείωση του κόστους παραγωγής παράλληλα με ποιοτική βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων,
- ✓ Αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας, αφού η βελτίωση της υφιστάμενης υποδομής των γραμμών παραγωγής εξασφαλίζει ποιοτική παραγωγή με ελάχιστες φύρες,
- ✓ Ελαχιστοποίηση απωλειών των προϊόντων μέσα από την διασφάλιση ιδανικών συνθηκών παραγωγής και αποθήκευσης,
- ✓ Παραγωγή νέων πιο ανταγωνιστικών προϊόντων και διεύρυνση της γκάμας τους.

6. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ζ

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο αφορά υφιστάμενη τυροκομική μονάδα η οποία αιτείται την εγκατάσταση συστήματος επεξεργασίας αποβλήτου και γενικότερο εκσυγχρονισμό της μονάδος. Στόχος της επιχείρησης είναι η διασφάλιση ανταγωνιστικής

παρουσίας της έναντι του κλάδου και η αύξηση των πωλήσεων της στην εγχώρια αγορά, καθώς και η διεξόδυση σε νέες αγορές. Οι λοιπές κινητήριες δυνάμεις πραγματοποίησης της επενδυτικής κίνησης παρατίθενται ως ακολούθως:

- Εγκατάσταση συστήματος επεξεργασίας αποτυρογάλακτος το οποίο προέρχεται από την επεξεργασία τυρογάλακτος, με σημαντική συμβολή στην προστασία του περιβάλλοντος.
- Εγκατάσταση εξοπλισμού συσκευασίας για τον τελικό καταναλωτή σε κύβους φέτας 200γραμ, 500γραμ και 1κιλού πράγμα που διασφαλίζει τόσο τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος αλλά κυριότερα συμβάλλει στην υγιεινή του καταναλωτή.
- Ποιοτική βελτίωση των ήδη παραγόμενων προϊόντων με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στις ήδη υφιστάμενες γραμμές παραγωγής και βελτίωση του εξοπλισμού συγκομιδής,
- Αναβάθμιση των διοικητικών και οργανωτικών λειτουργιών της επιχείρησης με την εγκατάσταση νέου πληροφοριακού συστήματος ERP πληροφόρησης όλων των τμημάτων της επιχείρησης.
- Εξοικονόμηση ενέργειας με την εφαρμογή μεθόδων παραγωγής που συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Οι σχεδιαζόμενες δαπάνες αφορούν: **α)** προμήθεια εξοπλισμού (μεταποίησης, συσκευασίας, γραφείων και λοιπού εξοπλισμού), **β)** εγκατάσταση συστήματος επεξεργασίας αποβλήτου το οποίο προέρχεται από την επεξεργασία του τυρογάλακτος κατά την παραγωγική διαδικασία της μυζήθρας, **γ)** προμήθεια μεταφορικών μέσων εσωτερικής μεταφοράς, **δ)** προμήθεια συστήματος ISO – HACCP και **ε)** τέλος κατάλληλο σύστημα μηχανογράφησης ERP.

Τα προβλεπόμενα αποτελέσματα υλοποίησης της επενδυτικής πρότασης είναι:

- ✓ Η προστασία του περιβάλλοντος,
- ✓ Η διατήρηση και αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας, αφού η βελτίωση της υφιστάμενης υποδομής συνιστά εξασφάλιση ποιοτικής παραγωγής,
- ✓ Παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων άριστων προδιαγραφών,

- ✓ Διασφάλιση της υγιεινής των προϊόντων μέσα από έναν νέο τρόπο συσκευασίας,
- ✓ Και αποφυγή του κινδύνου αλλοίωσης της α' ύλης με την διασφάλιση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της.

7. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Η

Η παρούσα επενδυτική πρόταση αφορά εκσυγχρονισμό μονάδος κονσερβοποιίας. Η εταιρία με την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου στοχεύει στην παραγωγή προϊόντων μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας, μείωση του κόστους παραγωγής χρησιμοποιώντας την τελευταία τεχνολογία στον κλάδο και τη συνεχή διασφάλιση καλής ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων τα οποία προϊόντα πιστοποιούνται από ISO 9002. Η περαιτέρω ανάπτυξη των πωλήσεων θα προέλθει από την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας στην παραγωγή νέων προϊόντων φρούτων και λαχανικών. Μοχλός λήψης της επιχειρηματικής απόφασης του φορέα είναι:

- ➔ Η έλλειψη επαρκών αποθηκευτικών χώρων, άρα και αδυναμία ανταπόκρισης σε μεγαλύτερες παραγγελιοληψίες από προμηθευτές και πελάτες του κυκλώματος,
- ➔ Η αναδιοργάνωση των διοικητικών και οργανωτικών λειτουργιών της επιχείρησης,
- ➔ Η βελτίωση των υφισταμένων γραμμών επεξεργασίας φρούτων και παραγωγής – συσκευασίας κομπόστας και μαρμελάδας,
- ➔ Η εγκατάσταση γραμμών παραγωγής και συσκευασίας νέων προϊόντων σύμφωνα με τη ζήτηση και τις επιταγές της αγοράς,
- ➔ Η βελτίωση εξοπλισμού συγκομιδής, του εξοπλισμού εσωτερικής μεταφοράς και του υφιστάμενου συστήματος επεξεργασίας αποβλήτων.

Οι σχεδιαζόμενες δαπάνες επικεντρώνονται σε τρεις άξονες: **α)** Βελτίωση της υφιστάμενης υποδομής (με πραγματοποίηση εργασιών στο περιβάλλον χώρο, τις κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμού γραφείων και μεταφορικά μέσα εσωτερικής μεταφοράς), **β)** Εγκατάσταση νέων γραμμών παραγωγής νέων προϊόντων (μεταποίησης, συσκευασίας, ψύξης και συγκομιδής), και **γ)** Βελτίωση συστήματος επεξεργασίας αποβλήτων (με την προμήθεια βιολογικού καθαρισμού).

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα του επενδυτικού σχεδίου συνοψίζονται στα εξής:

- ✓ Εξασφάλιση εξιδανικευμένων συνθηκών παραγωγής και αποθήκευσης,
- ✓ Παραγωγή νέων πιο ανταγωνιστικών προϊόντων με διεύρυνση της γκάμας τους με γραμμή επεξεργασίας φρούτων από την οποία θα παράγονται προϊόντα σε κύβους, slivers ή μισά φρούτα, τα οποία στη συνέχεια θα συσκευάζονται σε σάκους ασηπτικής ή θα οδηγούνται σε τούνελ βαθιάς κατάψυξης, γραμμή παραγωγής κέτσαπ, μουστάρδας, μαγιονέζας και γραμμή παραγωγής κοκτέιλ φρούτων και συσκευασίας σε λευκοσιδηρά δοχεία. Ο όγκος των πωλήσεων της πλέον θα διοχετεύεται και προς την παγκόσμια αγορά, πραγματοποιώντας δυναμική είσοδο ακόμη και σε νέες αγορές του εξωτερικού,
- ✓ Επίσης η εταιρία έχει δημιουργήσει πρόγραμμα προμηθειών – Εφοδιασμού μέσα από το ISO 9002, το οποίο επρόκειτο να επεκταθεί και στα νέα προϊόντα.

8. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Θ

Το όγδοο κατά σειρά επενδυτικό σχέδιο αφορά σε εκσυγχρονισμό οινοποιητικής μονάδος. Η επενδυτική επιχειρηματική απόφαση ελήφθη σύμφωνη με τη στόχευση της για αύξηση ποιοτικής παραγωγής μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας εισάγοντας τα πρότυπα ISO 9002 στα υφιστάμενα και τα νέα προϊόντα με παράλληλη την αξιοποίηση τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμού. Οι υπόλοιποι λόγοι οι οποίοι οδήγησαν στο σχεδιασμό του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου συνοπτικά έχουν ως ακολούθως:

- Εκσυγχρονισμό των κτιριακών υποδομών της επιχείρησης, οι οποίες να πληρούν τις προδιαγραφές των συνθηκών υγιεινής σύμφωνα με τις οδηγίες της Ε.Ε.,
- Έλλειψη επαρκών αποθηκευτικών χώρων, και άρα αδυναμία ανταπόκρισης σε μεγαλύτερες παραγγελειοληψίες από προμηθευτές και πελάτες του κυκλώματος,
- Βελτίωση υποδομών επεξεργασίας σταφυλιών και ωρίμανσης σταφυλοπολλτού – μούστου,
- Εγκατάσταση νέου άμβυκα για την παραγωγή αποσταγμάτων σε αντικατάσταση υφιστάμενου, νέας εμφιαλωτικής μηχανής σε γυάλινες φιάλες, νέας γραμμής συσκευασίας σε ασκό σύμφωνα με τη ζήτηση και τις επιταγές της αγοράς,

- ➔ Βελτίωση της βοηθητικής υποδομής παραγωγής, υποδομών υπηρεσιών – ποιοτικού ελέγχου και βελτίωση του εξοπλισμού εσωτερικής μεταφοράς.

Για την κάλυψη των αναγκών που οδήγησαν στην επένδυση σχεδιάστηκαν:

- α)** βελτιώσεις του περιβάλλοντος χώρου και των κτιριακών εγκαταστάσεων,
- β)** μηχανολογικός εξοπλισμός μεταποίησης και συσκευασίας (για το τμήμα της παραγωγής, συσκευασίας και ψύξης), εξοπλισμός υπηρεσιών και λοιπός εξοπλισμός,
- γ)** μεταφορικά μέσα εσωτερικής μεταφοράς και **δ)** τέλος σύστημα ISO & HACCP.

Η πραγματοποίηση της νέας επένδυσης επρόκειτο να συνεισφέρει:

- ✓ Στη παραγωγή προϊόντων υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών με εφαρμογή νέων τεχνολογιών στις νέες γραμμές παραγωγής που θα είναι το εμφιαλωτήριο τσίπουρου, έτσι ώστε στα νέα προϊόντα να επέλθει ποιοτική αναβάθμιση,
- ✓ Στην αύξηση παραγωγικότητας με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία, μείωση του κόστους παραγωγής λόγω της χρήσης τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμού στο κλάδο,
- ✓ Στην ευελιξία της παραγωγής μέσα από την αναβάθμιση του παραγωγικού εξοπλισμού με άμεση επίπτωση στον απαιτούμενο παραγωγικό χρόνο,
- ✓ Στη διασφάλιση καλής ποιότητας προϊόντων τα οποία πρόκειται να πιστοποιηθούν κατά ISO 9002 και να εφαρμοστεί το σύστημα ελέγχου HACCP,
- ✓ Δυναμική παρουσία έναντι των υπολοίπων του κλάδου με αύξηση των πωλήσεων της σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο.

9. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ι

Το επενδυτικό σχέδιο αφορά την ολοκλήρωση εκσυγχρονισμού μονάδος επεξεργασίας κρέατος και παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων. Η στοχοθεσία της επιχειρηματικής κίνησης έγκειται στην αύξηση της παραγωγής προϊόντων με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία, τη μείωση του κόστους παραγωγής και τη συνεχή διασφάλιση της καλής ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων τα οποία προϊόντα θα πιστοποιούνται κατά τα πρότυπα ISO 9002 και HACCP. Ο σχεδιασμός της επενδυτικής

πρότασης πραγματοποιήθηκε με γνώμονα την ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή και των απαιτήσεων του αγοραστικού κοινού της επιχείρησης τα οποία κυρίως περιστρέφονται γύρω από:

- Προμήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού για την παραγωγή και συσκευασία προϊόντων τελικού καταναλωτή σύμφωνα με τις επιταγές και τη ζήτηση της αγοράς,
- Εγκατάσταση νέου μηχανολογικού εξοπλισμού για τη βελτίωση της ποιότητας και της υγιεινής των προϊόντων,
- Δημιουργία των απαραίτητων κτιριακών υποδομών όπου θα στεγαστεί ο νέος μηχανολογικός εξοπλισμός για την παραγωγή προϊόντων τελικού καταναλωτή, την δημιουργία κτιριακών υποδομών για την εγκατάσταση των θαλάμων ψύξης και συντήρησης των προϊόντων ώστε να διασφαλιστεί η υγιεινή των καταναλωτών και βελτίωση της λοιπής βοηθητικής υποδομής,
- Αναδιοργάνωση των διοικητικών και οργανωτικών λειτουργιών της επιχείρησης,
- Βελτίωση των υπηρεσιών ποιοτικού ελέγχου διασφαλίζοντας την υγιεινή των καταναλωτών.

Το κόστος του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει: **α)** πραγματοποίηση εργασιών περιβάλλοντος χώρου περιμετρικά των κτιριακών υποδομών για την διασφάλιση ομαλής πρόσβασης των ά υλών και της συμπλήρωσης των κτιριακών υποδομών για την παραγωγική διαδικασία, **β)** προμήθεια μηχανολογικού (μεταποίησης, συσκευασίας, κατάψυξης και ψύξης) και λοιπού εξοπλισμού (γραφείων), **γ)** αγορά μέσω εσωτερικής μεταφοράς, και **δ)** σύστημα ISO – HACCP για την βελτίωση των συνθηκών υγιεινής της παραγωγικής διαδικασίας.

Τα αποτελέσματα πραγματοποίησης της επενδυτικής πρότασης συνοψίζονται σε:

- ✓ Παραγωγή νέων πιο ανταγωνιστικών προϊόντων και διεύρυνση της γκάμας τους,
- ✓ Αύξηση του μεριδίου αγοράς και επέκταση του δικτύου πωλήσεων,
- ✓ Αύξηση της παραγωγικότητας με την αναδιοργάνωση της υφιστάμενης και την προσθήκη της νέας υποδομής γραμμών με ελαχιστοποίηση απωλειών ά ύλης,
- ✓ Μείωση στο μέγιστο βαθμό του κόστους παραγωγής.

10. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Κ

Το επενδυτικό σχέδιο σχετίζεται με εκσυγχρονισμό υφιστάμενης μονάδος ψυγείων – συσκευαστηρίων οπωροκηπευτικών. Η πείρα του φορέα σε συνδυασμό με τις εκσυγχρονιστικές απόψεις μέσα από την υλοποίηση του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου οδήγησε την επιχείρηση να στοχεύει στα εξής:

- ➔ Είσοδο σε μία ολοένα μεγαλύτερη και δυναμικότερη παγκόσμια αγορά που δημιουργείται από την τάση προς την υγιεινή διατροφή και ιδιαίτερα με προϊόντα συνδεδεμένα με την Μεσογειακή και Ελληνική διατροφή και κουζίνα με διεύρυνση της γκάμας των παραγόμενων προϊόντων,
- ➔ Εκσυγχρονισμό του υφιστάμενου μηχανολογικού εξοπλισμού ψύξης για την μέγιστη ανταπόκριση στις διαμορφούμενες ανάγκες της αγοράς,
- ➔ Εγκατάσταση νέων βελτιωμένων γραμμών παραγωγής προϊόντων σύμφωνα με τις απαιτήσεις του τελικού καταναλωτή και την ανέγερση νέων αποθηκευτικών χώρων ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες που προκύπτουν από την εγκατάσταση των νέων γραμμών παραγωγής,
- ➔ Βελτίωση των υφιστάμενων κτιρίων έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η υγιεινή και εργονομία καθώς και να είναι σε απόλυτη αρμονία με το σύστημα HACCP και την αγορά και εγκατάσταση μηχανολογικού εξοπλισμού για την προστασία του περιβάλλοντος,
- ➔ Δημιουργία καινοτόμων συσκευασιών για τα οπωροκηπευτικά σύμφωνα με τις επιταγές τις διεθνούς αγοράς,
- ➔ Δημιουργία απαραίτητων βοηθητικών υποδομών και εξοπλισμού για την σωστή λειτουργία της μονάδος και την προστασία του περιβάλλοντος από την εγκατάσταση νέας γραμμής.

Ο σχεδιαζόμενος προϋπολογισμός δαπανών του σχεδίου περιλαμβάνει: **α)** κτιριακές εργασίες για την αποθήκευση των προϊόντων, **β)** εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό (συσκευασίας, μεταποίησης, ψύξης), **γ)** εξοπλισμό μηχανογράφησης, **δ)** μεταφορικών μέσων εσωτερικής μεταφοράς, και **ε)** εγκαταστάσεις για την προστασία του περιβάλλοντος καθώς και αναθεώρηση του συστήματος ISO – HACCP. Οι θετικές συνέπειες του επενδυτικού σχεδίου συνοψίζονται σε:

- ✓ Ανάπτυξη των πωλήσεων θα προέλθει από την υψηλή ανταγωνιστικότητα της μονάδας μέσα από τη νέα σύγχρονη παραγωγική υποδομή με την τυποποίηση

και συσκευασία προϊόντων, τα οποία θα διατεθούν κατά κύριο λόγο στις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπου ήδη υπάρχει υψηλή ζήτηση αλλά και σε εγχώριο επίπεδο της Ελληνικής Επικράτειας,

- ✓ Διασφάλιση των συνθηκών υγιεινής στους χώρους παραγωγής,
- ✓ Συγκράτηση του κόστους παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα από την μία πλευρά, ενώ από την άλλη υψηλή ποιότητα προϊόντων,
- ✓ Παραγωγή προϊόντων άριστων προδιαγραφών, με όλες τις θρεπτικές αξίες και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που απαιτούν οι καταναλωτές,
- ✓ Παραγωγή νέων συσκευασιών των καινοτόμων προϊόντων.

11. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Α

Η επιχείρηση αυτής της μελέτης περίπτωσης είναι υφιστάμενη μονάδα δραστηριοποιούμενη στην παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων και με το επενδυτικό σχέδιο αιτήθηκε τον εκσυγχρονισμό της. Κύριος στόχος της ήταν η αύξηση της αξίας πώλησης των τυροκομικών προϊόντων και του γιαουρτιού, η μείωση του κόστους παραγωγής εκμεταλλευόμενη εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και η συνεχής διασφάλιση παραγωγής καλής ποιότητας προϊόντων μέσα από την πιστοποίηση με συστήματα ISO και HACCP.

Επιπλέον στόχευσε σε:

- ➔ Βελτίωση χώρου παραγωγής και των χώρων γραφείων διοίκησης της μονάδος,
- ➔ Εκσυγχρονισμό του τμήματος παραλαβής γάλακτος και εγκατάσταση συγκροτήματος παστερίωσης που να διασφαλίζει τα χαρακτηριστικά του παστεριωμένου γάλακτος στα πλαίσια εφαρμογής των συστημάτων ISO και HACCP,
- ➔ Αναβάθμιση της υφιστάμενης υποδομής εμφιάλωσης με την εγκατάσταση γραμμής εμφιάλωσης σε φιάλη PET των 250, 500, 640 και 1000ml,
- ➔ Ανασυγκρότηση του υφιστάμενου τμήματος παραγωγής γιαούρτης,
- ➔ Και αναβάθμιση του τμήματος παραγωγής φέτας.

Στο επιχειρηματικό της σχέδιο ενσωματώθηκαν δαπάνες: **α)** αναμόρφωσης του χώρου παραγωγής και των χώρων διοίκησης, **β)** μηχανολογικές εγκαταστάσεις στο τμήμα παραλαβής, επεξεργασίας, παστερίωσης, εμφιάλωσης γάλακτος, στο τμήμα παραγωγής γιαούρτης και φέτας, **γ)** εξοπλισμό υπηρεσιών, **δ)** μεταφορικά μέσα εσωτερικής μεταφοράς, **ε)** εξοπλισμού συγκομιδής και **ζ)** συστήματος ISO – HACCP. Η σειρά του προβλεπόμενου μηχανολογικού εξοπλισμού στοχεύει στον εκσυγχρονισμό της υφιστάμενης υποδομής και έχοντας ως αποτέλεσμα:

- ✓ Τη μείωση του κόστους παραγωγής από την μία πλευρά, ενώ από την άλλη την βελτίωση ακόμη περισσότερο της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων,
- ✓ Τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας λόγω της αναδιοργάνωσης της υφιστάμενης υποδομής η οποία επρόκειτο να δώσει μια εξασφαλισμένη ποιοτική παραγωγή με ελάχιστες φύρες.
- ✓ Δημιουργία περισσότερο ανταγωνιστικών προϊόντων άριστων προδιαγραφών με θετικές προοπτικές εξαγωγών.

12. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Μ

Η τελευταία μελέτη περίπτωσης αφορά σε νέα μονάδα της οποίας το αντικείμενο δραστηριότητας αφορούσε το τεμαχισμό και την τυποποίηση κρέατος και τη παραγωγή κρεατοσκευασμάτων. Η κινητήρια δύναμη σχεδιασμού πραγματοποίησης της επενδυτικής κίνησης ήταν:

- ➔ Η παραγωγή προϊόντων υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στις νέες γραμμές παραγωγής,
- ➔ Η δημιουργία υποδομών μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας με αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία και τη μείωση του κόστους παραγωγής χρησιμοποιώντας εξοπλισμό σύγχρονης τεχνολογίας στον κλάδο,
- ➔ Η θεμελίωση ευελιξίας παραγωγής και κατά συνέπεια του απαιτούμενου παραγωγικού χρόνου. Η υλοποίηση της επένδυσης θα επιτρέψει στην επιχείρηση να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες οι οποίες επιβάλλουν νέες παραγωγικές δομές, νέες εφαρμογές και νέες σύνθετες υπηρεσίες,
- ➔ Διασφάλιση άριστης ποιότητας των προϊόντων στα οποία πρόκειται να εφαρμοστεί το σύστημα ελέγχου HACCP και ISO.

Για την πραγματοποίηση των ανωτέρω στόχων σχεδιάστηκε: **α)** η ανέγερση νέων κτιριακών εγκαταστάσεων και βοηθητικών υποδομών παραγωγής οι οποίες να πληρούν τις προδιαγραφές των συνθηκών υγιεινής σύμφωνα με τις οδηγίες της ΕΕ, **β)** η εγκατάσταση σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού τεμαχισμού επεξεργασίας, κρέατος και παραγωγής κρεατοσκευασμάτων, **γ)** η προμήθεια εξοπλισμού συσκευασίας των προϊόντων σύμφωνα με τη ζήτηση και τις επιταγές της αγοράς και **δ)** η δημιουργία υποδομής υπηρεσιών και ποιοτικού ελέγχου.

Οι δημιουργηθείσες επιπτώσεις υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου αναλύονται σε:

- ✓ Μέγιστη μείωση του κόστους παραγωγής από την μία πλευρά με βελτίωση ακόμη περισσότερο της ποιότητας των προϊόντων,
- ✓ Οι απώλειες των ευαίσθητων αυτών προϊόντων να ελαχιστοποιηθούν διασφαλίζοντας τις ιδανικές συνθήκες παραγωγής και αποθήκευσης,
- ✓ Παραγωγή νέων πιο ανταγωνιστικών προϊόντων και διεύρυνση της γκάμας τους.
- ✓ Εγκατάσταση νέων γραμμών παραγωγής με τις οποίες δύναται να ανταγωνιστεί δυναμικά τις εταιρίες του κλάδου και να αυξήσει τις πωλήσεις της προς την τοπική αγορά πραγματοποιώντας δυναμική είσοδο ακόμη και σε νέες αγορές του εξωτερικού.

ΣΥΝΟΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΜΕΤΡΟ 2.1 ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ 1257/99

Συνοψίζοντας στην παρούσα ενότητα επισημάνθηκαν οι λόγοι επιλογής του Μέτρου 2.1 και του Καν.1698/05 λόγω της κρισιμότητας και σημαντικότητας για την ελληνική επικράτεια.

- ✓ Η καταλυτική και ευεργετική επίδραση των αποτελεσμάτων του Επιχειρησιακού Προγράμματος και η τόνωση που επήλθε με την υλοποίηση του, αναγνωρίστηκε ήδη από τα δημοσιευμένα στοιχεία στην ενδιάμεση αξιολόγηση του Προγράμματος, την ταχύτητα απορρόφησης των διαθέσιμων δαπανών προς χρηματοδότηση και η προκήρυξη δύο πρόσθετων προκηρύξεων πλέον της αρχικής,

- ✓ Επελέχθη δείγμα μελετών περίπτωσης που υλοποιήθηκε στο συγκεκριμένο κανονισμό λόγω της τεράστιας συμβολής στην οικονομική, κοινωνική συνοχή και της συμβολής του στην διατήρηση και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ευεργετηθέντων επιχειρηματικών μονάδων,
- ✓ Με την εκ των υστέρων αξιολόγηση των μελετών περίπτωσης των επενδυτικών σχεδίων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας διερευνάται και αξιολογείται εις βάθος στην παρούσα εργασία η επιτυχία των επενδυτικών σχεδίων και οι όροι βάσει των οποίων αποδίδεται, τα κριτήρια μέτρησης της και οι κρίσιμοι παράγοντες που επικουρούν ή μη στην κατεύθυνση αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Η εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων στο θέμα διερεύνησης της επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων, που μελετήθηκαν και υλοποιήθηκαν στο μέτρο 2.1 στο Κανονισμό 1257/99 στην Περιφέρεια Θεσσαλίας, προήλθε μέσα από τη επιλογή κατάλληλης ερευνητικής μεθοδολογίας. Η μετάβαση από το θεωρητικό στο πρακτικό επίπεδο της έρευνας για την τεκμηρίωση της θεωρητικής της αξίας έκρινε απαιτητά: **α)** την επιλογή ενός προσεκτικά επιλεγμένου δείγματος ως υποκείμενο της έρευνας, **β)** την χρήση αναγνωρισμένων και κοινώς αποδεκτών μεθοδολογικών εργαλείων εκμαίευσης των δεδομένων της έρευνας, **γ)** την διασφάλιση μιας ασφαλούς διαδικασίας συλλογής ερευνητικών δεδομένων, και **δ)** την τήρηση της δεοντολογίας και των αρχών ηθικής κατά την πραγματοποίηση της έρευνας.

4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (RESEARCH DESIGN)

Η προτεινόμενη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, έχει χαρακτήρα διερευνητικό και επεξηγηματικό (Saunders M. et al 2009, p.322). Τα παραδοτέα της εργασίας επήλθαν μέσα από διττό ερευνητικό σχεδιασμό: **α)** εκτενή και εις βάθος και έρευνα των ερευνητικών προσεγγίσεων ως προς την οριοθέτηση της επιτυχίας, των κριτηρίων που διαμορφώνουν την μέτρηση της και των παραγόντων που δρουν στην επιτυχία ή μη των επενδυτικών σχεδίων τόσο υπό την σκοπιά της Διαχείρισης Έργων όσο και υπό την θεώρηση Αξιολόγησης των επενδυτικών έργων, και **β)** συλλογή και περαιτέρω ανάλυση των απαραίτητων πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων προς ενδυνάμωση ή διάψευση των ανωτέρω θεωρητικών προσεγγίσεων.

Ο συνδυασμός πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων επελέχθη στην προσπάθεια αναγνώρισης, κατανόησης, αποσαφήνισης, και εμβάθυνσης του πλαισίου των παραγόντων επιτυχίας ή αποτυχίας των επενδυτικών έργων μέσα από τον έλεγχο των τεθέντων ερευνητικών ερωτημάτων. Η **παραγωγική μεθοδολογία** κρίθηκε η καταλληλότερη για την αναζήτηση και κατάδειξη των σχέσεων αιτίου και αιτιατού

μεταξύ του προσδιορισμού της επιτυχίας των επενδυτικών έργων και του θεωρητικού υπόβαθρου υπό το πρίσμα της πρακτικής και της βιοματικής εμπειρίας των διαχειριστών των εξεταζόμενων επενδυτικών σχεδίων (Saunders M. et al 2009, p.61). Τα ευρήματα υπέστησαν **διασταύρωση** ως προς την ισχύ τους ή υπό μια διαφορετική σκοπιά όπως καλείται στην μεθοδολογία της έρευνας **‘επαληθεύτηκαν με την χρήση τριγωνικής μεθοδολογίας’** τα ληφθέντα πρωτογενή στοιχεία από τα αντίστοιχα δευτερογενή σε πραγματικούς και μετρήσιμους όρους ελέγχοντας τα επίσημα οικονομικά στοιχεία των μελετών περίπτωσης που αξιολογήθηκαν, ως δημοσιεύθηκαν μετά την ολοκλήρωση των επενδυτικών προτάσεων (στην εφημερίδα της κυβερνήσεως) και με τη χρήση δεικτών βιωσιμότητας (όπως αυτοί αποτυπώθηκαν σύμφωνα με το μέτρο 2.1 στο ‘Πίνακα 3.1’ (Saunders M. et al 2009, p.146), (Ζαφειρόπουλος Κ. 2005, p.159) (Mason J.2002, p.66) επιτυχίας των σχεδίων μετά την ολοκλήρωση τους βάσει των ανωτέρω δημοσιευμένων οικονομικών τους στοιχείων.

Τα πρωτογενή δεδομένα της έρευνας συνίσταντο σε δεδομένα τα οποία ελήφθησαν από την διενέργεια ημιδομημένων – μη τυποποιημένων συνεντεύξεων (non standardized, semi - structured interviews) και την καταγραφή των πληροφοριών ως εκμαιεύτηκαν από τους δώδεκα (12) διαχειριστές των επενδυτικών έργων αποτυπώνοντας γεγονότα και εμπειρίες γύρω από τη διαχείριση των επενδυτικών σχεδίων και οι δευτερογενείς πηγές συνίσταντο σε ιδιωτικά και επίσημα δημόσια έγγραφα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν στα πλαίσια της σύνταξης, υποβολής της αίτησης υπαγωγής του σχεδίου, παρακολούθησης και της υλοποίησης των επενδυτικών σχεδίων των μελετών περίπτωσης [π.χ. τα επιχειρηματικά σχέδια οικονομοτεχνικής μελέτης των δώδεκα (12) μελετών περίπτωσης στα πλαίσια της αίτησης υπαγωγής στο Μέτρο 2.1 του Καν. 1257/99, εταιρικών εγγράφων νομιμοποιητικής λειτουργίας των επιχειρήσεων οι οποίες υπέβαλλαν και υλοποίησαν τα επενδυτικά σχέδια, αποφάσεων υπαγωγής των επενδυτικών σχεδίων, αποφάσεων υλοποίησης (ενδιάμεσου και τελικού οργάνου ελέγχου των επενδυτικών σχεδίων), αποφάσεων ολοκλήρωσης, και τέλος της πιστοποίησης λήψης της τελικής δόσης καταβολής της δημόσιας χρηματοδότησης και της παραγωγικής λειτουργίας των επενδυτικών σχεδίων.

Η επιλογή των υποκειμένων έρευνας που συνέθεσαν το δείγμα δεν ήταν τυχαία και ευκαιριακή. Αντιθέτως το μικρό σε μέγεθος δείγμα (Saunders M. et al 2009, p.237), το οποίο αποτέλεσαν οι διαχειριστές των επενδυτικών σχεδίων, επιλέχθηκε στρατηγικά κρίνοντας τους διαχειριστές και ιδιοκτήτες των επενδυτικών σχεδίων ως τους άμεσα

υπεύθυνους για την αξιολόγηση της επιτυχίας των συσχετιζόμενων άμεσα τόσο με το θεμελιώδες κεντρικό ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας καθώς και των επιμέρους ερευνητικών ερωτημάτων (Mason J.2002, p.123). Διαφυλάχθηκε και τηρήθηκε η ανωνυμία στα πλαίσια της ηθικής δεοντολογίας της έρευνας γύρω από τα πρόσωπα των ερωτηθέντων, χάρη στα οποία συλλέχθηκαν προς περαιτέρω ανάλυση χρήσιμες πληροφορίες και πρωτογενή δεδομένα μέσα από τη διενέργεια των συνεντεύξεων.

Η ως άνω περιγραφόμενη στρατηγική έρευνας διακρίνεται από απλότητα, καθαρότητα για πλήρη έλεγχο της αξιοπιστίας και της ακρίβειας των χρησιμοποιούμενων δεδομένων σε όλα τα επίπεδα προέλευσης των (από το πρωτογενές επίπεδο έως την δευτερογενή πηγή) με στόχο να καθίστανται εύχρηστα σε επόμενες ερευνητικές διαδικασίες (Ζαφειρόπουλος Κ. 2005, p.181).

4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ (DATA COLLECTION, ANALYSIS AND RESOURCES)

Στη διαδικασία της έρευνας αναπτύχθηκε στο μοτίβο της **παραγωγικής προσέγγισης ποιοτικής ανάλυσης (*deductive approach*)** (Saunders M. et al 2009,p.489), ξεκινώντας από το θεωρητικά και εμπειρικά αποδεδειγμένο υπόβαθρο του ερευνητικού πλαισίου της επιτυχίας, των κριτηρίων επιτυχίας και των παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας έργων της γνωστικής Περιοχής του Project Management, προβαίνοντας εν συνεχεία σε διαδικασίες περιγραφής, δομημένης **επεξηγηματικής ανάλυσης (*explanation building*)** (Saunders M. et al 2009,p.500), σύγκρισης, ταύτισης, διαφοροποίησης, και ελέγχου των ληπτέων ποιοτικών δεδομένων (δευτερογενών δεδομένων και των αποκρίσεων των μη τυποποιημένων συνεντεύξεων των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων) αντιπαραβάλλοντάς τα με το υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο. Η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, εφόσον πρόκειται όχι για ανάλυση αριθμητικών δεδομένων αλλά εις βάθος ανάλυση εννοιών, αναπτύχθηκε στις εξής στις εξής κατευθύνσεις:

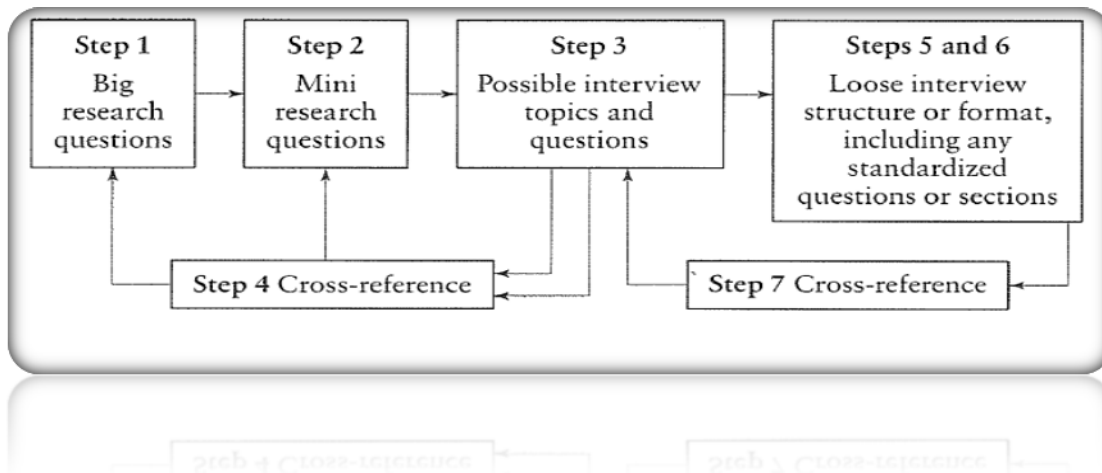
- *Συλλογή* στοιχείων από επίσημες δευτερογενείς πηγές των δώδεκα (12) μελετών περίπτωσης που συνέθεσαν το δείγμα έρευνας ως το πρώτο επίπεδο προετοιμασίας για την διενέργεια της ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων,

- Προαπαιτούμενο της επεξηγηματικής αναλυτικής διαδικασίας (*explanation building*), τόσο σε επίπεδο εκτεταμένων δευτερογενών δεδομένων όσο και μακροσκελών αποκρίσεων των μη τυποποιημένων συνεντεύξεων, ήτο η *απόδοση των κεντρικών νοημάτων των δεδομένων σε μικρή έκταση και ουσιώδες περιεχόμενο* (Saunders M. et al 2009,p.491),
- *Άντληση πρωτογενών δεδομένων* όπως αυτά κατεγράφησαν και συγκεντρώθηκαν μέσα από την εκπόνηση ημιδομημένων – μη τυποποιημένων συνεντεύξεων στους δώδεκα (12) διαχειριστές των επενδυτικών σχεδίων των μελετών περίπτωσης,
- *Ανάλυση ‘της αμεσότητας των στοιχείων του προφορικού λόγου και των κειμένων των προσωπικών συνεντεύξεων* ως εκμαιεύθηκαν από τους διαχειριστές των επενδυτικών σχεδίων’’ σε παραλληλία με την ανάλυση του αρχειακού υλικού των δευτερογενών κειμένων,
- *Ιεραρχική αποτύπωση κατά σειρά σημαντικότητας των κρίσιμων παραγόντων σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο* στα πλαίσια μιας συνεκτικά δομημένης και διαφοροποιημένης ανάλυσης μεταξύ των παραγόντων και της επιτυχίας του έργου,
- *Διακρίβωση και ανίχνευση αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων* στο καθορισμό της επιτυχίας αυτού, αντιπαραβολή του προφορικού λόγου και των απόψεων των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων και της συστοιχίας ή μη με το υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από την επιτυχία και τους παράγοντες επιτυχίας των επενδυτικών έργων (Ζαφειρόπουλος Κ. 2005, p.162),
- *Έλεγχος των σχέσεων* μεταξύ των διαφόρων παραμέτρων, με διεξαγωγή ελέγχου των υποθέσεων στους διαχειριστές των έργων κατά τη διενέργεια μη τυποποιημένων συνεντεύξεων, για την απόδοση έγκυρων και άριστα τεκμηριωμένων ερευνητικών συμπερασμάτων (Saunders M. et al 2009,p.496),
- **Συνεπώς εφαρμόστηκε ένα μοτίβο συνδυασμού συλλογής και ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων για την βέλτιστη ερμηνεία των ερευνητικών ευρημάτων.**

Θα ήτο παράλειψη να μην αποτυπωθεί επακριβώς η λογική επάνω στην οποία κινήθηκε η διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων στα πλαίσια της πρόκλησης διατήρησης δυναμικής απόκτησης όσο το δυνατόν περισσότερης πληροφόρησης και της επιδίωξης εστίασης των συλλεχθείσων πληροφοριών γύρω από τα κεντρικά ερευνητικά

ερωτήματα. Κινούμενος ο ερευνητής στο θεωρητικό υπόβαθρο των αποδεδειγμένων παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας των έργων, δημιούργησε ένα οργανικό πλαίσιο αναφοράς διακριτών αξόνων επάνω στους οποίους δομήθηκαν και διεξήχθησαν οι ημιδομημένες συνεντεύξεις (με βάση την τήρηση των υποχρεώσεων υλοποίησης των επενδυτικών έργων) για την εκμαίευση και εξεύρεση της επιτυχίας του επενδυτικού σχεδίου ή μη, των κριτηρίων βάσει των οποίων καθορίστηκε η επιτυχία η μη του σχεδίου, και τέλος των κρίσιμων παραμέτρων επιτυχίας και αποτυχίας.

Προς τούτο το ισχύων θεωρητικό υπόβαθρο δομήθηκε σε **τρεις κεντρικούς άξονες**: **α)** Τι εκλαμβάνεται ως επιτυχία ή αποτυχία ενός επενδυτικού σχεδίου (εξαρτημένη μεταβλητή) από τα μέλη τα οποία αξιολογούν το τελικό παραδοτέο του επενδυτικού σχεδίου (**είτε απλώς τον ιδιοκτήτη – χρηματοδότη του έργου, είτε τον ιδιοκτήτη ως διαχειριστή στο έργο, είτε τον διαχειριστή ως ιδιοκτήτη και χρηματοδότη στο έργο**), **β)** τα κριτήρια τα οποία ως επιμέρους δείκτες καθιστούν ένα έργο ως επιτυχημένο ή μη και **γ)** τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας οι οποίοι δρουν ως ανεξάρτητες μεταβλητές στο προσδιορισμό της επιτυχίας ενός επενδυτικού σχεδίου. Οι παραπάνω τρεις πυλώνες δομούν την **“κουβέντα της πραγματοποιηθείσας ημιδομημένης συνέντευξης – μη τυποποιημένης με συγκεκριμένο σκοπό ανάμεσα στον ερευνητή και τους project – managers των σχεδίων”** (Mason J.2002, p.67) περιστρεφόμενη γύρω από τα αντίστοιχα ερωτήματα των οποίων οι αποκρίσεις επιβεβαιώνουν, συμπληρώνουν ή διαψεύδουν το θεωρητικό υπόβαθρο. Το “Σχήμα 4.1” αποτυπώνει την βάση στην οποία σχεδιάστηκε και έλαβε την τελική μορφή το πρότυπο βάσει του οποίου διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις στους δώδεκα (12) διαχειριστές των επενδυτικών σχεδίων.



Σχήμα 4.1 Απεικόνιση της λογικής της διαδικασίας προετοιμασίας και κατασκευής του προτύπου βάσει του οποίου πραγματοποιήθηκαν οι ημιδομημένες – μη τυποποιημένες συνεντεύξεις (Mason, 2002)

Όπως συνάγεται και από το “Σχήμα 4.1” το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα, διασπάται σε επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα βάσει των οποίων εκλαμβάνονται τα τελικά συμπεράσματα. Στην παρούσα περίπτωση η συνέντευξη στους διαχειριστές των επενδυτικών σχεδίων, που υλοποιήθηκαν στο Μέτρο 2.1 του Καν.1257/99 για την διερεύνηση της επιτυχίας των, περιλαμβάνει ερωτήματα που τίθενται στα πλαίσια των εξής Διακριτών Θεματικών Ενοτήτων:

- Εισαγωγής στη συνέντευξη,**
- Οριοθέτησης της επιτυχίας ή της αποτυχίας του επενδυτικού έργου και των κριτηρίων βάσει των οποίων προσδιορίζεται,**
- Ανίχνευσης των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας ή αποτυχίας διακρίνοντας τους σε γενικής φύσεως, συσχετιζόμενους με το εξωτερικό περιβάλλον του επενδυτικού έργου (external environment) και σε εκείνους οι οποίοι σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον του έργου (internal environment),**
- Γύρω από τα διδάγματα και τις εμπειρίες που αποκομίστηκαν από τους διαχειριστές των επενδυτικών σχεδίων.**

Ο διαθέσιμος χρόνος για τη πραγματοποίηση κάθε μεμονωμένης συνέντευξης τέθηκε ως όριο από τον ερευνητή να μην υπερβαίνει τα τριάντα λεπτά της ώρας. Επιλέχθησαν σκόπιμα ερωτήσεις ημιδομημένες και όχι κλειστού ή ανοιχτού τύπου που πιθανόν να οδηγούσαν σε κατευθυνόμενες αποκρίσεις ή υπέρμετρες γενικεύσεις χωρίς ουσία στο θέμα που ερευνάται ώστε να δύναται ο ερωτώμενος να εκφέρει τη δική του

βιωματική εμπειρία πέραν των περιγραφόμενων στα ερωτήματα (Saunders M. et al 2009, p.338). Η σκοπιμότητα ήτο τόσο η διαδικασία συλλογής όσο και ανάλυσης των δεδομένων να αποτρέψει την δημιουργία πιθανών λογικών κενών, ασαφειών και λαθών κατά την ερμηνεία των δεδομένων.

Επιπλέον πρέπει να επισημανθεί πως ο αριθμός των μελετών περίπτωσης και αντίστοιχα του δείγματος ημιδομημένων – μη τυποποιημένων συνεντεύξεων δεν ήτο τυχαίος. Σύμφωνα με το **Saunders M. και τους λοιπούς ερευνητές** (2009, p.235) ο αριθμός των **δώδεκα εξεταζόμενων περιπτώσεων δηλώνει επάρκεια στην έρευνα** διότι **μετά το πέρας του αριθμού αυτού επέρχεται ο κορεσμός στην έρευνα και οι αποκρίσεις των ερωτηθέντων συγκλίνουν και επαναλαμβάνονται.** Επίσης σημειώνεται πως το μελετώμενο δείγμα διακρίνεται από ομοιογένεια εφόσον απαρτίζεται μόνο από διαχειριστές επενδυτικών σχεδίων τα οποία υλοποιήθηκαν στον Πρωτογενή Τομέα Μεταποίησης σε κοντινά μεταξύ τους χρονικά διαστήματα και κάτω από ίδιες νομοθετικές συνθήκες.

Ολοκληρώνοντας σημειώθηκαν ως σημαντικότερα σημεία της διαδικασίας επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας τα εξής:

- ➔ Η καταγραφή και η δομημένη ομαδοποίηση των δεδομένων (σε επίπεδο οριοθέτησης της επιτυχίας, των κριτηρίων επιτυχίας, και των παραγόντων επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων) βάσει των οποίων πραγματοποιήθηκε η περαιτέρω ανάλυση (Ζαφειρόπουλος Κ. 2005, p.175), (Saunders M. et al 2009, p.485),
- ➔ Η αναγνώριση πιθανών αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ των διακριτών κατηγοριών και η μετέπειτα ερμηνεία σχέσεων αιτίου – αιτιατού ως προέκυψε τόσο από τις μελέτες περίπτωσης, τις πραγματοποιηθείσες συνεντεύξεις και το υφιστάμενο θεωρητικό υπόβαθρο,
- ➔ Και τέλος η ερμηνεία, η ανάλυση και επεξήγηση των άνωθεν δεδομένων και αναπτυσσόμενων σχέσεων σε αφηγηματική μορφή αποτυπώνοντας παραστατικά ακόμη και λέξεις, φράσεις ή και προτάσεις ως καταγράφηκαν από το εξετασθέν δείγμα (Saunders M. et al 2009, p.500).

Σύμφωνα με τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αξιολόγηση προγραμμάτων υφίσταται διαφοροποίηση ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το πρόγραμμα (η διάκριση αυτή παίρνει την μορφή: εκ των προτέρων, ενδιάμεσης και των εκ των υστέρων αξιολόγησης) λόγω των

διαφορετικότητας των ερωτημάτων που προκύπτουν σε κάθε φάση. Η παρούσα ερευνητική εργασία έρχεται εκ των υστέρων μετά την ολοκλήρωση των επενδυτικών σχεδίων να αξιολογήσει την επιτυχία ή μη των σχεδίων στο Μέτρο 2.1 του Καν. 1257/99 και συνεπώς χρησιμοποιήθηκαν τα ακόλουθα μεθοδολογικά εργαλεία ως παρουσιάζονται στον “Πίνακα 4.1” για την συνολική αξιολόγηση των υπό μελέτη έργων.

Πίνακας 4.1 Μεθοδολογικά Εργαλεία Εκ των υστέρων Αξιολόγησης

	Εκ των υστέρων αξιολόγηση (Ex - Post)						
	Ερευνητικός Σχεδιασμός	Συνολική Αξιολόγηση			Εις - βάθος Αξιολόγηση		
		Τρόπος απόκτησης δεδομένων	Τρόπος ανάλυσης δεδομένων	Αξιολόγηση δεδομένων	Τρόπος απόκτησης δεδομένων	Τρόπος ανάλυσης δεδομένων	Αξιολόγηση δεδομένων
Stakeholder consultation (Διαβουλεύσεις συμμετεχόντων)							
Evaluability assessment (Διαμορφωτικές Αξιολογήσεις)	X				X		
Logic models (Λογικά Μοντέλα)							
Concept or issue mapping (Χαρτογράφηση θεμάτων και ιδεών)							
Local evaluation (Εκτίμηση Αξιολογησιμότητας)	X				X		
Social surveys (Κοινωνικές επισκοπήσεις)	X						
Beneficiary surveys (Έρευνες ωφελουμένων)				X		X	X
Individual(Stakeholder) interviews (Ατομικές συνεντεύξεις)					X		
Priority evaluation (Αξιολόγηση προτεραιοτήτων)						X	
Focus groups (Ομάδες εστίασης)							
Case studies (Περιπτωσιολογικές μελέτες)	X	X			X		
Participatory approaches and methods (Συμμετοχικές μέθοδοι)							
Formative / developmental evaluation (Αξιολογήσεις τοπικού χαρακτήρα)				X			
Use of secondary source data (Χρήση στοιχείων από δευτερογενείς πηγές)	X					X	X
Use of administrative data (Χρήση διοικητικών στοιχείων)				X			X
Observational techniques (Τεχνικές παρατήρησης)							

	Εκ των υστέρων αξιολόγηση (Ex - Post)						
	Ερευνητικός Σχεδιασμός	Συνολική Αξιολόγηση			Εις - βάθος Αξιολόγηση		
		Τρόπος απόκτησης δεδομένων	Τρόπος ανάλυσης δεδομένων	Αξιολόγηση δεδομένων	Τρόπος απόκτησης δεδομένων	Τρόπος ανάλυσης δεδομένων	Αξιολόγηση δεδομένων
Input/output analysis (Ανάλυση εισροών - εκροών)							
Econometric models (Οικονομετρικά μοντέλα)							
Regression analysis (Ανάλυση παλινδρόμησης)							
Experimental quasi- experimental approaches (Πειραματικές μέθοδοι)							
Delphi survey (Τεχνική των Δελφών: επαναλαμβανόμενη χρήση ερωτηματολογίων με τα οποία ζητείται η άποψη μίας ομάδας ατόμων ειδικών σχετικά με ένα ζήτημα. Μετά από δύο-τρεις επαναλήψεις διαμορφώνεται η άποψη της ομάδας βάσει μέσων όρων των ευρημάτων)							
SWOT (Μέθοδος SWOT : εξετάζει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες εντός της επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζει η αγορά)							
Cost - benefit analysis (Ανάλυση σχέσης κόστους - οφέλους)							
Benchmarking (Σημεία αναφοράς ανταγωνισμού)							
Cost effectiveness analysis (Ανάλυση κόστους - αποτελεσματικότητας)							
Economic impact assessment (Αξιολόγηση οικονομικών επιπτώσεων)				X			X
Gender impact assesment (Εκτίμηση επιπτώσεων στην ισότητα των φύλων)				X			X
Strategic environmental assesment (Αξιολόγηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων)				X			X
Multicriteria analysis (Ανάλυση πολλαπλών κριτηρίων)							
Expert panels (ομάδες ειδικών είναι μία ομάδα εργασίας ειδικής σύνθεσης που έχει ως στόχο τη διεξαγωγή αξιολόγησης)		X				X	

▶ Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό πως σε επίπεδο απόκτησης δεδομένων για την αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων χρησιμοποιήθηκαν: **α)** Διαμορφωτικές Αξιολογήσεις (όπως προκύπτει από την ενδιάμεση αξιολόγηση του επιχειρησιακού προγράμματος 2000-2006 Αγροτικής Ανάπτυξης και Ανασυγκρότησης), **β)** οι εκτιμήσεις αξιολογησιμότητας (ως προκύπτει από την ετήσια έκθεση του επιχειρησιακού προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης και Ανασυγκρότησης 2006 κατά το έτος 2009 για την πρόοδο των έργων και του Προγράμματος, καθώς και από τις ενδιάμεσες εκθέσεις ελέγχου και προόδου υλοποίησης των επενδυτικών σχεδίων), **γ)** οι κοινωνικές επισκοπήσεις (ως τυποποιημένες ερωτήσεις σε δομημένη μορφή που απευθυνόταν σε δείγμα ατόμων επιλεγμένο ως αντιπροσωπευτικό των φορέων που υλοποιούσαν επενδυτικά σχέδια μέρος του οποίου εξετάζεται στην παρούσα εργασία) και τη διενέργεια ατομικών συνεντεύξεων σε δείγμα των φορέων των εγκεκριμένων επενδυτικών προτάσεων, **δ)** οι περιπτωσιολογικές μελέτες (που συνίσταντο σε εξέταση της επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων στα πλαίσια του Μέτρου 2.1 του Καν. 1257/99 σε μεμονωμένα μέλη του φορέων οι οποίοι είχαν υπαχθεί στο συγκεκριμένο μέτρο), **ε)** χρήση στοιχείων από δευτερογενείς πηγές, και **ζ)** παρακολούθηση των επενδυτικών σχεδίων στις φάσεις υλοποίησης των από ομάδες ειδικών ως ομάδα εργασίας ειδικής σύνθεσης επιστημόνων αναγνωρισμένου κύρους που στόχευε στη διεξαγωγή αξιολόγησης των.

▶ Σε επίπεδο ανάλυσης των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν τόσο για την συνολική όσο και για την εις βάθος αξιολόγηση της επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων: **α)** Έρευνες ωφελουμένων (ως αποτέλεσμα σύνθεσης ερωτηματολογίου των οποίων τα ερωτήματα τέθηκαν σε αριθμητικά ικανοποιητικό και ομοιογενές πληθυσμό επενδυτικών φορέων που έχουν αποκομίσει ωφέλειες έως την στιγμή εκείνη από το μέτρο 2.1 του Καν. 1257/99), **β)** αξιολόγηση προτεραιοτήτων των ερωτηθέντων φορέων επενδυτικών σχεδίων που υπάχθηκαν στο μέτρο 2.1, **γ)** επιλογή συγκεκριμένων περιπτωσιολογικών μελετών που εξετάστηκαν, **δ)** στοιχεία από δευτερογενείς πηγές, **ε)** ατομικές συνεντεύξεις δείγματος των επενδυτικών φορέων και **ζ)** παρακολούθηση από ομάδες ειδικών ως ομάδα εργασίας ειδικής σύνθεσης που είχε ως στόχο τη διεξαγωγή αξιολόγησης.

▶ Τέλος σε επίπεδο αξιολόγησης των δεδομένων εφαρμόστηκαν: **α)** Έρευνες ωφελουμένων του μέτρου 2.1 του Καν. 1257/99, **β)** αξιολογήσεις τοπικού χαρακτήρα σε επίπεδο Θεσσαλίας στο μέτρο, **γ)** δευτερογενείς πηγές, **δ)** διοικητικά στοιχεία, **ε)** αξιολόγηση των οικονομικών επιπτώσεων, **ε)** εκτίμηση

των επιπτώσεων του μέτρου και της συμβολής των υλοποιημένων έργων στην ισότητα των φύλων και ε) τέλος αξιολόγηση της συμβολής των ολοκληρωμένων έργων που εντάχθηκαν στο μέτρο 2.1 με τη συμβολή τους στην περιβαλλοντική προστασία.

Συνεπώς τα δεδομένα της έρευνας συνίσταντο σε: χρήση του ανθρώπινου παράγοντα, και διατιθέμενου αρχαιακού υλικού οργανισμών και ιδρυμάτων (Mason J.2002, p.52). Η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στις πηγές δεδομένων της ερευνητικής εργασίας υπήρξε **‘κρίσιμος παράγων της εφικτότητας πραγματοποίησης της έρευνας, της έγκυρης αποτύπωσης και συγγραφής της και εν τέλει της βιωσιμότητας της’**. Οι πηγές διακρίθηκαν σε: **α)** διασφάλιση πόρων, **β)** αμεσότητα πρόσβασης στις πηγές έρευνας λόγω της εργασιακής συνάφειας του ερευνητή με το αντικείμενο της έρευνας, και **γ)** διαθεσιμότητα μεθοδολογικών εργαλείων για την ερμηνεία των ερευνητικών ευρημάτων (Saunders M. et al 2009, p.44). Το αρχαιακό υλικό που αφορούσε τις δευτερογενείς πηγές δεδομένων των υπό εξέταση μελετών περίπτωσης διατέθηκε από τους φορείς που κατήρτισαν και υλοποίησαν τα επενδυτικά σχέδια για τις ανάγκες της έρευνας. Ο εργασιακός χώρος παρείχε τη δυνατότητα για την εκπόνηση των ημιδομημένων συνεντεύξεων χωρίς άμεσο και έμμεσο κόστος (χρόνου – πόρων) για τον ερευνητή. Τέλος χρησιμοποιήθηκαν εκτός των απαιτούμενων μεθοδολογικά εργαλείων χρησιμοποιήθηκε κατάλληλο λογισμικό για την διεξοδική ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας και αξιολόγηση των οικονομικών στοιχείων παράλληλα με τις απαιτούμενες ικανότητες διαχείρισης του ερευνητή.

4.2.1 Μελέτες περίπτωσης (case studies)

Ως στρατηγική της έρευνας, με εξερευνητικό και επεξηγηματικό χαρακτήρα για τη διερεύνηση της επιτυχίας και των παραγόντων επιτυχίας, ελήφθη δείγμα δώδεκα (12) μελετών περίπτωσης επενδυτικών έργων (Ζαφειρόπουλος Κ. 2005, p.176). Η μέθοδος αυτή επελέχθη για την σε βάθος έρευνα και ανάλυση της συμπεριφοράς μεμονωμένων περιπτώσεων που αναφερόταν σε περιπτώσεις ίδρυσης μονάδων, εκσυγχρονισμούς και επεκτάσεις υφιστάμενων μονάδων επιχειρήσεων που υλοποίησαν τα επενδυτικά τους σχέδια στις ευεργετικές διατάξεις του Μέρους 2.1 του Καν. 1257/99. Η επιλογή περισσότερων της μιας μελέτης περίπτωσης χρησιμοποιήθηκε με τη προοπτική γενίκευσης των ευρημάτων της εργασίας τόσο σε επίπεδο των υπολοίπων επενδυτικών σχεδίων που υλοποιήθηκαν στο Μέτρο 2.1 του Κανονισμού 1257/99, όσο και των επενδυτικών σχεδίων τα οποία υπάχθηκαν και υλοποιήθηκαν σε άλλα Συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα (Saunders M. et al 2009, p.146). Η διεξοδική έρευνα κάθε μελέτης περίπτωσης καθιστούσε απαιτητή τη χρήση πολλαπλών πηγών συλλογής των δεδομένων όπως ημιδομημένων συνεντεύξεων των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων και συμπληρωματικά των δευτερογενών στοιχείων του κάθε επενδυτικού σχεδίου.

Κοινός ο φορέας Παρακολούθησης των επενδυτικών σχεδίων ήταν η κατά τόπο Περιφέρεια Αγροτικής Ανάπτυξης στη Θεσσαλία και το Υπουργείο Γεωργίας. Οι επενδυτικές προτάσεις υποβλήθηκαν και χρηματοδοτήθηκαν (με διαφοροποιημένα ποσοστά χρηματοδότησης) αναπτύσσοντας διαφορετικές δράσεις στο δευτερογενή τομέα μεταποίησης την περίοδο 2005 – 2009 καλύπτοντας γεωγραφικά το φάσμα και των τεσσάρων Νομών της Θεσσαλίας: του Νομού Μαγνησίας, του Νομού Τρικάλων, του Νομού Λάρισας, και τέλος του Νομού Καρδίτσας. Τα αντικείμενα των επενδυτικών σχεδίων ως αποτυπώθηκαν και στο Κεφάλαιο 3 ‘‘Πίνακας 3.3’’αφορούσαν σε:

- ➔ Βελτίωση κτιριακών υποδομών για λόγους υγιεινής & εκσυγχρονισμό μηχανολογικού εξοπλισμού τυροκομικής μονάδος για την απόκτηση ISO & HACCP,
- ➔ Βελτίωση – εκσυγχρονισμό μονάδος παραγωγής σαλατών και εδεσμάτων,
- ➔ Εκσυγχρονισμό τυροκομείου,
- ➔ Εκσυγχρονισμό μονάδος παραγωγής τουρσιών,
- ➔ Εγκατάσταση συστήματος επεξεργασίας αποβλήτων – εκσυγχρονισμό μονάδος παραγωγής ελαιών και τουρσιού,

- ➔ Εγκατάσταση συστήματος επεξεργασίας αποβλήτου – εκσυγχρονισμό τυροκομείου,
- ➔ Εκσυγχρονισμό μονάδος κονσερβοποιίας,
- ➔ Εκσυγχρονισμό μονάδος οινοποιίας,
- ➔ Ολοκλήρωση εκσυγχρονισμού μονάδος επεξεργασίας κρέατος και παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων ,
- ➔ Εκσυγχρονισμό μονάδος ψυγείων – συσκευαστηρίων,
- ➔ Εκσυγχρονισμό μονάδος παραγωγής γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων,
- ➔ Ίδρυση μονάδος τεμαχισμού και τυποποίησης κρέατος και παραγωγής κρεατοσκευασμάτων.

4.2.1.1 Δευτερογενείς πηγές δεδομένων (secondary data)

Η πρώτη φάση της έρευνας περιλάμβανε τη συλλογή δευτερογενών δεδομένων σχετικών με το θέμα της επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων και των παραγόντων που συνετέλεσαν στην κατεύθυνση αυτή. Η διάθεση απαραίτητων εισαγωγικών δευτερογενών στοιχείων γύρω από το πλαίσιο της υλοποίησης των επενδυτικών σχεδίων αφορούσε: το αντικείμενο της πραγματοποιηθείσας επένδυσης, το χρόνο διάρκειας υλοποίησης τους, τον προϋπολογισμό στον οποίο ανήλθαν τα επενδυτικά σχέδια, την ποιότητα του τελικού παραδοτέου, την χρονική περίοδο και τόπο που πραγματοποιήθηκαν τα έργα (Saunders M. et al 2009, p.258). Τα δεδομένα αυτά αποτέλεσαν τη βάση επάνω στην οποία ακολούθησαν στην επόμενη φάση οι περαιτέρω διευκρινήσεις από τους διαχειριστές επενδυτικών σχεδίων μέσω των αποκρίσεων τους στις ημιδομημένες συνεντεύξεις.

Τα δευτερογενή δεδομένα περιελάμβαναν έγγραφο υλικό που αφορούσε κάθε επενδυτικό σχέδιο πιστοποιώντας και αποδεικνύοντας ώριμα τη μοναδική μεθοδολογία διαχείρισης κάθε επενδυτικού έργου σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του (π.χ. Επιχειρηματικά Σχέδια Υπαγωγής στο Νόμο, Αποφάσεις προέγκρισης και Έγκρισης ένταξης, Αποφάσεις τροποποίησης του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου της επενδυτικής πρότασης, Υπαγωγής, Εκθέσεις Οργάνων Ελέγχου Υλοποίησης της Επένδυσης, Δημοσιευμένοι ισολογισμοί και τέλος Αποφάσεις Ολοκλήρωσης και Παραγωγικής Λειτουργίας) καθώς και δημοσιευμένες έρευνες και αξιολογήσεις που πραγμα-

τοποιήθηκαν με επίκεντρο τα επενδυτικά σχέδια αυτά που υλοποιήθηκαν στο Μέτρο 2.1 του Καν. 1257/99 (Saunders M. et al 2009, p.259).

Είναι σαφείς οι λόγοι χρήσης των δευτερογενών πηγών πληροφόρησης των επενδυτικών σχεδίων λόγω: **α)** της ταχύτητας λήψης των, **β)** της εξοικονόμησης πόρων στα πλαίσια εκπόνησης της έρευνας λόγω των συγκεκριμένων χρονικών περιθωρίων ολοκλήρωσης της, **γ)** της ευκολίας πρόσβασης και συγκέντρωσης των, και **δ)** της ακρίβειας και εγκυρότητας τους λόγω της επιστημότητας των εγγράφων. Παραταύτα η ανεπάρκεια των πληροφοριών που μπόρεσε να αντλήσει ο ερευνητής για την σε βάθος διερεύνηση της επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων, την ανακάλυψη των αιτιών που οδήγησαν τα επενδυτικά σχέδια στη θετική ή μη έκβαση τους καθώς και την ερμηνεία σχέσεων αλληλεπίδρασης απαίτησε παράλληλα και τη πραγματοποίηση μη τυποποιημένων συνεντεύξεων. Συνεπώς η έρευνα λειτουργούσε **τριγωνικά** αφού ξεκινώντας από τα δευτερογενή στοιχεία που συγκεντρώθηκαν για τα επενδυτικά σχέδια, πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις στους διαχειριστές των επενδυτικών σχεδίων, για να επαληθευτούν ή να διαψευστούν τα πρωτογενή αυτά στοιχεία εκ νέου από τα δευτερογενή δεδομένα (τα οποία και συλλέχθησαν εξ' αρχής) (Ζαφειρόπουλος Κ. 2005, p.60).

4.2.1.2 Ημιδομημένες – τυποποιημένες συνεντεύξεις (semi – structured interviews)

Στην κατεύθυνση αφενός της διερεύνησης της επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων και αφετέρου της επεξήγησης των εξειδικευμένων εννοιών στις προς διερεύνηση μελέτες περίπτωσης πραγματοποιήθηκαν δώδεκα (12) ημιδομημένες – μη τυποποιημένες συνεντεύξεις. Η μέθοδος αυτή ακολουθήθηκε λόγω της σημαντικότητας της λήψης των βιοματικών αποκρίσεων των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων γύρω από το πλαίσιο της επιτυχίας των έργων, με επίκεντρο την αναζήτηση του κατά πόσο επιτυχημένα ή μη ήτο τα σχέδια και σε δεύτερο επίπεδο της αποσαφήνισης της βαρύτητας των κριτηρίων και των παραγόντων στον καθορισμό της επιτυχίας σύμφωνα με τον κάθε διαχειριστή (Saunders M. et al 2009, p.320). Ένας ακόμη λόγος για τη πραγματοποίηση αυτής της μορφής ποιοτικής έρευνας είναι η αμεσότητα λήψης των δεδομένων και η δυνατότητα εξοικείωσης με τους ερωτηθέντες για την όσο το δυνατό βαθύτερη εξέταση του θέματος (Ζαφειρόπουλος Κ. 2005, p.169).

Οι δώδεκα (12) συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν, εντασσόταν στη κατηγορία των μη τυποποιημένων και οι μορφές που εξέλαβαν ήταν οι εξής:

α) ‘‘πρόσωπο με πρόσωπο’’ μεταξύ του ερευνητή – παρατηρητή και του υποκειμένου της έρευνας (διαχειριστή κάθε υπό εξέταση επενδυτικού σχεδίου) και αριθμητικά ανήλθαν στις **οκτώ (8)** και **β)** ‘‘τηλεφωνικές συνεντεύξεις’’ μεταξύ του ερευνητή – παρατηρητή και του υποκειμένου της έρευνας (διαχειριστή κάθε υπό εξέταση επενδυτικού σχεδίου) που αριθμητικά ανήλθαν στις **τέσσερις (4)**. Οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν σε διάρκεια ενός περίπου μηνός (Οκτώβριος 2011), ο τόπος πραγματοποίησης των ήτο ο εργασιακός χώρος του ερευνητή, και οι χώροι άσκησης της επιχειρηματικής δράσης των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων, και ο μέσος όρος διάρκειας κάθε συνέντευξης να ανέρχεται περί τα εικοσιπέντε λεπτά της ώρας.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως τόσο το είδος της συνέντευξης (λόγω του εξειδικευμένου θέματος εκπόνησης της έρευνας), το έντονο πρόγραμμα των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων, όσο και το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των υποκειμένων έρευνας έθετε ως προαπαιτούμενο την άριστη προετοιμασία του ερευνητή πριν την διενέργεια των συνεντεύξεων **για την διενέργεια στοχευμένων ερωτήσεων και χρήση ευελιξίας σε περίπτωση που δεν λαμβανόταν μονομιás η εξειδικευμένη και στοχευόμενη απόκριση.** Η συλλογή των δευτερογενών δεδομένων κάθε επενδυτικού σχεδίου ήτο σημαντική για την συγκέντρωση πληροφοριών γύρω από τα ερευνητικά ερωτήματα σε κάθε επενδυτικό σχέδιο. Αυτό συνέβαλε και στην ακρίβεια λήψης των αποκρίσεων στα ερωτήματα που τίθεντο. Το ύφος και η ουδετερότητα προσέγγισης του από πλευράς του ερευνητή διατηρούνταν στο ακέραιο κατά τη συνέντευξη, επιδεικνύοντας την πρέπουσα σοβαρότητα και τη διάθεση καταγραφής οποιασδήποτε σχετικής πληροφορίας γύρω από το θέμα (με ακουστική καταγραφή και μαγνητοφώνηση) και την ενδυματολογική ευπρέπεια που προκαταλάμβανε θετικά τους ερωτηθέντες. Η θετική εντύπωση τόσο της οργάνωσης της διαδικασίας διεξαγωγής της συνέντευξης όσο και του ενδιαφέροντος του θέματος επικροτήθηκε από όλους τους ερωτηθέντες διαχειριστές των επενδυτικών σχεδίων (Saunders M. et al 2009, p.326-335).

Ολοκληρώνοντας σημειώνεται πως η δομή και ροή των ερωτημάτων που συνέθεσαν τις ημιδομημένες συνεντεύξεις κινήθηκε στους άξονες του υφιστάμενου θεωρητικού αποδεδειγμένα ώριμου υπόβαθρου, της επιτυχίας, των κριτηρίων που οριοθετούν την επιτυχία ή μη, και των παραγόντων που επιδρούν καταλυτικά στην κατεύθυνση αυτή, ως τεκμηριωμένα είχε αποδειχθεί και τη χρονική στιγμή διεκπεραίωσης της έρευνας. Ακολούθησε η σύγκριση τους, για την περαιτέρω ποιοτική ανάλυση,

με τις αποκρίσεις των διαχειριστών των επενδυτικών έργων ως καρπών των βιωματικών εμπειριών τους στη διαχείριση και υλοποίηση έργων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

4.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Η παρουσίαση των ερευνητικών ευρημάτων που ακολουθεί αφορά συνδυασμό στοιχείων όπως προέκυψαν από τα δευτερογενή δεδομένα που αφορούσαν κάθε επενδυτικό σχέδιο και τις ημιδομημένες συνεντεύξεις όπως πραγματοποιήθηκαν στους διαχειριστές των επενδυτικών σχεδίων. Η αξιολόγηση της επιτυχίας των σχεδίων παρατίθεται υπό την άποψη των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων και η χρονική στιγμή κατά την οποία διενεργήθηκαν ήτο σε μεσοπρόθεσμο στάδιο (Thomas G., Fernandez W. 2008, p.738) δύο έως πέντε έτη από το κλείσιμο και ολοκλήρωση των επενδυτικών σχεδίων. Συνεπώς δεν διαφοροποιείται στα επενδυτικά σχέδια, που συνθέτουν τις μελέτες περίπτωσης, το χρονικό και νομικό πλαίσιο υλοποίησης, παρά μόνο ο τρόπος σχεδιασμού, υλοποίησης και διαχείρισης τους. Ακολουθώντας τη δομή του θεωρητικού υπόβαθρου και οι αποκρίσεις των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων ακολουθούν την εξής δομή: α) *Εισαγωγικές έννοιες πληροφόρησης γύρω από τα επενδυτικά σχέδια*, β) *Πληροφορίες γύρω από την επιτυχία και τα κριτήρια της επιτυχίας των υλοποιηθέντων έργων* και γ) *τους κρίσιμους παράγοντες που διαμορφώνουν τη επιτυχία στα επενδυτικά σχέδια ως ακολούθως:*

➔ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Α

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο, που αφορούσε την βελτίωση κτιριακών υποδομών για λόγους υγιεινής και μηχανολογικό εκσυγχρονισμό τυροκομικής μονάδος για λόγους λήψης πιστοποιητικών ISO – HACCP, ολοκληρώθηκε στις 18/09/2009. Το στέλεχος, το οποίο στα πλαίσια των αναγκών της παρούσης εργασίας αξιολόγησε το επενδυτικό σχέδιο, συγκέντρωνε στο πρόσωπο του ***την ιδιότητα τόσο του διαχειριστή όσο και ιδιοκτήτη του έργου***. Δεν διέθετε προηγούμενη ανάλογη εμπειρία στην διαχείριση επενδυτικών σχεδίων παρά μόνο βιωματική εμπειρία διαχείρισης και διοίκησης της τυροκομικής μονάδος άνω των τριάντα (30) ετών.

Η στοχοθεσία ως αρχικά ετέθη από τον σχεδιασμό της επένδυσης σύμφωνα με τα λεγόμενα του ***“σε γενικές γραμμές επετεύχθη αφού η αποστολή και οι στόχοι του***

έργου ήταν ξεκάθαροι εξ' αρχής". "Θέλαμε να πετύχουμε παραγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων, να βελτιώσουμε την ποιότητα των παραγόμενων τυροκομικών μας προϊόντων, και να αυξήσουμε την παραγωγική μας δυναμικότητα πράγματα τα οποία επιτεύχθηκαν με την επένδυση στο Μέτρο 2.1". Συνεχίζοντας αναφέρει πως "το επενδυτικό μας σχέδιο ολοκληρώθηκε σε τρεις φάσεις, στις οποίες λάβαμε και την δημόσια χρηματοδότηση". "Χρηματοδοτήσαμε την επένδυση κυρίως με ίδια κεφάλαια, όσο και με ξένα πέραν της επιχορήγησης για την οποία έχω να σημειώσω πως χαρακτηριζόταν από μεγάλες καθυστερήσεις πράγμα το οποίο δυσχέραινε την ρευστότητα του έργου μας". "Αν και με το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα συνεργαστήκαμε άριστα για την λήψη των ξένων κεφαλαίων, η καθυστέρηση της επιχορήγησης υπήρξε παράγων σημαντικός για την ολοκλήρωση σύμφωνα με τα εγκεκριμένα όρια του προϋπολογισμού που σχεδιάστηκε η επένδυση". "Αν και ολοκληρώθηκε η επένδυση (μαζί με την ενός μηνός επιτρεπόμενη παράταση εκ του Κανονισμού), η ποιότητα των παραδοτέων που τελικά παραλάβαμε ήταν η καλύτερη αλλά μας κόστισε κάτι παραπάνω". "Το συνολικό κόστος του έργου μας που τελικά μεταφράστηκε σε διπλάσια ίδια συμμετοχή απ' ότι αρχικά σχεδιάσαμε, οφειλόταν καθαρά στο γεγονός πως επιλέξαμε μόνο την πρώτη ποιότητα σε ότι προμηθευτήκαμε γεγονός που δεν ακολούθησε τον αρχικό σχεδιασμό". "Όσο για την ικανοποίηση των πελατών μας, τις προτιμήσεις και απαιτήσεις των οποίων λαμβάνουμε σοβαρά υπόψη, αντικατοπτρίζεται από την μετέπειτα πορεία της ολοκλήρωσης του έργου μας που τα έσοδα και ο τζίρος της εταιρείας κινούνται συνεχώς ανοδικά λόγω και της εξαγωγικής μας δραστηριότητας καλύπτοντας ποσοστό 70% του συνολικού τζίρου μας".

Συνεπώς ο διαχειριστής του επενδυτικού σχεδίου το θεωρεί επιτυχημένο στις δύο διαστάσεις του: αφενός στο ότι ολοκληρώθηκε εντός των χρονικών περιθωρίων (παρά την υπέρβαση στον προϋπολογισμό) και αφετέρου ικανοποίησε την ίδια σε όρους επιχειρησιακούς, βιώσιμης μελλοντικής πορείας και αφετέρου τον πελάτη – τελικό χρήστη της σε όρους τελικά παραδοτέου τυροκομικού προϊόντος προς κατανάλωση. Από την άλλη σαφώς επισημαίνει την σημασία της ξεκάθαρης και σαφούς αποτύπωσης του οράματος και της αποστολής του επενδυτικού σχεδίου, την ικανοποίηση της διοίκησης, του διαχειριστή, του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος ως χρηματοδότη και της τοπικής αυτοδιοίκησης ως εμπλεκόμενων μερών. Οι παραπάνω έννοιες που εμπειρικά αποτυπώνονται συνάδουν με την θεώρηση των Turner κατά το 2007 (p.116), την οριοθέτηση της επιτυχίας σύμφωνα με το IPMA κατά το 2006 (p.16), τις απόψεις των Belout A. και

Gauvreau C. κατά το 2004 (p.10), των Dvir και λοιπών κατά το 1998 (p.918) και 2003 (p.91), του Lock κατά το 2007 (p.22), και τέλος των Tmeemy και λοιπών ερευνητών κατά το 2011 (p.338-339) περί της έννοιας επιτυχίας των έργων.

Αναφορικά με τα κριτήρια της επιτυχίας του επενδυτικού σχεδίου εστιάζεται κυρίως στο *βαθμό ικανοποίησης του πελάτη, και του χρηματοδότη του έργου ως άμεσα σχετιζόμενα και με το βαθμό λειτουργικότητας και βιωσιμότητας του παραδοτέου*. Συνεπώς τα κριτήρια επιτυχίας του σχεδίου κατά το διαχειριστή ταυτίζονται κυρίως με τις ερμηνευτικές προσεγγίσεις των Hartman F. το 1998 (p.72), του Dvir D. το 2005 (p.263), του Agarwal N. κατά το 2006 (p.369), των Jha K.N., Iyer K.C. το 2007 (p.527), των Adhazie και λοιπών ερευνητών το 2008 (p. 677), των Thomas G., Fernandez W. (2008, p. 736), των Toor S.R., και Ogunlana S.O. (2010, p.234) και τέλος των Chen et al κατά το 2011(p.674).

Ολοκληρώνοντας την συνέντευξη γύρω από τους παράγοντες που επέδρασαν στην επιτυχή θεώρηση του επενδυτικού σχεδίου διερευνήθηκαν σε τρία επίπεδα: α) *‘τους γενικής φύσεως’*, β) *‘τους παράγοντες που σχετιζόταν με το εξωτερικό περιβάλλον του σχεδίου’*, και γ) *‘τους παράγοντες που σχετιζόταν με το εξωτερικό περιβάλλον του σχεδίου’*. Μεταφέροντας τις αποκρίσεις του διαχειριστή, το επενδυτικό σχέδιο ***‘είχε το μεγαλύτερο βαθμό σημαντικότητας και επείγοντος τη στιγμή υλοποίησης του’*** για το φορέα καθώς καθίστατο υψηλής σημαντικότητας για το μέλλον της οργάνωσης.

Η επιβράδυνση λήψης της χρηματοδότησης του έργου από το κράτος ήταν ένα κρίσιμος παράγων για την ολοκλήρωση του, χωρίς τη διασφάλιση σταθερότητας στη ρευστότητα της οργάνωσης. *‘Ιδιαίτερες καθυστερήσεις, δυσκολίες και τριβές δεν υπήρχαν με τους προμηθευτές, τον κατασκευαστή του έργου και γενικότερα με το περιβάλλον εκτός του οργανισμού του έργου καθώς το μέγεθος του έργου δεν ήταν πολύ μεγάλο’* διατυπώνει ο διαχειριστής. *‘Είχαμε προβλέψει στο μέγιστο πιθανούς κινδύνους λόγω της συνεργασίας με ειδήμονες συμβούλους και λόγω της απαίτησης εκ του Κανονισμού έκδοσης των περιβαλλοντικών αδειοδοτήσεων πριν την έναρξη υλοποίησης της επένδυσης, συνεπώς δεν καθυστέρησε στην ολοκλήρωση η έκδοση των αδειών παραγωγικής λειτουργίας πράγμα που έθεσε αμέσως σε λειτουργία το παραδοτέο έργο’*. ***‘Είναι φανερό πως η διασφάλιση άριστου τεχνολογικά εξοπλισμού μας οδήγησε σε διπλασιασμό του κόστους και οφειλόταν καθαρά σε δική μας επιλογή, η οποία απ’ ότι φαίνεται μέχρι στιγμής κρατά ικανοποιημένους τους πελάτες,***

διατηρώντας σημαντικό μερίδιο αγοράς”. “Στο εσωτερικό περιβάλλον του έργου δεν υπήρξε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα επικοινωνίας και ανταγωνισμού μιας και η στρατηγική που χαραξάσαμε εξ’ αρχής ήταν σταθερή εκτός μιας τροποποίησης σε επίπεδο τεχνολογίας του μηχανολογικού εξοπλισμού που πραγματοποιήθηκε στη πορεία υλοποίησης του έργου”. “Επίσης η παρακολούθηση σε επίπεδο σχεδίων και χρονοδιαγραμμάτων ήταν λεπτομερής εφόσον εμπλέκοντας άτομα στην ομάδα εργασίας που διέθεταν υψηλή διαχειριστική επάρκεια”.

Συνεπώς ο διαχειριστής αν και αποτυπώνει την εμπειρία του σε πρακτικό επίπεδο από το επενδυτικό σχέδιο είναι σύμφωνος με πολλά σημεία της επισκόπησης των παραγόντων επιτυχίας όπως :α) *τη ξεκάθαρη αποτύπωση της αποστολής* (Belout A. και Gauvreau C., 2004 p.2, Martin (1973), Baker, Murphy και Fisher (1983), Morris και Hough (1987) cited by Bellassi W. 1996), (Morris 1988, cited by Turner 2007), (Pinto 1989, p.51), (Andersen 2003, cited by Turner 2007), β) *το βαθμό επείγοντος του έργου* (Papke et al, 2010 p.650), γ) *τη τήρηση του σχεδιασθέντος χρονοδιαγράμματος* (Sayles και King, cited by Bellassi W. 1996 p.143), δ) *τη σαφή οριοθέτηση των κριτηρίων ποιότητας των παραδοτέων* (Pinto και Hough (1989), Bellassi W. 1996), ε) *τη συνέπεια της τοπικής αυτοδιοίκησης ως προς την χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου* (Struck 2007), ζ) *τη προμήθεια υψηλής τεχνολογίας μηχανολογικού εξοπλισμού για την ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας* (Pinto 1989,p.51) και η) *την άριστη γνώση του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης και των απαιτήσεων της πελατειακής βάσεως* (Khang και Moe 2008).

➔ **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Β**

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο που αφορούσε σε βελτίωση και εκσυγχρονισμό της μονάδος παραγωγής σαλατών και εδεσμάτων *ήταν ένα μικρό σε μέγεθος επενδυτικό σχέδιο, διακρινόταν από χαμηλό βαθμό επείγοντος αλλά ήταν υψηλής σημαντικότητας για τον φορέα της πρότασης* σύμφωνα με τα λεγόμενα του ενός εκ των εταίρων και διαχειριστή του επενδυτικού σχεδίου. Το επενδυτικό σχέδιο ολοκληρώθηκε το έτος 2008 και ο διαχειριστής, εταίρος και διευθύνων σύμβουλος διέθετε εξαετή εμπειρία σε επενδυτικά σχέδια και εικοσαετή πείρα στην διοίκηση της εταιρείας. “Έχω διαχειριστεί με επιτυχία ένα ακόμη επενδυτικό σχέδιο που αφορούσε την ίδρυση της μονάδος από προηγούμενο Κανονισμό στο Υπουργείο Γεωργίας όπου κατασκευάστηκε η μονάδα και

εφοδιάσθηκε με το κατάλληλο μηχανολογικό και λοιπό εξοπλισμό για την παραγωγική της διαδικασία, πέραν της μεγάλης εμπειρίας που διαθέτω στη διοίκηση της εταιρείας”, ήταν τα ακριβή του λόγια. *“Σε συνέχεια του πρώτου σχεδίου που στέφθηκε με επιτυχία αποφασίσαμε και υλοποιήσαμε το δεύτερο σχέδιο στο μέτρο 2.1 στο Κανονισμό 1257/99 για λόγους προσθήκης γραμμής παραγωγής κέτσαπ – μουστάρδας και αύξησης της παραγωγικής δυναμικότητας της μονάδος, το οποίο και χαρακτηρίστηκε τελικά ως επιτυχημένο”*.

“Η παραπάνω πραγματοποίηση του επενδυτικού σχεδίου επήλθε από τις απαιτήσεις των συνεργατών μας (μεγάλων σούπερ μάρκετ όπως ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, ΛΑΡΙΣΑ) με αύξηση πιστοποίησης των προϊόντων μας σε προδιαγραφές υγιεινής, ISO και HACCP και την πώληση των προϊόντων μας σε μικρότερες συσκευασίες των 100gr με brand-name”.

“Το επενδυτικό μας σχέδιο υλοποιήθηκε σε μια και τελική φάση στην οποία και λάβαμε την επιχορήγηση”. “Το μεγαλύτερο τμήμα της επένδυσης χρηματοδοτήθηκε με ίδια κεφάλαια κατά 41% περίπου, ένα 9% περίπου καλύφθηκε με δανεισμό και το υπόλοιπο από την επιχορήγηση που λάβαμε σε μία και τελική δόση.” “Τόσο ο χρόνος, ο προϋπολογισμός, όσο και η ποιότητα του έργου μας κάλυψαν απολύτως και ήμασταν εντός των προβλεπόμενων χρονοδιαγραμμάτων”. Σε αυτή την κατεύθυνση βοήθησε και η προηγούμενη εμπειρία που διέθετα εγώ προσωπικά όσο και η ομάδα εργασίας στη διαχείριση επενδυτικών σχεδίων”. “Όμως σημαντικός παράγων ήταν ότι η καταβολή της χρηματοδότησης τόσο από το πιστωτικό ίδρυμα που συνεργαζόμασταν τόσο και από το Ταμείο ΕΓΤΠΑ του ΦΕΟΓΓΑ Ευρωπαϊκού Ταμείου ήταν άμεση και δεν ξεπερνούσε τους δύο μήνες καταβολής της δημόσιας χρηματοδότησης από την πραγματοποίηση επιτόπιου ελέγχου του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου του έργου”. *“Βέβαια το έργο έκανε και άμεσα την απόσβεση του λόγω της αύξησης των πωλήσεων, των εσόδων, και της σταθερά ανοδικής πορείας της εταιρείας μετά το κλείσιμο του, γεγονός που κατέδειξε την ικανοποίηση των πελατών από το επενδυτικό μας εγχείρημα διασφαλίζοντας μια θετική προοπτική στη μελλοντική μας πορεία”*.

“Οι παράγοντες που επέδρασαν στην επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου ήταν πολλοί: α) αρχικά υπήρξε συνεργασία με κατασκευαστές και προμηθευτές μηχανολογικού εξοπλισμού που ήδη διαθέταμε από το προηγούμενο σχέδιο με συνέπεια την άριστη συνεννόηση και ταχύτητα ολοκλήρωσης των εργασιών ως είχαν σχεδιασθεί, β) δεν

υπήρξαν δυσχέρειες στην επικοινωνία με την τράπεζα που μας διασφάλισε μια συνεχή ροή χρηματοδότησης για την ολοκλήρωση της επένδυσής μας πέραν των ίδιων κεφαλαίων, και γ) η καταβολή της επιδότησης ήταν άμεση και χωρίς ιδιαίτερες καθυστερήσεις από την τοπική Περιφέρεια Αγροτικής Ανάπτυξης.” ”Προβλήματα και κίνδυνοι που να εμφανίστηκαν στη πορεία και δεν είχαν προβλεφθεί ήταν μικρά και ασήμαντα σε βαθμό που δεν επηρέασαν την ολοκλήρωση του έργου, καθώς όλες οι αλλαγές πραγματοποιήθηκαν μαζί στην ολοκλήρωση της επένδυσής.” ”Οι αδειοδοτήσεις που συνιστούν σοβαρό εμπόδιο για την εντός χρονικών περιθωρίων ολοκλήρωση των επενδύσεων, στο συγκεκριμένο μέτρο είναι απαιτητές εξ’ αρχής για την υλοποίηση οπότε δεν υπήρξαν καθυστερήσεις στο τέλος για την ανανεωμένη μετά την προμήθεια του νέου μηχανολογικού εξοπλισμού άδεια λειτουργίας της μονάδος”. “Από την άλλη πλευρά ο σχεδιασμός, η παρακολούθηση (με την τήρηση των κατάλληλων λογισμικών), οι έλεγχοι από αξιόλογους συμβούλους και από εμάς πραγματοποιούνταν με ακρίβεια τηρώντας με λεπτομέρεια σχέδια, χρονοδιαγράμματα και επακριβώς προϋπολογισμούς καθώς και τα απρόβλεπτα έξοδα.”

Αντιπαραβάλλοντας τα λεγόμενα του διαχειριστή του επενδυτικού σχεδίου τα οποία μεταφέρουν την πρακτική του εμπειρία, παρατηρείται ταύτιση του με τις απόψεις των θεωρητικών (ως παρουσιάστηκαν στο πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο) όσο αφορά την επιτυχία ενός έργου, τα κριτήρια που την καθορίζουν και τους παράγοντες που επιδρούν προς την κατεύθυνση αυτή.

Η έννοια της επιτυχίας κατά το διαχειριστή του σχεδίου ταυτίζεται τόσο με την επάρκεια προσόντων όσο και την ανάπτυξη μηχανισμών διαχείρισης σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο σύμφωνα και με τους Belout A. και Gauvreau C. το 2004 όπως και την ανάπτυξη ενός ‘βιώσιμου τελικά παραδοτέου με προστιθέμενη εμπορική αξία’ (Shenar A., Levy O., Dvir D. 1997, p.6), (Dvir et al 1998, p.918), (Jonas D. 2010, p.819), (Papke K.E., Quam C.B. 2010, p.651), (Savolainen P. et al 2011, p.2). Σημαντικό ρόλο όμως δεν παύει να διατηρεί η εμπειρία του διαχειριστή που έχει επιλεγεί για το επενδυτικό σχέδιο (Cooke Davies T. 2002, p.186) καθώς και την επιλογή στοχευμένων προς υλοποίηση από το χαρτοφυλάκιο της εταιρείας έργων (Steffens 2007, p.707-711). Συνεπώς τα κριτήρια του τίθεντο για τον προσδιορισμό της επιτυχίας είχαν ως έναυσμα την διαχειριστική επάρκεια (Toor S.R. Ogunlana S.O. 2010, p.234) για να απολήξουν στην ικανοποίηση του πελάτη ως αντικατοπτρίζεται μέσα από την πορεία των εσόδων μετά την ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου σε επίπεδο χρήσης του έργου (Dvir D. 2005, p. 263) και διασφά-

λισης της επιχειρησιακής συνέχειας (Thomas G., Fernandez W. 2008, p.736), (Muller R., Turner R. 2010, p.440).

Ολοκληρώνοντας την αντιπαραβολή της εκτίμησης των παραγόντων επιτυχίας σύμφωνα με το διαχειριστή του σχεδίου και την υπάρχουσα βιβλιογραφία εντοπίζονται κοινοί τόποι ως προς την θεώρηση των κρίσιμων παραγόντων των επενδυτικών σχεδίων σε τρία επίπεδα (Ng S.T., Tang Z. 2010, p.733):

A) **“Ως προς την διαχείριση του επενδυτικού σχεδίου”** περιλαμβάνοντας: **i)** την ύπαρξη ικανοτήτων διαχείρισης τόσο από τον διαχειριστή του σχεδίου όσο και της ομάδας του έργου (Rubin et Seeling 1697), (Martin 1976), (Baker, Murphy και Fisher 1983), (Locke 1984), (Pinto και Hough 1989), (Khan 2003), (Vickland and Nieuwenhuijs 2005) (Khang, Moe 2008), **ii)** την εμπειρία που διατίθεται από τα στελέχη τα οποία διαχειρίζονται το σχέδιο (Struyk 2007), **iii)** την εκ των προτέρων αποτίμηση κινδύνων στο επενδυτικό σχέδιο (Baker, Murphy και Fisher 1983) και **iv)** την εφαρμογή ορθού σχεδιασμού και μεθοδολογίας διαχείρισης και παρακολούθησης των διαδικασιών του επενδυτικού σχεδίου με εφαρμογή λεπτομερών ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης του σχεδίου (Pinto 1989, p.51),

B) **“Ως προς το χρηματοοικονομικό επίπεδο”** επικεντρώθηκε ο διαχειριστής του επενδυτικού σχεδίου στην κρισιμότητα στήριξης από το χρηματοδότη του έργου (Morris 1988, cited by Turner 2007, p.119) και τη συμβολή της κοινοτικής κρατικής συμμετοχής στη διατήρηση της ρευστότητας του επενδυτικού σχεδίου (Locke 1984),

Γ) **“Ως προς το οργανωσιακό επίπεδο του επενδυτικού σχεδίου”** (Kendra K., Taplin L.J. 2004, p.33-35) **βαρύνουσα σημασία αποδόθηκε από το διαχειριστή του έργου στους :** **i)** βαθμό επείγοντος του επενδυτικού σχεδίου (Belassi W. και Tukul O.I., p.144), **ii)** διεξαγωγή έρευνας της παραγωγικής δυναμικότητας του επενδυτικού σχεδίου σε όρους ικανοποίησης των πελατών πριν την υλοποίηση του (Θεοφανίδης 2004, p.57), **iii)** επίπεδο της διερεύνησης της εξιδεικευμένης τεχνολογίας του εξοπλισμού που χρησιμοποιήθηκε (Locke 1984), ((Morris 1988, cited by Turner 2007, p.119), **iv)** ανάπτυξη σχεδίων επικοινωνίας στην ομάδα του έργου (Pinto and Hough 1989, cited by Bellasi W. 1996, p.143), και τέλος **v)** υιοθέτηση κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος και λογισμικού εποπτείας του έργου (Fortune J., White D. 2006, p.57).

➤ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Γ

Το επενδυτικό σχέδιο του εκσυγχρονισμού της τυροκομικής μονάδος ολοκληρώθηκε το έτος 2005. Ο ιδιοκτήτης της τυροκομικής μονάδος και διαχειριστής του επενδυτικού σχεδίου σχετικά με την εμπειρία που διέθετε γύρω από τα επενδυτικά σχέδια και μη, χαρακτηριστικά αναφέρει: *‘Δραστηριοποιούμαι 31 έτη στον κλάδο της κτηνοτροφίας και πιο συγκεκριμένα στον τομέα του γάλακτος και η επιχείρησή μου έχει υλοποιήσει και στο παρελθόν επενδυτικά σχέδια όπως εκείνο στην Αναπτυξιακή Θεσσαλίας που αφορούσε σε βελτιώσεις της μονάδος’*. Συνεχίζοντας συμπληρώνει *‘Παρακολουθώντας τις ανάγκες της αγοράς και τις επιθυμίες των πελατών μας προχωρήσαμε στην επένδυσή μας στο Μέτρο 2.1 για να αναβαθμίσουμε ποιοτικά τα τυροκομικά μας προϊόντα και να αυξήσουμε την παραγωγική μας δυναμικότητα’*.

‘Το έργο μας υλοποιήθηκε σε δύο φάσεις στις οποίες και λάβαμε το αντίστοιχο ποσό της επιδότησης’. *‘Ο προϋπολογισμός του έργου δεν ξεπέρασε τα όρια που σχεδιάσαμε και το χρονικό διάστημα ήταν επαρκές για την ολοκλήρωση της επένδυσής μας διότι υλοποιήσαμε και γνωρίζαμε πολύ καλά εξ αρχής τι ανάγκες είχαμε και επάνω σε αυτές υλοποιήσαμε’*. *‘Το χρηματοδοτικό σχήμα του σχεδίου μας πέραν της επιχορήγησης διαμορφώθηκε κατά το ήμισυ από ίδια κεφάλαια και το υπόλοιπο από δανεισμό και έτσι γνωρίζαμε έως που μπορούσαμε τα φθάσουμε’*. *‘Ο σχεδιασμός αυτός παράλληλα με την άμεση καταβολή της επιχορήγησης από την αυτοψία υλοποίησης του φυσικού και οικονομικού μας αντικειμένου από τα όργανα ελέγχου βοήθησε ώστε να έχουμε συνεχή ρευστότητα για αποπληρωμή με συνέπεια των προμηθευτών του έργου και ένα κατάλληλο ποσό για το κεφάλαιο κίνησης’*. *‘Η ποιότητα του έργου μας ικανοποίησε πλήρως και εμάς και τους πελάτες μας, πράγμα το οποίο φαίνεται και από τα οικονομικά μας στοιχεία μετά την ολοκλήρωση του έργου’*. *‘Τα τέσσερα πρώτα έτη μετά την ολοκλήρωση η πορεία είναι συνεχώς ανοδική όπως διαφαίνεται τόσο στα έσοδα όσο και την κερδοφορία της επιχείρησης και σταθεροποιείται με μικρές αυξομειώσεις λόγω της οικονομικής συγκυρίας τα επόμενα δύο έτη’*. *‘Θεωρώ σημαντικό για την ανοδική οικονομική πορεία της μονάδος μας μετά την ολοκλήρωση του έργου, το γεγονός ότι είχαμε στρέψει όλη μας την προσοχή στη σωστή ολοκλήρωση υλοποίησης του έργου όπως ακριβώς το σχεδιάσαμε’*.

Ως διαφαίνεται από τα λεγόμενα του διαχειριστή η οριοθέτηση της επιτυχίας του επενδυτικού σχεδίου (συμφωνώντας με τους αντίστοιχους θεωρητικούς διαπερνά από τα

εξής σημεία: **α)** τη διατύπωση με σαφήνεια εξ' αρχής του οράματος και της αποστολής του σχεδίου (Clealand D.I. King W.R. 1996,p.903), (Belout A., Gauvreau C. 2004, p.10), **β)** την ορθή διαχείριση κατάλληλων συμβούλων (Munns A.K., Bjeirni B.F. 1996,p.82),(Maharey R.C., Lederer A.L. 2010, p.16), (Papke K.E., Quam C..B. 2010, p.651) (Savolainen P. et al 2011, p.2) και **γ)** την επίτευξη της επιχειρησιακής επιτυχίας υπό το πρίσμα της λειτουργικότητας και βιωσιμότητας του παραδοτέου για τη μετέπειτα πορεία της επιχείρησης και την ικανοποίηση της πελατειακής της βάσης (Shenhar A., Levy O., Dvir D. 1997, p6), (Tmeemy S.M.H. M. et al 2011, p.239). Όμως **τα κριτήρια τα οποία συνεπώς θεωρεί σημαντικά για την μέτρηση της επιτυχίας** είναι: **α)** ο βαθμός τήρησης της ασφάλειας και υγιεινής με την εκτέλεση του έργου (Adhazie et al 2008, p.677), **β)** ο βαθμός πλήρωσης των αναγκών και ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη (Agarwal N.2006, p.369), (Dvir D. 2005, p.263), και **γ)** η εταιρική απόδοση ως εκτιμάται μέσα από δείκτες μέτρησης της επιχειρησιακής επιτυχίας και δείκτες βιωσιμότητας (Thomas G. Fernandez W. 2008, p.736), (Toor S.R., Ogunlana S.O. 2010,p.234, (Ika L.A. et al 2011,p.3).

Γύρω από τα ερωτήματα που τέθηκαν σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες που σχετιζόταν με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ανέφερε “Δεν αντιμετωπίστηκαν προβλήματα ούτε με τους προμηθευτές, τον κατασκευαστή του έργου των κτιριακών και ειδικών εγκαταστάσεων, τους λοιπούς προμηθευτές του μηχανολογικού εξοπλισμού, ούτε και την ομάδα του έργου”. **Οι αποκρίσεις του διαχειριστή ήταν λιτές. Δεν ήταν ιδιαίτερα αναλυτικός και τόνισε** “Ήταν καταλυτική η συμβολή των υπηρεσιών των συμβούλων στην υλοποίηση, παρακολούθηση και έλεγχο των εργασιών υλοποίησης της επένδυσης”. **“Δεν υπήρξε κάποιο λογισμικό που να παρακολουθούσα το έργο αφού η εμπειρία που διέθετα ήταν τέτοια ώστε να μπορώ να εκτιμήσω χρονοδιαγράμματα και καταστάσεις”**. “Τέλος περιβαλλοντικά προβλήματα και καθυστερήσεις σχετικά με αδειοδοτήσεις στην ολοκλήρωση του έργου δεν υπήρξαν με αποτέλεσμα το άμεσο κλείσιμο της επένδυσης ώστε να αρχίσει να αποδίδει”. “Κλείνοντας να αναφέρω πως κανένα από τα παραπάνω δεδομένα από μόνο του δεν ήταν αρκετό για την επιτυχή έκβαση του σχεδίου αλλά η αλληλεπίδραση όλων μαζί προς την ίδια θετική κατεύθυνση”.

Οι κρίσιμοι παράγοντες σύμφωνα με τις προτεραιότητες που θέτει ο διαχειριστής του σχεδίου, τίθενται ως εξής συμφωνώντας εν μέρει με τις θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί:

- ✓ *Τη ρητή και εξ' αρχής αποσαφήνιση των στόχων και της αποστολής του έργου (Baker, Murphy, Fisher 1983, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Morris and Hough 1987 cited by Bellasi W. 1996, p.143), με τα συμφωνηθέντα σε όρους τεχνικής αρτιότητας παραδοτέα (Morris and Hough 1989 cited by Bellasi W. 1996, p.143),*
- ✓ *Το βαθμό επείγοντος του έργου (Turner R., Muller R.2007, p. 303 – 304),*
- ✓ *Την εμπειρία με την αποδοχή και εκμάθηση προηγθεισών επιτυχημένων περιπτώσεων υλοποίησης έργων (Khan et al 2003),*
- ✓ *Την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων διαχείρισης εκ των αρμόδιων ατόμων και οργανισμών (Sayles and King, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Hyvari 2006),*
- ✓ *Τη διασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης (Morris 1988, cited by Turner 2007, p.119),*
- ✓ *Το βαθμό στήριξης από την κρατική συμμετοχή (Morris and Hough 1987 cited by Bellasi W. 1996, p.143),*
- ✓ *Και την αλληλεπίδραση όλων των ανωτέρω (Wit 1988, p.164) (Bellasi W., Tukul O.I. 1996, p.2).*

➔ **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Δ**

Το τέταρτο κατά σειρά υλοποιηθέν επενδυτικό σχέδιο που συνίστατο σε εκσυγχρονισμό μονάδος παραγωγής τουρισμών ανήκει στην κατηγορία μεγάλης πολυπλοκότητας επενδυτικών σχεδίων σύμφωνα με το διαχειριστή του σχεδίου και εταίρου της επιχείρησης. Ολοκληρώθηκε στο έτος 2008 “επιτυχώς” **κατά την άποψη του.** Ο διαχειριστής διέθετε συναφή εμπειρία από την υλοποίηση προηγούμενων επενδυτικών σχεδίων βελτίωσης όπως ανέφερε και “άνω της δεκαπενταετίας εμπειρία” ως ιδιοκτήτης ατομικής επιχείρησης ασχολούμενη με την μεταποίηση οπωροκηπευτικών και παραγωγή τουρισμών. Κατά την συνέντευξη αναφέρει χαρακτηριστικά *‘Γνωρίζουμε άριστα τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούμαστε εδώ και πολλά έτη, και βλέποντας ότι οι βελτιώσεις της μονάδος δεν ολοκληρωνόταν με την υλοποίηση προηγούμενων σχεδίων, συνεπώς αποφασίσαμε να υλοποιήσουμε συμπληρωματικά και ένα σχέδιο στο Μέτρο 2.1’*. *‘Η κύρια στόχευση μας ήταν η αύξηση της παραγω-*

γικής μας δυναμικότητας κυρίως με την παραγωγή τουρσιού και γεμιστής πιπεριάς διαφόρων ειδών”. “Βέβαια η επιλογή μας αυτή δεν ήταν τυχαία αφού εκ των προτέρων είχαμε προβεί στη διερεύνηση των καταναλωτικών προτιμήσεων και αναγκών της αγοράς, αλλά και επιθυμούσαμε την μεγαλύτερη διείσδυση σε δίκτυα συνεργασίας που ήδη διαθέταμε στο εξωτερικό κυρίως στη Γερμανία, άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Τουρκίας”. “**Συνεπώς γίνεται φανερό πως επιθυμούσαμε να παγιώσουμε και αυξήσουμε την εξαγωγική δράση της εταιρείας μας με προώθηση επιβεβαιωμένα καινοτόμων γεύσεων στα προϊόντα μας**”.

Συνεχίζοντας αναφέρει “ Υλοποιήσαμε το έργο μας σε τρεις φάσεις στις οποίες και λάβαμε τη δημόσια χρηματοδότηση”. “Ο προϋπολογισμός μας είχε διαμορφωθεί πέραν της επιδότησης κατά ένα μέρος από ίδια κεφάλαια και ένα μέρος από εξωτερικό δανεισμό”. “Οι χρηματοδοτικές ροές σε γενικές γραμμές ήταν ικανοποιητικές στη διατήρηση ρευστότητας αφού εξ’ αρχής εγκρίθηκε το μεσομακροπρόθεσμο δάνειο το οποίο είχαμε αιτηθεί, και κατόπιν λάβαμε και πρόσθετο βραχυπρόθεσμο δάνειο έναντι της επιχορήγησης που θα λαμβάναμε.” “Παρά το μεγάλο ύψος του προϋπολογισμού, το έργο υλοποιήθηκε εντός των χρονοδιαγραμμάτων με προσεκτικά βήματα, υπερβήκαμε τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό κατά 150.000 ευρώ περίπου”. “**Η υπέρβαση αιτιολογείται από το γεγονός ότι κατά την υλοποίηση στο κλείσιμο των συσκευασιών τουρσιού επελέχθη μια ειδική πατέντα ασφαλούς κλεισίματος, κάτι το οποίο δεν είχε προβλεφθεί και σχεδιασθεί εξ’ αρχής**”. “**Η ποιότητα των παραδοτέων σε γενικές γραμμές μας ικανοποίησε τόσο σε επίπεδο κτιριακών εγκαταστάσεων όσο και σε επίπεδο μηχανολογικού εξοπλισμού και προδιαγραφών υγιεινής ISO και HACCP διότι δεν υπάρχει ανάλογη μονάδα σε επίπεδο Ελληνικής Επικράτειας υπό αυτές τις προδιαγραφές**”. “**Παραταύτα εάν μας δινόταν η ευκαιρία να επανασχεδιάσουμε το έργο θα προσθέταμε την αγορά εξειδικευμένου εξοπλισμού συσκευασίας και τυποποίησης 200gr για την τυποποίηση σε μικρές συσκευασίες πιπεριάς με ψάρι το οποίο ως ανακαλύφθηκε εκ των υστέρων είναι διασφαλισμένης ζήτησης στο εξωτερικό από τους καταναλωτές λόγω των φοβερών αντιοξειδωτικών ικανοτήτων που τα διέπει**”.

Οι απόψεις του διαχειριστή του έργου **για την οριοθέτηση της επιτυχίας όσο και των κριτηρίων** που την καθορίζουν βρίσκονται σε παραλληλία με ορισμένες από τις απόψεις που έχουν αποτυπωθεί στο θεωρητικό υπόβαθρο. Η επιτυχία περνά κατ’ αυτόν μέσα από **α) την ορθή διαχείριση του έργου με την εφαρμογή πλάνων ελέγχου, χρονοδιαγράμματος και κόστους και την εμπλοκή υψηλής διαχειριστικής επάρκειας και**

ικανοτήτων στελεχών (Dvir D. et al 1998,p918), (Belout A., Gauvreau C. 2004, p.10), (Lock 2007,p.22) **β**) την ικανοποίηση του ιδιοκτήτη και διαχειριστή του έργου και εν μέρει των υπολοίπων εμπλεκόμενων μερών (Youker R. 1992, p.222), (Kerzner 2009, p.365), και **γ**) τη δημιουργία προστιθέμενης εμπορικής αξίας (Freeman and Beale 1992, cited by Belout A. 1998, p.22) από την λήψη ενός βιώσιμου υλοποιημένου έργου (Shenar A.,Levy O., Dvir D. 1997,p.6),(Papke K.E., Quam C.B. 2010,p.651). **Το καθένα από τα παραπάνω για τον διαχειριστή δεν λειτουργεί μεμονωμένα στην κατεύθυνση της επιτυχίας αλλά συνδυαστικά** (Lim C.S. et Mohamed M.Z. 1999, p.245). Αντίστοιχα τα **κριτήρια** τα οποία καθορίζουν την επιτυχία του έργου αποδόθηκαν: **α)** στην ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του έργου (Muller R., Turner R. 2010, p.440), **β**) στον βαθμό πλήρωσης των αναγκών του τελικού χρήστη – πελάτη (Dvir D. 2005, p.263) με μέτρηση της αποδοτικότητας και χρησιμότητας του παραδοτέου για αυτόν, **γ**) το βαθμό συντονισμού των ενεργειών κατά την διάρκεια εκτέλεσης του έργου (Jha K.N., Iyer K.C.2007, p.527), και **δ**) το βαθμό επίτευξης της επιχειρησιακής συνέχειας και διασφάλισης της βιώσιμης πορείας βάσει των οικονομικών της στοιχείων της οργάνωσης που υλοποίησε το έργο (Thomas G., Fernandez W. 2008, p.736), (Toor S.R., Ogunlana S.O. 2010, p.234).

Εισερχόμενος στο πεδίο των παραγόντων που συνετέλεσαν στην επιτυχή έκβαση του σχεδίου κατηγορηματικά αναφέρει *“Η ροή της συνεργασίας με προμηθευτές, παρά τα μικροπροβλήματα που εμφανίστηκαν, ήταν ομαλή και δεν δημιουργήθηκαν σοβαρές καθυστερήσεις”*. *“Σε αυτό το σημείο συνέβαλε το γεγονός ότι ήταν και αυτοί σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι αφού τα παραδοτέα συνέπιπταν με την έγκαιρη αποπληρωμή και εξόφληση τους”*. *“Οι σύμβουλοι οι οποίοι διαχειρίστηκαν το σχέδιο με τις ικανότητες που διέθεταν, συνέβαλαν καθοριστικά στην υλοποίηση εντός των προγραμματισμένων”*. *“Το κομμάτι των αδειοδοτήσεων στο κλείσιμο του έργου δεν μας καθυστέρησε λόγω της άσκησης συνεχών πιέσεων για τη λήψη τους και την έγκαιρη λήψη της χρηματοδότησης μας”*. *“Οι παραπάνω παράγοντες δεν θα αρκούσαν από μόνοι τους για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου εάν δεν υφίστατο εσωτερική συνεργασία και διαχειριστικές ικανότητες από τα υπόλοιπα άτομα που συνεργάστηκαν για την ολοκλήρωση του έργου”*.

“Πέραν της δικής μου επίβλεψης στο έργο, ασχολήθηκαν η κόρη και ο υιός μου, οι οποίοι διέθεταν πανεπιστημιακές γνώσεις στην διοίκηση, την οικονομική διαχείριση και το marketing, επιτελώντας ο καθένας ρόλο διαφορετικής βαρύτητας” επισημαίνει ο διαχειριστής. *“Οι προσπάθειες ήταν συντονισμένες και οι συναντήσεις*

επίβλεψης κατά την υλοποίηση του έργου τακτές”. ‘*Γιατί μπορεί ένα έργο να είναι άριστα κατασκευασμένο από τεχνικής άποψης αλλά εάν δεν είναι λειτουργικό, βιώσιμο στις ανάγκες των πελατών δεν διασφαλίζεται το μέλλον αυτού που το επιχειρεί*’”. Όλοκληρώνοντας να αναφέρω το έργο απορρόφησε όλη την προσοχή της εταιρείας μας την στιγμή που υλοποιούνταν, λόγω του μεγέθους & πολυπλοκότητας της επένδυσης αλλά και πάλι υπήρξαν μικροπράγματα που μας ξέφυγαν γι’ αυτό το λόγο θα προσθέσουμε και ένα μικρό επενδυτικό σχέδιο στην επόμενη προκήρυξη του Μέτρου’.

Η ιεράρχηση των κρίσιμων παραμέτρων επιτυχίας για τον διαχειριστή του σχεδίου έχει ως ακολούθως:

- i. *Ανίχνευση εξ’ αρχής των απαιτήσεων των πελατών – χρηστών και σχεδιασμού του έργου βάσει αυτών* (Pinto et Hough 1989, cited by Belassi W. 1996,p.143), (Andersen 2003, cited by Turner 2007, p.119),
- ii. *Εξασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης για την υλοποίηση του έργου* (Morris 1988, cited by Turner 2007, p.119), *και πραγματική γνώση των διαθέσιμων πόρων* (Struyk, 2007),
- iii. *Εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων διαχείρισης που εφαρμόζονται και ορθή κατανομή των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων σε ικανά στελέχη* (Sayles et King 1971, cited by Belassi W. 1996, p.143), (Khang et Moe, 2008),
- iv. *Διαμόρφωση ορθής οργανωτικής δομής, σχεδίων επικοινωνίας* (Locke 1984, cited by Belassi W. 1996,p.143), *ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης που αναπτύσσονται στην ομάδα του έργου* (Zwikael et al 2010,p.419) και *κλίματος συνεργασίας* (Vickland et Nieuwenhuijs 2005), και
- v. *Πραγματοποίηση τακτικών διαβουλεύσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών κατά την υλοποίηση του έργου* (Khang et Moe, 2008).

Ολοκληρώνοντας είναι βασικό να αναφερθεί πως ο διαχειριστής αντιλαμβάνεται πως, πέραν των θεμέλιων παραγόντων επιτυχίας, για την ορθή εκτέλεση του έργου απαιτείται η ικανοποίηση επιμέρους εμπλεκόμενων στο έργο όπως του κατασκευαστή του έργου (Doloi H. et al 2011, p.690), του πελάτη - χρήστη του έργου (Chen C. – Y. et al 2011, p.674) και τέλος της ομάδας του έργου (Thambain H.J. 2004, p.543).

➤ **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε**

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο που ολοκληρώθηκε το 2006 αφορούσε την εγκατάσταση συστήματος επεξεργασίας αποβλήτων και εκσυγχρονισμό μονάδος παραγωγής ελαίων και τουρσιού. Ο ερωτώμενος ήταν διαχειριστής και μέτοχος της εταιρείας με

εμπειρία στη διοίκηση της μονάδος άνω των τριάντα ετών και άνω των δεκαπέντε ετών στη διοίκηση και διαχείριση επενδυτικών σχεδίων. Ο ίδιος χαρακτηριστικά αναφέρει “Πριν την υλοποίηση του Μέτρου 2.1 διαχειρίστηκα με επιτυχία και άλλα επενδυτικά σχέδια που αφορούσαν την ίδρυση της μονάδος (Καν. 866 στο Υπουργείο Γεωργίας), καθώς και σχέδια που αφορούσαν σε εκσυγχρονισμό αυτής (Μέτρο 823^A και Σχέδια Βελτίωσης).” **“Ο κύριος λόγος που πραγματοποιήσαμε το σχέδιο στο μέτρο 2.1 ήταν η ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων μας τηρώντας απαρέγκλιτα όλες τις απαιτούμενες συνθήκες υγιεινής ISO και HACCP, με ακόλουθους λόγους την αύξηση της δυναμικότητας της μονάδος”.**

Συγκεκριμενοποιώντας τον τρόπο υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου ο διαχειριστής αναφέρει “Το έργο μας ολοκληρώθηκε σε τέσσερις φάσεις, εξαντλήσαμε όλες τις δυνατότητες που μας παρείχε ο κανονισμός για την υλοποίηση του έργου και συνεπώς η επιχορήγηση ελήφθη στις αντίστοιχες αυτές φάσεις”. “Πέραν της χρηματοδότησης από το Κράτος για την επένδυση χρησιμοποιήθηκαν τόσο ίδια κεφάλαια (κατά το μεγαλύτερο τμήμα) όσο και δανεισμός”. “Ημασταν συνεπής ως επιχείρηση στα υλοποιηθέντα χρονοδιαγράμματα, κόστος και ποιότητα των παραδοτέων αν και το κράτος στην καταβολή των δόσεων της επιχορήγησης παρουσίασε σημαντικές καθυστερήσεις μη διευκολύνοντας στην ύπαρξη συνεχούς ρευστότητας της επιχείρησης μας”. “Αν και τα άρτια, έμπειρα καταρτισμένα στελέχη απασχολήθηκαν στο επενδυτικό σχέδιο και ανταποκρίθηκαν με συνέπεια στα καθήκοντα τους διαχρονικά παρατηρήσαμε πως το κράτος στην υλοποίηση των επιδοτούμενων προγραμμάτων εμφάνιζε όλο και μεγαλύτερες καθυστερήσεις στην καταβολή των χρηματοδοτήσεων”. Παραταύτα η συμβολή του σχεδίου που υλοποιήθηκε στην μετέπειτα πορεία μας ήταν μεγάλη, εάν παρακολουθήσουμε την πορεία των εσόδων που συνεχώς κινείται ανοδικά”. “Ξέχασα προηγουμένως” συνεχίζει **“να αναφέρω πως κατά την υλοποίηση της η επένδυση απορρόφησε όλο το ενδιαφέρον της εταιρείας γιατί κρίθηκε ιδιαίτερα σημαντική όχι μόνο για εμάς αλλά και τους πελάτες μας τους οποίους όχι μόνο κρατήσαμε περισσότερο ευχαριστημένους, μετά το κλείσιμο του έργου, αλλά τους προσανξήσαμε κιόλας”.**

Η **επιτυχία** για το ανωτέρω διαχειριστή **διαπερνά από το βραχυπρόθεσμο για να καταλήξει σε μακροπρόθεσμο επίπεδο** (Turner 2007, p.116). Ξεκινά από την καταλυτική συμβολή κάθε εμπλεκόμενου μέρους (Hartman 2004, p.500), (Diallo A. et Thuillier D. 2004, p.21), συνεχίζει με την εφαρμογή αυστηρών διαχειριστικών μηχανισμών (Belout A., Gauvreau C. 2004, p.10), για να καταλήξει σε ένα βιώσιμο και λειτουργικό

παραδοτέο έργο σε επίπεδο πωλήσεων και καθαρής κερδοφορίας (Atkinson 1999), (Shenhar A., Levy O., Dvir D. 1997, p.6). Στην ίδια ακριβώς κατεύθυνση τα κριτήρια ποσοτικής μέτρησης καλής εκτέλεσης του έργου τοποθετούνται για τον διαχειριστή σε μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο συμφωνώντας εν μέρει με κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις. *Αφενός πρέπει να καλύπτονται οι λειτουργικές απαιτήσεις εκτέλεσης του έργου* (Dvir D. 2005,p.263), *να ικανοποιούνται οι χρηματοδότες του έργου* (Thomas G., Fernandez W. 2008, p.677), και τέλος *να πληρούνται οι απαιτήσεις των πελατών γεγονός που διασφαλίζει την μετέπειτα επιχειρησιακή επιτυχία* (Agarwal N. 2006, p,239),(Jha K.N., Iyer K.C. 2007, p. 527), (Ika L.A. et al 2011, p.3).

Προχωρώντας στην αποτύπωση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας αναφέρει χαρακτηριστικά ‘Γενικά δεν αντιμετωπίσαμε προβλήματα με προμηθευτές του εξοπλισμού και τον κατασκευαστή του έργου λόγω του ότι είχαμε συνεργαστεί στο παρελθόν και είχαν επιλεχθεί με προσοχή και από τα προηγούμενα επενδυτικά σχέδια λόγω της άριστης συνεργασίας’. ‘Επίσης δεν υπήρξαν καθυστερήσεις στην λήψη της νέας άδειας λειτουργίας μετά το κλείσιμο του έργου διότι προεργασίες είχαν ξεκινήσει από την υποβολή και το σχεδιασμό της πρότασης’. ‘Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της ομάδας του έργου, όπως προείπα, ήταν οργανωμένη και το σχέδιο παρακολουθούνταν από εξειδικευμένη ομάδα συμβούλων για την διαχείριση με άμεσο τρόπο πιθανών τροποποιήσεων του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου του σχεδίου, και άμεση επικοινωνία τόσο μεταξύ της ίδιας της ομάδας όσο και με την Τοπική Αυτοδιοίκηση που είχε την εποπτεία των σχεδίων του Μέτρου 2.1 στο Νομό Μαγνησίας’. ‘Η εμπειρία όλων των εμπλεκομένων στο έργο, οι μέθοδοι που εφαρμόστηκαν στις διαδικασίες διαχείρισης και ειδικά στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων ως μνημονευόταν στην εγκριτική απόφαση του επενδυτικού μας σχεδίου δεν έπαψε να αποτελεί μια σημαντική παράμετρο – καταλύτη’. **‘Συμπερασματικά ‘ αναφέρει ‘ σε κάθε επενδυτικό σχέδιο αποκομίζω το ίδιο δίδαγμα να μην απαιτείται καλύτερη διαχείριση από εμάς αλλά και από το κράτος’.**

Αντιδιαστέλλοντας τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που αναφέρει ο διαχειριστής με την υπάρχουσα βιβλιογραφία συμφωνίες συναντώνται στα εξής σημεία:

- Την ορθή διαχείριση, τη ρεαλιστική κίνηση των χρηματοοικονομικών, και της οργανωτικής δομής (Sayles et King, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Ng S.T., Tang Z. 2010, p. 733),
- Την επιλογή ενός ικανού διαχειριστή έργου (Bellasi W. 1996, p.143),

- *Τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκομένων μερών και της ομάδας του έργου (Yang L.-R. et al 2011, p.265),*
- *Την επάρκεια στήριξης από τους χρηματοδότες του έργου (Morris 1988, cited by Turner 2007, p.119),*
- *Την ανάπτυξη πλάνων ενσωμάτωσης αλλαγών στο έργο (Locke 1984),*
- *Του βαθμού προτεραιότητας και αναγκαιότητας που δίνεται στο έργο έναντι των άλλων έργων που υλοποιεί η επιχείρηση τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Pinto et Hough 1989, cited by Bellasi W. 1996, p.143),*
- *Την ευθυγράμμιση του έργου με τις ανάγκες του οργανισμού (Andersen 2003, cited by Turner 2007, P.119),*
- *Και τέλος την ευθυγράμμιση του τελικού παραδοτέου με τις απαιτήσεις του πελάτη (Struyk 2007).*

➤ **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ζ**

Το επενδυτικό σχέδιο αυτό αφορούσε σε εγκατάσταση συστήματος επεξεργασίας αποβλήτων και εκσυγχρονισμό τυροκομικής μονάδος. Το σχέδιο ολοκληρώθηκε στις αρχές του 2009. Ο ερωτώμενος στα πλαίσια της παρούσας έρευνας ήταν ο διαχειριστής, πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της ανώνυμης εταιρείας. Η εμπειρία που διέθετε στην διοίκηση της τυροκομικής μονάδος ανερχόταν στα τριάντα επτά έτη και η εμπειρία στη διοίκηση επενδυτικών σχεδίων ήταν επίσης μεγάλη καθώς ανέφερε **”Υλοποιήσαμε ακόμη τρία επενδυτικά σχέδια που αφορούσαν την ίδρυση και εκσυγχρονισμό της μονάδος από τα οποία αποκομίσαμε εμπειρία διαχείρισης και πολλαπλές ωφέλειες και κατά σειρά πραγματοποίησής τους τα σχέδια έχουν ως εξής: Μέτρο 866 στο Υπουργείο Γεωργίας για την ίδρυση της μονάδος, Σχέδια Βελτίωσης και τέλος εκσυγχρονισμός στον Αναπτυξιακό Νόμο”.** **”Ο στόχος με την υλοποίηση της πρότασης στο Μέτρο 2.1 δεν ήταν άλλη από την εκμετάλλευση των αποβλήτων της μονάδος μας και πιο συγκεκριμένα του τυρογάλακτος”.** **“Εκ του νόμου δεν μπορούσαμε να προβούμε σε αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας αλλά υποχρεούμασταν να υιοθετήσουμε μηχανισμούς για την προστασία από την μόλυνση του υδροφόρου ορίζοντα”.**

Προχωρώντας με μεγαλύτερη λεπτομέρεια γύρω από το επενδυτικό σχέδιο αναφέρει **“Υλοποιήσαμε το έργο μας σε τρεις φάσεις στις οποίες και λάβαμε την κρατική ενίσχυση”.** **“Ο προϋπολογισμός του σχεδίου μας πέραν της δημόσιας επιχορήγησης συμπληρώθηκε μόνο από ίδια μόνο κεφάλαια και καθόλου δανεισμό”.** **“Το χρονικό διάστημα υλοποίησης ως οριοθετούνταν από το Υπουργείο σύμφωνα με την από-**

φαση έγκρισης ήταν αρκετό, το ίδιο και ο εγκεκριμένος προϋπολογισμός ο οποίος και υπερκάλυψε τις ανάγκες μας”. *“Όσο για την ποιότητα του έργου ο στόχος επετεύχθη πλήρως λόγω της προμήθειας τελευταίας γερμανικής τεχνολογίας γραμμών παραγωγής επιτυγχάνοντας χαμηλότερες τιμές αγοράς των με μεγαλύτερα ποσοστά εκπτώσεων από τους προμηθευτές μας λόγω της μετρητοίς εξόφλησης των.”* *”Το επενδυτικό σχέδιο τη στιγμή υλοποίησης του είχε το μεγαλύτερο βαθμό σημαντικότητας και προτεραιότητας”* αναφέρει κατηγορηματικά. *“Αυτό οφειλόταν στο ότι η μονάδα έπρεπε υποχρεωτικά να στρέψει τη προσοχή της στην υλοποίηση του έργου είτε με ίδια κονδύλια είτε με κρατική ενίσχυση για την αποφυγή νομικών κυρώσεων λόγω της μόλυνσης του υδροφόρου ορίζοντα του Πηνειού Ποταμού”*.

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης η επιτυχία για τον διαχειριστή περνά βραχυπρόθεσμα μέσα από την δημιουργία εμπορικής προστιθέμενης αξίας (Freeman et Beale 1992, cited by Belout A. 1998) με την λήψη ενός βιώσιμου παραδοτέου ικανοποιώντας τις απαιτήσεις της πελατειακής βάσεως (Papke K.E., Quam C.B. 2010, p.651) (Shenhar A., Levy O., Dvir D. 1997, p.6). Επισημαίνει όπως και οι θεωρητικοί τη σημαντικότητα επιλογής ικανών στελεχών που διαχειρίζονται το έργο (Belout A., Gauvreau C. 2004, p.10). Αντίστοιχα τα **κριτήρια** που πρέπει να ικανοποιούνται κατά τον διαχειριστή για την επιτυχία του έργου τίθενται κατά σειρά σημαντικότητας ως εξής: **α) ο βαθμός πλήρωσης αναγκών της πελατειακής βάσεως** της οργάνωσης (Agarwal N.2006, p.369), και **β) η ικανοποίηση συγκεκριμένων τεχνολογικών απαιτήσεων σε τεχνικό επίπεδο του παραδοτέου** (Dvir D. 2005, p.263), (Adhazie et al 2008, p.677).

Συζητώντας για τους παράγοντες που διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση του έργου ο διαχειριστής επισημαίνει *“Καταλυτική και άμεση ήταν η καταβολή της επιχορήγησης σε διάστημα περίπου δύο μηνών από την πραγματοποίηση ελέγχου των υλοποιηθέντων πράγμα το οποίο βοήθησε να διατηρήσει η επιχείρηση την ισορροπία και ρευστότητα της καθόλη τη διάρκεια υλοποίησης του έργου”*. *“Δυσχέρειες και καθυστερήσεις με προμηθευτές δεν υπήρξαν αφού οι εργασίες πραγματοποιούνταν άμεσα λόγω της συνεργασίας με εμάς, της εμπειρίας που διέθεταν στο χώρο και της αποπληρωμής τους τοις μετρητοίς.”*

”Επί των αδειοδοτήσεων δεν υπήρξαν καθυστερήσεις λόγω της προτεραιότητας που δόθηκε για τα περιβαλλοντικά έργα όπως το δικό μας”. Απεναντίας ερωτώμενος σχετικά με την επιρροή του εσωτερικού περιβάλλοντος στην έκβαση του έργου αναφέρει *“ Η ομάδα εργασίας αποτελούνταν από έμπειρα άτομα εφόσον είχαν διαχειριστεί και προηγούμενα σχέδια και αρωγός μας ήταν μια εξαιρετική εταιρεία συμβούλων”*. *“Η*

παρακολούθηση σε όλη τη διάρκεια του έργου ήταν λεπτομερής και οι απαιτούμενες αλλαγές πραγματοποιήθηκαν την στιγμή που χρειαζόταν από τους συμβούλους μας”. Ολοκληρώνοντας την κουβέντα αναφέρει συμπερασματικά ο διαχειριστής *‘‘Το παν είναι κάθε τι που σχεδιάζεται να πληροί πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης, αλλιώς ούτε διαχειρίσιμα είναι ούτε λειτουργικά και ανταποδοτικά, όπως στην περίπτωση μας αποφασίσαμε την υλοποίηση του σχεδίου λόγω των απαιτήσεων υγιεινής που μας επιβλήθηκαν τόσο από το Ελληνικό κράτος όσο και το δίκτυο καταναλωτών μας στην Αμερική εκ των οποίων απαιτήθηκε για τα προϊόντα μας (κυρίως μανούρι και φέτα) να είναι πιστοποιημένα σε προδιαγραφές ISO και HACCP’’*.

Στο θέμα *ιεράρχησης των κρίσιμων παραμέτρων επιτυχίας* ο διαχειριστής του σχεδίου ταυτίζεται με τις ακόλουθες απόψεις που παρατέθηκαν στο θεωρητικό υπόβαθρο:

- *Το βαθμό επείγοντος που λαμβάνει το σχέδιο για την οργάνωση την στιγμή που υλοποιείται* (Turner R., Muller R. 2007, p. 303 – 304), (Pinto et Hough 1989, cited by Bellasi W. 1996, p.143),
- *Το επίπεδο αρωγής της κοινοτικής συμμετοχής και τοπικής αυτοδιοίκησης* (Morris et Hough 1989, cited by Bellasi W. 1996, p.263), (Struyk 2007),
- *Τη σαφή και ρητή αποτύπωση στρατηγικών στόχων που θα πραγματοποιηθούν μέσω του σχεδίου και πληρούν τις πραγματικές ανάγκες της οργάνωσης* (Martin 1976, cited by Bellasi W. 1996, p.263), (Andersen 2003, cited by Tuner 2007, p.119),
- *Την ισχύουσα νομοθεσία και την αντιμετώπιση της σε πιθανές αλλαγές* (Kwak 2002),
- *Την ανάπτυξη κοινωνικής μορφής έργων* (Baker, Murphy, et Fisher 1983, cited by Bellasi W. 1996, p.263),
- *Τη χρήση εξειδικευμένης τεχνολογίας στο σχέδιο* (Morris 1988, cited by Turner 2007, p.119),
- *Την εκπόνηση έρευνας αγοράς σε επίπεδο επιλογής προμηθευτών και την άριστη γνώση του περιβάλλοντος αγοράς* (Pinto 1989, p.51) καθώς και την επιρροή που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον στην εκτέλεση ενός έργου (Khang et Moe 2008),.

➤ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Η

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αφορούσε τον εκσυγχρονισμό μονάδος κονσερβοποιίας. Αποτέλεσε ένα μεγάλο σε ύψος επενδυτικό σχέδιο άνω των 3.000.000 εκατομμυρίων και χαρακτηρίστηκε από μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας. Ο διαχειριστής που ήταν το υποκείμενο έρευνας, διετέλεσε διαχειριστής και προηγούμενων επενδυτικών σχεδίων της μονάδος με εμπειρία άνω των εικοσιπέντε ετών καθώς και Δ/νων Σύμβουλος της μονάδος με καταγεγραμμένη εμπειρία διοίκησης άνω των είκοσι ετών επίσης. Αποκρινόμενος στην ερώτηση που τέθηκε στο διαχειριστή σχετικά με την προηγούμενη εμπειρία αναφέρει “Διεκπεραίωσε με επιτυχία η εταιρεία μας πολλά επενδυτικά σχέδια και business plans την τελευταία εικοσιπενταετία μερικά εκ των οποίων μερικά είναι το Μέτρο 2.1, ο Κανονισμός 866/90, το Μέτρο 123^A, το μέτρο 4.3 και άλλα.” ***“Συγκεκριμένα το μέτρο 2.1 πραγματοποιήθηκε λόγω των αναγκών εκσυγχρονισμού της μονάδος σε αποθηκευτικούς χώρους, γραμμές παραγωγής, τη διασφάλιση ποιότητας υγιεινής των προϊόντων μας με εισαγωγή αυστηρών συστημάτων ποιοτικού ελέγχου και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους έναντι των υπολοίπων του κλάδου”***.

Εισερχόμενος σε λεπτομέρειες υλοποίησης του έργου αναφέρει ο διαχειριστής “Υλοποιήσαμε το επενδυτικό σχέδιο σε τρεις φάσεις και η επένδυση χρηματοδοτήθηκε κατά ένα μικρό ποσοστό από ίδια κεφάλαια και το μεγαλύτερο από ξένα κεφάλαια”. “Υπήρξε σχέση εμπιστοσύνης με το πιστωτικό ίδρυμα που χρηματοδότησε την επένδυση με το μακροπρόθεσμο δανεισμό λόγω της μακροχρόνιας συνεργασίας μας”. “Είμαστε εντός των απαιτούμενων χρονικών περιθωρίων υλοποίησης χωρίς να χρησιμοποιήσουμε την δυνατότητα παράτασης που δινόταν εκ του κανονισμού”. ***“Είναι σαφές πως τα παραδοτέα της επένδυσης μας ικανοποίησαν και εμάς και μακροχρόνια και τους πελάτες μας, αλλά δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός πως υπερβήκαμε τον επιλέξιμο προϋπολογισμό χρηματοδοτώντας το επιπλέον τμήμα τόσο με ίδια όσο και ξένα κεφάλαια”***. “Ευτυχώς που οι καταβολές της επιδότησης ήταν άμεσες σε διάστημα εντός δύο μηνών από τον έλεγχο του φυσικού και οικονομικού υλοποιηθέντος αντικειμένου και δεν υπήρξε πρόβλημα με τη ρευστότητα της επιχείρησης”. ***“Είναι εύλογες πως οι άνθρωποι υπερβάσεις και οφειλόταν σε αναπροσαρμογές τιμών προς τα πάνω των εργασιών και εξοπλισμού που είχαν προϋπολογιστεί για προμήθεια κατά το σχεδιασμό σε χαμηλότερα επίπεδα όσο και την επιλογή προμηθευτών που κοστολόγησαν τις εργασίες που παρείχαν πιο ακριβά λόγω της καλύτερης ποιότητας των”***. ***“Η ποιότητα των παραδοτέων ικανοποίησε πραγματικά τη πελατειακή μας βάση και τις πιο***

εξειδικευμένες απαιτήσεις των λόγω των υψηλών προδιαγραφών των που θέσαμε με την ολοκλήρωση της επένδυσης και αυτό διαπιστώνεται άλλωστε και από τη πορεία που ακολουθεί ο κύκλος εργασιών της μονάδος μας τη τριετία που έπεται του κλεισίματος του έργου'' υπογραμμίζει ο διαχειριστής. '' Καθίσταται αυτονόητο ότι λόγω του μεγέθους, της πολυπλοκότητας και της σημαντικότητας που είχε την στιγμή υλοποίησης για την μονάδα το έργο ετέθη ως πρώτη προτεραιότητα''.

Συνεπώς η επιτυχία για τον διαχειριστή διαφαίνεται μέσα από: **α)** τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας (Dietrich P. et Lechtonen P. 2005, p. 387) ως επιλογή του έργου ανάμεσα σε εκείνα που οδηγούν στην διασφάλιση μιας βιώσιμης μελλοντικής πορείας (Steffens 2007, p.707 – 711), **β)** την ολοκλήρωση και ορθή διαχείριση εντός χρονικών και διαθέσιμων χρηματοοικονομικών περιθωρίων του έργου (IPMA 2006, p. 16), **γ)** τη προσεκτική επιλογή επιδέξιων και εξειδικευμένων στελεχών (Belout A., Gauvreau C. 2004, p.10), **δ)** την υιοθέτηση καλών πρακτικών παρακολούθησης και διαχείρισης του έργου (Savolainen P. et al 2011, p.2) και τέλος της λειτουργικότητας του παραδοτέου με την έννοια χρηστικότητας από τον πελάτη (Shenhar A., Levy O., Dvir D. 1997, p.6). Τα μετρήσιμα παραδοτέα τίθενται ως εξαρτημένες μεταβλητές από: **i)** την ικανοποίηση της πελατειακής βάσεως (Dvir D. 2005, p.263), **ii)** του βαθμού λειτουργικότητας του παραδοτέου (Jha K.N. et Iyer 2007, p. 527) και **iii)** τη δημιουργία βάσεων επιχειρησιακής συνέχειας (Ika L.A. et al 2011, p.3).

Σχετικά με το τρίτο τμήμα της συνέντευξης γύρω από **τους θεμέλιους παράγοντες που επέδρασαν θετικά στην επιτυχή έκβαση του σχεδίου** η άποψη του διαχειριστή συγκλίνει με τους θεωρητικούς στα εξής σημεία: **α)** την σωστή επιλογή συνεργατών στους οποίους συγκαταλέγονται σύμβουλοι, κατασκευαστές και προμηθευτές (Andersen 2003, cited by Turner 2007, p.119) (Khang et Moe 2008), **β)** τον ορθό σχεδιασμό του έργου σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και της πελατειακής βάσης για την βιώσιμη πορεία της οργάνωσης μακροχρόνια (Struyk 2007), **γ)** τη προσήλωση στο σχεδιασθέν προς υλοποίηση έργο με συνεχή επίβλεψη και παρακολούθηση των περιθωρίων κόστους – χρόνου και τεχνικής αρτιότητας λόγω της συμμετοχής στο συγκεκριμένο Πρόγραμμα (Rubin et Seeling 1967, cited by Bellasi W. 1996, p.143), **δ)** τη συνέπεια στην οργάνωση και άμεση ενσωμάτωση των απαιτούμενων τροποποιήσεων (Morris et Hough 1987, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Khan 2003), **ε)** τη σύνθεση μιας ικανής και έμπειρης ομάδας έργου (Vickland and Nieuwenhuijs 2005), **ζ)** τη ροή χρηματοδότησης, **η)** την επικοινωνία που τίθεται στην διάρκεια του έργου (Martin 1976, cited by Bellasi W. 1996, p.143), **θ)** την αντιμετώπιση πιθανών

κινδύνων (Baker, Murphy, Fisher 1983, cited by Bellasi W. 1996, p.143) και τέλος αλλά σε **ι**) την ανακάλυψη και τοποθέτηση στο υψηλότερο σημείο των επιθυμιών της πελατειακής βάσεως (Wit A. 1988, p. 168).

➤ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Θ

Η όγδοη κατά σειρά μελέτη περίπτωσης αφορά υλοποιηθέν επενδυτικό σχέδιο οινοποιητικής μονάδος η οποία προέβη σε εκσυγχρονισμό και το έργο ολοκληρώθηκε το 2008. *‘‘Η ανάγκη υλοποίησης της επένδυσης προήλθε από την επιθυμία μας να προβούμε στις απαραίτητες κτιριακές βελτιώσεις της μονάδος καθώς και στην προμήθεια του απαραίτητου εξοπλισμού οινοποίησης στα προϊόντα στα οποία υπήρχε υψηλή ζήτηση και οι προδιαγραφές του υφιστάμενου εξοπλισμού δεν επαρκούσαν για την εξυπηρέτηση του’’* αναφέρει ο διαχειριστής του σχεδίου. *‘‘Πέραν της αύξησης της παραγωγικής μας δυναμικότητας είχαν αυξηθεί από τα δίκτυα διοχέτευσης των προϊόντων μας οι απαιτήσεις πλήρωσης προδιαγραφών υγιεινής σε πιστοποιήσεις ISO και HACCP κάτι το οποίο τοποθετήσαμε στις προτεραιότητες του σχεδίου στο Μέτρο 2.1.’’*. *‘‘Μετά την εμπειρία διοίκησης που διέθετα περίπου στα δεκαοκτώ χρόνια στη διοίκηση της μονάδος καθώς και την ολοκλήρωση δύο προηγούμενων σχεδίων για μένα δεν υπήρξε θέμα δυσκολίας’’. Σημειώνεται πως στη συγκεκριμένη περίπτωση ο διαχειριστής ήταν και ένας εκ των εταίρων της οικογενειακής επιχείρησης.*

Αποτυπώνοντας τις λεπτομέρειες υλοποίησης του έργου αναφέρει: *‘‘Το έργο μας υλοποιήθηκε σε δύο φάσεις’’. ‘‘Δεν δυσκολευθήκαμε ιδιαίτερα γιατί πέραν της επιδότησης της οποίας η καταβολή ήταν άμεση (εντός δύο μηνών περίπου), υπήρξε και επάρκεια ίδιων κεφαλαίων και ελήφθη και ένα μικρό μακροπρόθεσμο δάνειο για την ολοκλήρωση της επένδυσης’’. Επισημαίνει ο διαχειριστής *‘‘Ο χρόνος για να κλείσουμε το έργο μας ήταν επαρκής, το ίδιο και ο προϋπολογισμός ήταν στα προβλεπόμενα και σχεδιαζόμενα όρια’’. ‘‘Όμως η ποιότητα, παρά το ότι οι πελάτες έμειναν ικανοποιημένοι όπως φαίνεται και από τα έσοδα και τη μεγάλη σημασία που δώσαμε στο έργο κατά την υλοποίησή του, μας ικανοποίησε στο 80% περίπου διότι πάντα υπάρχουν πράγματα που ποτέ δεν μπορείς να προβλέψεις εξ’ αρχής καθώς οι ανάγκες της αγοράς συνεχώς αλλάζουν και εάν θέλεις να επιβιώσεις πρέπει να προσαρμόζεσαι σε αυτές’’* υπογραμμίζει.*

Από τις αποκρίσεις του διαχειριστή γύρω από τις θεωρήσεις στα θέματα της *επιτυχίας* του σχεδίου είναι φανερό πως συγκλίνει με τους θεωρητικούς για τον προσδιορισμό της σε:

- ✓ *Το βαθμό ικανοποίησης των πελατών ως τελικών χρηστών του παραδοτέου του έργου* (Shenhar A., Levy O., Dvir D., 1997, p.6),
- ✓ *Την επίτευξη του αρχικού τριγώνου επιτυχίας (κόστους – χρόνου – ποιότητας)* (Oluseum et al 1999), (IPMA 2006, p.16),(Maharey R.C., Lederer A.L. 2010, p. 16), (Meskendhal S. 2010, p.809),
- ✓ *Την επιλογή άξιων και ανάλογης εμπειρίας στελεχών για την διαχείριση του επενδυτικού σχεδίου* (Belout A., Gauvreau C., 2004, p.10) *όπως και τη διάθεση ευέλικτης οργανωτικής δομής εντός του έργου και ανάπτυξης καναλιών επικοινωνίας στην ομάδα του έργου, και*
- ✓ *Τη διάθεση διαχειριστικών ικανοτήτων από τα στελέχη διάγνωσης και αντιμετώπισης αλλαγών και πιθανών κινδύνων* (Dvir D. et al 1998, p.918), (Cooke et Davies T. 2002, p.186),

Αντίστοιχα σε επίπεδο **κριτηρίων επιτυχίας** ενσωματώνει στη διάκριση του σε μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο (Lim et Mohamed, cited by Wang X. et Huang J.2006, p.254), (Alam M. et al 2008, p.254), (Erikson P.E., Westerberg M. 2011, p.198),: **α)** *τα έσοδα και μετρήσιμες ωφέλειες που προσδίδει το έργο,* **β)** *το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη* (Dvir D. 2005, p.263), **γ)** *την επάρκεια οργανωτικής δομής εντός του έργου* (S. R. Ogunlana S.O. 2010, p.234) , και **δ)** *τη βιωσιμότητα της οργάνωσης βάσει χρηματοοικονομικών δεικτών* (Ika L.A. et al 2011, p.3).

Θεωρώντας ο διαχειριστής του σχεδίου το έργο **ως επιτυχημένο** δεν δίστασε να επισημάνει κάποιους παράγοντες που θεώρησε μείζονος σημασίας: “Όπως ξέρετε τα μικροπροβλήματα και οι μικροδιαφωνίες με τους προμηθευτές ποτέ δεν σταματούν αρκεί να είναι διαχειρίσιμα”. “Στην δική μας περίπτωση δεν αντιμετωπίστηκαν ουσιαστικές καθυστερήσεις σε σχέση με τους προμηθευτές, το κατασκευαστή του έργου, και τις περιβαλλοντικές αδειοδοτήσεις, όπως φαίνεται και από την απόφαση της τελικής καταβολής της επιδότησης”. “Άλλωστε ο νόμος προβλέπει εξ’ αρχής με την υποβολή αίτησης του σχεδίου την έκδοση των περιβαλλοντικών αδειών και έτσι μειώνει την εμφάνιση πιθανών κινδύνων που θα δυσκόλευαν την επένδυση”. “Σε επίπεδο άλλων κινδύνων είχαν επακριβώς εκτιμηθεί στο επιχειρηματικό σχέδιο που είχαν εκπονήσει για εμάς καταξιωμένοι στο χώρο των επενδύσεων σύμβουλοι στους οποίους είχαμε αναθέσει την σύνταξη και υλοποίηση του έργου μας”. “Οι συνεργάτες όμως και η εμπειρία που διαθέτουν δεν αναιρεί το πνεύμα συνεργασίας, τις δεξιότητες, την εμπειρία και την επικοινωνία που υφίστατο στα άτομα που είχαν αναλάβει υπευθυνότητες ολοκλήρωσης του επενδυτικού σχεδίου από την διοίκηση” υπογράμμισε. “Σε κάθε έργο που

υλοποιούμε ως γνώμονα θέτουμε δύο κατευθύνσεις : **α)** το πελάτη και την ικανοποίηση του στο μέγιστο βαθμό με εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων και ποιότητα για την διακράτηση μεριδίου αγοράς, και **β)** *“την εσωτερική μας οργάνωση ώστε να ελαχιστοποιούνται ανακλύπτοντα προβλήματα”*.

Στους *κρίσιμους παραμέτρους επιτυχίας του έργου* συμφωνεί με τις θεωρητικές προσεγγίσεις στα εξής σημεία: **α)** *τη σαφή αποτύπωση στρατηγικών στόχων της οργάνωσης* (Martin 1976, cited by Bellasi W. 1996, p143), **β)** *την ύπαρξη ανταγωνιστικών ικανοτήτων διαχείρισης από τον project manager* (Sayles et King, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Struyk 2007), και *την ομάδα του έργου* (Khang et Moe 200), **γ)** *την ύπαρξη ικανού συστήματος ανώτατης διοίκησης* (Pinto et Hough 1989, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Andersen 2003, cited by Turner 2007, p.119), (Diallo et Thuillier, cited by Ika L.A. et al 2010, p.4), **δ)** *τη τήρηση προτεραιοτήτων ανάμεσα στα έργα υλοποίησης της οργάνωσης*, **ε)** *την ύπαρξη εφέλικτων μηχανισμών σχεδιασμού των έργων* (Khan 2003), και **ζ)** *τη πώληση του τελικού παραδοτέου στο χρήστη αναλόγως του βαθμού στον οποίο γίνεται αποδεκτό* (Pinto 1989, p.51).

➤ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ι

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο αφορά στον εκσυγχρονισμό μονάδος επεξεργασίας κρέατος και παραγωγής αλλαντικών. Το σχέδιο ολοκληρώθηκε το 2008 και η μονάδα είχε πραγματοποιήσει ακόμη ένα επενδυτικό σχέδιο σύμφωνα με τα λεγόμενα του διαχειριστή και ενός εκ των εταίρων της εταιρείας. *“Αφορμή για το σχεδιασμό και υλοποίηση της επένδυσης στάθηκε η συνεργασία μας με πολλές αλυσίδες σούπερ μάρκετ τα οποία απορροφούσαν ως κύρια δίκτυα διανομής το 80% των προϊόντων μας και αντιπροσώπευαν τις αυξανόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών για τυποποίηση σε μικρές συσκευασίες κρέατος και αλλαντικών”*. *“ Έτσι το Μέτρο 2.1 στάθηκε αφορμή για το σχεδιασμό της επένδυσης μας στρεφόμενοι στη τυποποίηση κυρίως των αλλαντικών (βραστόυ και γαλοπούλας) με την προμήθεια νέων γραμμών συσκευασίας και την αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της μονάδος”*.

Συνεχίζοντας αναφέρει ο διαχειριστής *“Η επένδυση μας έκλεισε σε δύο φάσεις”*. *“Ο χρόνος που διατίθεντο για την ολοκλήρωση ήταν αρκετός και δεν υπερβήκαμε τον προϋπολογισμό της επένδυσης που είχε εγκριθεί από το Υπουργείο Γεωργίας”*. *“Η ποιότητα μας ικανοποίησε γιατί προμηθευτήκαμε νέες γραμμές παραγωγής και συσκευασίας που ήταν αναγκαίες ώστε να καλύψουμε τις υστερήσεις που είχαμε έναντι των πελατών μας και των ανταγωνιστών μας στον τομέα τυποποίησης*

κρέατος”.” *Κατά τα πρώτα χρόνια μετά το κλείσιμο της επένδυσης πραγματοποιήθηκε σταδιακά άνοδος του τζίρου μας και οι καταναλωτές έδειξαν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι*”. ‘Παραταύτα μετά ακολούθησε μικρή πτώση λόγω διαφωνιών που είχαμε με τα δίκτυα διανομής και τα μεγάλα ποσοστά εκπτώσεων που έπρεπε να πραγματοποιούμε για να μείνουμε ψηλά στα ράφια πράγμα των σούπερ μάρκετ έναντι των προσφορών και των ανταγωνιστών μας πράγμα που δυσχέραινε την βιώσιμη πορεία μας’.” *Πιθανή αιτία ήταν ότι ίσως η υλοποίηση του έργου στο μέτρο 2.1 δεν απορρόφησε το μέγιστο κομμάτι της προσοχής μας και αυτό είχε μετέπειτα αρνητικές συνέπειες*”.

Παραλληλίζοντας τις απόψεις του διαχειριστή διαπιστώνεται πως υφίσταται συμφωνία *ως προς την οριοθέτηση της επιτυχίας* σε όρους: **α)** ολοκλήρωσης εντός των τεθέντων χρονικών και οικονομικών περιθωρίων *ως τίθενται από το Πρόγραμμα (IPMA 2006, p.16), β)* ικανοποίησης του διαχειριστή και ιδιοκτήτη του έργου (Kerzner 2009, p. 365) και του πελάτη και τελικού χρήστη του έργου (Shenhar A., Levy O., Dvir D.1997, p.6), **γ)** προσεκτικής επιλογής στελεχών εντός των οποίων κατανέμονται οι υπευθυνότητες του έργου (Belout A., Gauvreau C. 2004, p.10) και **δ)** της επάρκειας μηχανισμών ανατροφοδότησης και παρακολούθησης (Savolainen P. et al 2011,p.2). Ενώ στα *προαπαιτούμενα κριτήρια επιτυχίας* συμφωνεί στα εξής σημεία: **α)** την ικανοποίηση του πελάτη του έργου (Agarwal N. 2006, p.369), (Dvir D. 2005, p.263), (Jha K.N., Iyer K.C. 2007, p.527), **β)** την ικανοποίηση των χρηματοδοτών του έργου (Thomas G., Fernandez W. 2008, p.736), **γ)** τη πρόβλεψη των αναδόμενων κινδύνων επί του έργου (Adhazie et al 2008,p.677), και **δ)** τη διαθεσιμότητα διαχειριστικής επάρκειας (Toor S.R., Ogunlana S.O. 2010, p.234).

Όταν περνά στους παράγοντες που συνέβαλαν στην θετική ή αρνητική έκβαση του έργου αποκτά λιτό στυλ ο διαχειριστής και αναφέρει “Δεν αντιμετωπίσαμε προβλήματα με τους προμηθευτές και τους κατασκευαστές, αν και κάποιοι κίνδυνοι που εμφανίστηκαν στην πορεία υλοποίησης του έργου στοίχισαν στην μετέπειτα πορεία μας”. “Οι συσκευασίες δεν είχαν προβλεφθεί για όλα τα μεγέθη με συνέπεια να αφήσουμε κενά και αδυναμίες της επιχείρησης έναντι του σκληρού ανταγωνισμού”. Ο κανονισμός επί των αδειοδοτήσεων προλάμβανε κινδύνους με έκδοση των απαιτούμενων εκ των προτέρων της αίτησης στο μέτρο, οπότε και δεν υπήρξαν καθυστερήσεις”. “*Όμως ο διαχειριστής και ο τρόπος που οργανώνει, διοικεί τις καταστάσεις ανάλογα την εμπειρία που διαθέτει και το στυλ έπαιξαν σημαντικό ρόλο*”. “*Οι τράπεζες που μας χρηματοδότησαν έπαιξαν επίσης σημαντικό ρόλο γιατί η χορήγηση του δανείου που*

λάβουμε στα πλαίσια υλοποίησης της επένδυσης καθυστερούσε με αποτέλεσμα τα έξοδα για την επιχείρηση σε τόκους να αυξάνονται”. “Τέλος η επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη που διαχειρίστηκαν το έργο ήταν άψογη, οι ικανότητες τους επαρκείς, και η παρακολούθηση του έργου σε συνεργασία με τους συμβούλους που είχαν την επίβλεψη του έργου συνεχής όπως και η συνεργασία με το Υπουργείο στην καταβολή των επιχορηγήσεων ανά φάση”. Κλείνοντας την κουβέντα ο διαχειριστής αναφέρει “Σαφώς η εμπειρία τόσο της οργάνωσης, του σχεδιασμού του έργου θα μπορούσε να είναι περισσότερο ανεπτυγμένη όσο και η διορατικότητα αντίληψης των απαιτήσεων των πελατών για τη πραγματοποίηση βιώσιμων ενεργειών της επιχείρησης για τη διασφάλιση της συνέχισης της ανοδικής της πορείας”.

Ολοκληρώνοντας την παραλληλία εύρεσης κοινών τόπων μεταξύ των θέσεων του διαχειριστή και των θεωρητικών στους παράγοντες επιτυχίας του σχεδίου συγκαταλέγει:

- ✓ Το βαθμό επείγοντος του έργου (Pinto et Hough 1989, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Turner R., Muller R. 2007, p.303 – 304),
- ✓ Τη παροχή στήριξης του χρηματοδότη στο διαχειριστή του έργου (Sayles et King, cited by Bellasi W. 1996, p.143) και το επίπεδο της κοινοτικής κρατικής συμμετοχής (Morris et Hough 1989, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Struyk 2007),
- ✓ Την συνεπή τήρηση των τεθέντων στόχων (Baker, Murphy, et Fisher 1983, cited by Bellasi W. 1996, p.143),
- ✓ Τον εκ των προτέρων εντοπισμό των κινδύνων επί του έργου (Baker, Murphy, et Fisher 1983, cited by Bellasi W. 1996, p.143),
- ✓ Τη προμήθεια μηχανημάτων εξειδικευμένης τεχνολογίας (Morris 1988, cited by Turner 2007, p.119),
- ✓ Και την εκπόνηση έρευνας αγοράς για τη καταγραφή των επιθυμιών των πελατών και του βαθμού ικανοποίησης των με την υλοποίηση του σχεδίου ((Morris 1988, cited by Turner 2007, p.119), (Θεοφανίδης 2004) και τη σαφήνεια αποτύπωσης στόχων και οράματος υλοποίησης του έργου (Fortune J., White D. 2006, p.57).

➤ **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Κ**

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αφορούσε σχέδιο με αντικείμενο εκσυγχρονισμό μονάδος ψύξης, συσκευασίας, τυποποίησης και διαλογής αγροτικών προϊόντων. Το σχέδιο ολοκληρώθηκε το 2007 και η διαχειρίστρια, διετέλεσε και εταίρος της ομόρρυθ-

μης εταιρείας. Η διαχειρίστρια του επενδυτικού σχεδίου δεν διέθετε μεγάλη εμπειρία στην υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων, παρά μόνο στην διοίκηση της μονάδος. Ήταν έκδηλη η μη ικανοποίηση της από την διαχείριση του επενδυτικού σχεδίου από την αρχή της συνέντευξης. Αναφέρει σχετικά με το ερώτημα πραγματοποίησης ή μη των στόχων του έργου **“Οι στόχοι για εκσυγχρονισμό της μονάδος, αύξηση της δυναμικότητας και βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων δεν ικανοποιήθηκαν πλήρως αλλά μέχρι ένα βαθμό, όπως διαπιστώσαμε στο κλείσιμο της επένδυσης”**.

Αποκρινόμενη στα ερωτήματα που σχετίζονται με την επιτυχία και τα επιμέρους κριτήρια απαντά: “Υλοποιήσαμε το έργο σε δύο φάσεις στις οποίες και λάβαμε την επιδότηση”. “ Κατά το σχεδιασμό της επένδυσης ο αιτούμενος προϋπολογισμός ήταν μεγαλύτερος από τον τελικά εγκεκριμένο”. “Πραγματοποιήθηκαν κατά την αξιολόγηση περικοπές σε δαπάνες σχετιζόμενες με τον εξοπλισμό ψύξης και συσκευασίας των αγροτικών προϊόντων”. **“Παρά την περικοπή δαπανών εκ του Υπουργείου που είχαμε θέσει στο σχεδιασμό λόγω των αναγκών μας, υπήρξε πραγματικά ανάγκη προμήθειας των με συνέπεια την υπέρβαση του εγκεκριμένου προϋπολογισμού κατά 300.000 ευρώ.”** “Αν και το χρονικό διάστημα μας κάλυψε στην υλοποίηση, τα παραδοτέα σε ποιότητα μας ικανοποίησαν σε βαθμό 80% αν και όταν υλοποιούσαμε το έργο στο Υπουργείο βρισκόταν ως πρώτη μας προτεραιότητα”. “Αυτό φαίνεται και από τη μετέπειτα πορεία μας, παρακολουθώντας τα οικονομικά στοιχεία με την αύξηση των εσόδων να μην είναι η αναμενόμενη”. “Τα πρώτα χρόνια μετά το κλείσιμο ήταν μικρή η ανοδική πορεία και μετά περιπέσαμε και στην δύσκολη συγκυρία με αποτέλεσμα να μην πάμε όπως αναμέναμε και υπήρξε φθίνουσα πορεία”.

Συνεπώς η **έννοια της επιτυχίας** για την διαχειρίστρια διαπερνά κυρίως από την **ικανοποίηση του διαχειριστή και ιδιοκτήτη ως εμπλεκόμενου μέρους στο έργο** (Clealand D.I., King W.R. 1996, p.903), (Baker et al 1983), (Hartman 2004, p.500), (Diallo A. et Thuillier D.2004, p.21), τη **σαφή αποτύπωση των στόχων πραγματοποίησης του έργου** εξ’ αρχής (Belout A., Gauvreau C. 2004, p.10), την **εφαρμογή μηχανισμών διαχείρισης και παρακολούθησης** (Papke K.E., Quam C.B. 2010, p.651), την **επάρκεια γνώσης και αντιμετώπισης κινδύνων κατά την διάρκεια υλοποίησης του έργου**. Είναι σημαντικό πως η επιτυχία ως ικανοποίηση της πελατειακής βάσεως της μονάδος μετά την ολοκλήρωση του παραδοτέου αν και δεν την αποδέχεται επίσημα η διαχειρίστρια, **παρολαυτά την υπαινίσσεται για την διασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας και βιωσιμότητας** (Shehna A., Levy O., Dvir D. 1997, p.6), (Dvir D. 2003, p.91), (Tmeemy S.M.H.M et al 2011, p.338-339). Τα **κριτήρια** σύμφωνα με τα οποία ορίζεται η επιτυχία για τον

ανωτέρω διαχειριστή σχετίζονται με : **α)** το βαθμό πλήρωσης των προσδοκιών σε επίπεδο οργάνωσης, διαχείρισης και ικανοποίησης των προσωπικών προσδοκιών του διαχειριστή, ιδιοκτήτη του έργου (Jha K.N., Iyer K.C. 2007, p.527) και χρηματοδότη του έργου (Thomas G., Fernandez W. 2008, p.736), **β)** το βαθμό αποτελεσματικότητας της αντιμετώπισης κινδύνων (Adhazie et al 2008, p.627), **γ)** την ανάπτυξη μηχανισμών πάλησης του τελικού προϊόντος (Dvir D. 2005,p.263) και έμμεσα **δ)** την διατήρηση της βιωσιμότητας της οργάνωσης μέσω του υλοποιηθέντος έργου (Ika L.A. et al 2011, p.3).

Διαπερνώντας **στους παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτυχία ή μη του έργου ανέφερε η διαχειρίστρια** “Ευτυχώς η καταβολή της χρηματοδότησης δινόταν άμεσα με το που υλοποιούσαμε, αν και ένα ποσό τοποθετήθηκε από ίδια κεφάλαια και ένα μικρό μέρος με δανεισμό”. “Η έγκριση του μακροπρόθεσμου δανείου για τις ανάγκες της επένδυσης δεν πραγματοποιήθηκε αμέσως και συνεπώς υπήρξαν καθυστερήσεις, που κατά συνέπεια μεταφέρθηκαν σε προμηθευτές του εξοπλισμού που αγοράσαμε”. “Με το κατασκευαστή του έργου δεν είχαμε ιδιαίτερα προβλήματα, ούτε και τη περιβαλλοντική νομοθεσία και τις απαιτούμενες άδειες, εφόσον η εκ των προτέρων λήψη των απομείωνε την ύπαρξη κινδύνων κατά την υλοποίηση του έργου”. Παρά την αρωγή στο επενδυτικό σχέδιο από αξιόλογους συμβούλους, καθυστερήσαμε στην λήψη τροποποιητικών αποφάσεων, και δεν διαθέταμε μεγάλη εμπειρία στην διαχείριση ανάλογων σχεδίων σε επιδοτούμενα Προγράμματα”. “Είναι σαφές ότι δεν υπήρξε απόλυτος έλεγχος σε επίπεδο κόστους με την τήρηση αυστηρών σχεδίων και μηχανισμών παρακολούθησης, και αυτό συγκαταλέγεται στις δυσχέρειες που αντιμετωπίσαμε”. **“Ένα λογισμικό πιθανό να βοηθούσε στην καλύτερη διαχείριση και τίθεται ως προτεραιότητα σε επόμενη επένδυση”** ανέφερε κλείνοντας την συζήτηση.

Σε επίπεδο κρισιμότητας παραμέτρων επιτυχίας του επενδυτικού σχεδίου αντιλαμβάνεται η διαχειρίστρια ως υψηλής κρισιμότητας και σημαντικότητας η διαχειρίστρια τους εξής:

- ✓ Το βαθμό επείγοντος που λαμβάνει το έργο για την οργάνωση τη στιγμή υλοποίησης του (Pinto et Hough 1989, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Turner R., Muller R. 2007, p.304),
- ✓ Τη παροχή στήριξης από το χρηματοδότη του έργου και της κοινοτικής κρατικής συμμετοχής (Morris et Hough 1989, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Diallo et Thuillier, cited by Ika L.A. et al 2010, p.4),

- ✓ *Τις ικανότητες και την διατιθέμενη εμπειρία του διαχειριστή του έργου (Baker, Murphy, et Fisher, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Struyk 2007), καθώς και της ομάδας του έργου (Vickland et Nieuwenhuijs 2005),(Khang et Moe 2008),*
- ✓ *Την χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία διαχείρισης (Ng S.T., Tang Z. 2010, p.733), την εφαρμογή μηχανισμών ελέγχου (Locke 1984, cited by Bellasi W. 1996, p.143), και καθιέρωση επίσημων διαδικασιών αναθεωρήσεων σε προδιαγεγραμμένα διαστήματα (Andersen 2003, cited by Turner 2007, p.119), και*
- ✓ *Την εφαρμογή πλάνων διαχείρισης κινδύνων (Martin 1976, cited by Bellasi W. 1996, p.143).*

⇒ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Α

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο αφορούσε σε εκσυγχρονισμό μονάδος παραγωγής τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων με έτος ολοκλήρωσης το 2009. Ο διαχειριστής ήταν και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας. Κρίνοντας το επενδυτικό σχέδιο εκ των υστέρων κατ' αυτόν (*χαρακτηριζόμενο από υποκειμενικότητα*) ως απόλυτα επιτυχημένο υπογραμμίζει: *“Όντας οι πρώτοι στον κλάδο που δραστηριοποιούμαστε, αντιληφθήκαμε τις ανάγκες για πιστοποίηση των προϊόντων μας, την αύξηση της δυναμικότητας και την ποιοτική βελτίωση για την διατήρηση συνεχώς της ανταγωνιστικότητας μας, αποφασίσαμε την πραγματοποίηση του έργου στον Κανονισμό 1257/99 στο μέτρο 2.1”*. ‘Σημαντική ήταν και η εμπειρία που διέθετα από την διαχείριση προηγούμενων επενδυτικών σχεδίων’. ‘Το αντικείμενο της επένδυσης πραγματοποιήθηκε μόνο με τη λήψη της επιχορήγησης και ίδια κεφάλαια στο χρηματοδοτικό σχήμα και συνεπώς δεν τοποθετήθηκε καθόλου δανεισμός.’

‘Το έργο’ αναφέρει χαρακτηριστικά έκλεισε σε πέντε φάσεις και η επιχορήγηση το ίδιο’. *“Τόσο ο προϋπολογισμός όσο και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης τηρήθηκαν με ευλάβεια”*. ‘Δικαιωματικά λάβαμε και τις δύο παρατάσεις που εκ του Κανονισμού δικαιούμασταν για το ομαλό κλείσιμο της επένδυσης μας’’. ‘Όσο για την ποιότητα των παραδοτέων, άξιζε το γεγονός πως το έργο είχε τη μεγαλύτερη σημαντικότητα έναντι άλλων κατά την υλοποίηση καθώς μετά την ολοκλήρωση και κλείσιμο επήλθε *τρομερή ανάπτυξη και κατακόρυφη αύξηση του κύκλου εργασιών, αιτιολογώντας την ικανοποίηση και των πιο απαιτητικών πελατών και των επιθυμιών τους*’.

Συμπεραίνεται πως *η επιτυχία για τον διαχειριστή του σχεδίου*, ταυτιζόμενος με πολλές απόψεις των θεωρητικών είναι υποκειμενική (Clealand D.I. et King W.R. 1996, p.903) και πολυδιάστατη διαπερνώντας μέσα από έννοιες *άριστου σχεδιασμού του έργου*

σύμφωνα με τις ανάγκες για την ικανοποίηση των πελατών (Dvir D. 2003, p.91), (Shenhar A., Levy O., Dvir D. 1997, p.6), διατήρησης της μελλοντικής βιώσιμης και ανταγωνιστικής ανάπτυξης της οργάνωσης (Freeman et Beale 1992, cited by Belout A.1998, p.22), (Dietrich P., Lechtonen P. 2005, p.387), (Jonas D.2010, p.819) τον επιδέξιο χειρισμό του έργου και την χρήση καλών πρακτικών διαχείρισης (Savolainen P. et al 2011, p.2) όπως και της σημασίας τήρησης των έγγραφων δεσμεύσεων στο έργο (Munns A.K. et Bjeirni B.F.1996, p.82), (Dvir D. et al 1998, p.918), (Cooke et Davies T. 2002, p.186). **Άρα και τα κριτήρια που κατευθύνουν την επιτυχή έκβαση ή μη του έργου συνοψίζονται στα εξής:**

- ✓ *Ο βαθμός πλήρωσης και ικανοποίησης του πελάτη ο οποίος τίθεται σε πρώτο πλάνο ακόμη και κατά το σχεδιασμό του έργου (Lim et Mohamed, cited by Wang X. et Huang J. 2006, p.254), (Jha K.N., Iyer K.C. 2007, P.527), (Alam M. et al 2008, p.224), (Thomas G., Fernandez W. 2008, p.736), (Eriksson P.E., Westerberg M. 2011, p.198), και*
- ✓ *Ο βαθμός αρτιότητας σε όρους τεχνικής επάρκειας του παραδοτέου (Toor S.R., Ogunlana S.O. 2010, p.234).*

Αναλύοντας τις παραμέτρους που συνέβαλαν στην επιτυχή έκβαση και ολοκλήρωση της επένδυσης αναφέρει “Αν και κάναμε χρήση δανεισμού, η καθυστέρηση καταβολής της επιχορήγησης ανά τις φάσεις που υλοποιούσαμε ήταν χαρακτηριστική”. “Παρά τη πληρότητα δικαιολογητικών και παραστατικών που απαιτούνταν, η γραφειοκρατία καθυστέρωσε την διαδικασία αποπληρωμής”. “Παρά τις καθυστερήσεις υπήρχε συνεχώς ρευστότητα και το απαραίτητο κεφάλαιο κίνησης για την άμεση εξόφληση των προμηθευτών μας”. “Σημειωτέο πως προβλήματα συνεννόησης δεν υπήρξαν με τους προμηθευτές και τους κατασκευαστές”. “Οι περιβαλλοντικές αδειοδοτήσεις και τελικές άδειες επίσης δεν καθυστέρησαν το κλείσιμο του έργου”. “**Εκείνο που μας καθυστέρησε σοβαρά ήταν η μη διάθεση εμπειρίας από το υφιστάμενο προσωπικό που αποτέλεσε την ομάδα του έργου**”. “Αν και η παρακολούθηση από την εταιρεία συμβούλων που συνεργαστήκαμε ήταν άριστη και συνεχής, το προσωπικό της ομάδας του έργου δεν διαχειρίστηκε με λεπτομέρεια τα χρονοδιαγράμματα της επένδυσης και θα έπρεπε να είναι πιο προσεκτικό”. “Υπήρξαν κίνδυνοι που δεν προβλέφθηκαν και έξοδα που δεν είχαν ενσωματωθεί στα απρόβλεπτα κατά το σχεδιασμό”. “**Η υλοποίηση του ορθού έργου προς εκτέλεση και η προσεκτική επιλογή συνεργατών για την οργάνωση είναι εκείνα που συντελούν στη διαμόρφωση του μέλλοντος της οργάνωσης**”.

νωσης όπως και η δική μας, με γνώμονα πάντα την ικανοποίηση και του πιο απαιτητικού πελάτη”.

Οι αποκρίσεις του διαχειριστή παραπέμπουν *για την οριοθέτηση των παραγόντων επιτυχίας σε ένα μίγμα κατευθύνσεων επικεντρωμένοι* στα εξής σημεία με απόψεις που έχουν τεκμηριωθεί το θεωρητικό υπόβαθρο (Ng S.T., Tang Z. 2010, p.733):

- ✓ **Αφενός τους καθαρά χρηματοοικονομικούς περιλαμβάνοντας:** α) την παροχή στήριξης από τον χρηματοδότη του έργου σε επίπεδο χρηματορροών (Morris 1988, cited by Turner 2007, p.119), β) την εκπόνηση έρευνας αγοράς και την επιλογή κατάλληλων προμηθευτών και γενικότερα συνεργατών (Andersen 2003, cited by Turner 2007, p.119),
- ✓ **Τους “προς διαχείριση”:** α) τη σαφή και διακριτή αποτύπωση των στρατηγικών στόχων (Martin 1976, cited by Bellasi W.1996, p.143), β) την ύπαρξη ανταγωνιστικών ικανοτήτων διαχείρισης του έργου από τον project manager και την ομάδα διαχείρισης του έργου (Sayles et King 1971, cited by Bellasi W.1996, p.143), (Khan 2003), γ) την τήρηση προτεραιοτήτων και αναγκαιοτήτων συγκριτικά με τα υπόλοιπα έργα που υλοποιεί η οργάνωση (Pinto et Hough 1989, cited by Bellasi W. 1996, p.143) δ) τη κατανομή των αρμοδιοτήτων στα ανάλογα άτομα (Vickland and Nieuwehuijs 2005),
- ✓ **Και τους “σε οργανωσιακό επίπεδο”:** α) τη τήρηση των αρχικά σχεδιασθέντων τεχνικών προδιαγραφών ποιότητας (Sayles et King 1971, cited by Bellasi W.1996, p.143), β) το βαθμό εκ των προτέρων εντοπισμού και αντιμετώπισης κινδύνων επί του έργου (Baker, Murphy, Fisher 1983, cited by Bellasi W. 1996, p.143) γ) τη χρήση τεχνολογικού πλεονεκτήματος και εξειδικευμένης τεχνολογίας (Pinto 1989, p.51), (Kendra K., Taplin L.J. 2004, p.33-35) και δ) το βαθμό γνώσης του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η οργάνωση (Khang et Moe 2008).

⇒ **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Μ**

Το τελευταίο επενδυτικό σχέδιο διαφέρει από τα προηγούμενα διότι αφορά σε ίδρυση μονάδος τεμαχισμού, τυποποίησης κρέατος και παραγωγής κρεατοσκευασμάτων *όπερ και πρωτεύων στόχος του σχεδίου ήταν: η κατασκευή μονάδος με συγκεκριμένη παραγωγική δυναμικότητα*. Υποκείμενο της έρευνας ήταν ο διαχειριστής και μέτοχος ανώνυμης εταιρείας. Δεν διέθετε μεγάλη εμπειρία σε επενδυτικά σχέδια αλλά διέθετε

εμπειρία στη διοίκηση της μονάδος. Ο ίδιος αναφέρει ‘‘Η μητέρα μου ως διαχειρίστρια της εταιρείας υλοποίησε επενδυτικό σχέδιο στο κανονισμό 2401 την οποία επίβλεψη είχα αναλάβει εγώ προσωπικά’’.

‘‘Το έργο στο μέτρο 2.1 υλοποιήθηκε σε τρεις φάσεις και πέραν από την επιχορήγηση, χρηματοδοτήθηκε σε ποσοστό 40% περίπου από ίδια κεφάλαια και 10% ξένα’’. Το διάστημα υλοποίησης του έργου που δόθηκε εκ του Κανονισμού ήταν επαρκές και ολοκληρώθηκε το έργο παρά την μη διάθεση υψηλού επιπέδου διαχειριστικής επάρκειας από εμένα ως project manager’’. ‘‘Αντιθέτως ο προϋπολογισμός υπερέβη τα εγκεκριμένα αρχικά όρια στο ποσό των 350.000 ευρώ’’. *‘‘ Τέλος η ποιότητα του παραδοτέου έργου μας ικανοποίησε αρκετά σε συνδυασμό και με την υλοποίηση του έργου που ακολούθησε μετά το κλείσιμο του Μέτρου 2.1, στον Αναπτυξιακό Νόμο Ν.3299/04.’’’* Για μας το έργο τη στιγμή υλοποίησης του είχε τον πρωτεύοντα ρόλο και την μεγαλύτερη σημαντικότητα για εμάς’’.

Ως επιτυχία και τα κριτήρια αντίστοιχα οριοθέτησης για τον εν λόγω διαχειριστή λαμβάνεται *η πλήρωση της αποστολής του έργου με βάση την στοχοθεσία της οργάνωσης σε μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο* (Turner 2007, p.116) με την ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών (Hartman 2004).

Αντίστοιχα *διακρίνοντας τους παράγοντες που επέδρασαν θετικά ή αρνητικά στην έκβαση και λήψη του τελικού παραδοτέου* αναφέρει: ‘‘Ο τρόπος καταβολής των δόσεων της επιχορήγησης καθυστέρησε σοβαρά με αποτέλεσμα την εκπρόθεσμη αποπληρωμή των προμηθευτών μας’’. ‘‘Το μεγαλύτερο πρόβλημα αντιμετωπίσαμε με τον κατασκευαστή του έργου, ο οποίος δεν ήταν συνεργάσιμος και καθυστερούσε το έργο σε δύο σημεία (την κατασκευή και την παράδοση του φυσικού και οικονομικού αντικείμενου’’. ‘‘Περιβαλλοντικές καθυστερήσεις δεν υπήρξαν, λόγω της εγκυρότητας και ταχύτητας των αδειοδοτήσεων εξ’ αρχής του κανονισμού’’.’’ Κύριο διαχειριστικό ρόλο είχαν οι σύμβουλοι που μας βοήθησαν και κατά δεύτερο λόγο τα μέλη της ομάδας του έργου’’. ‘‘Η παρακολούθηση και έλεγχος σχετικά με το φυσικό αντικείμενο της κατασκευής, τα χρονοδιαγράμματα γινόταν από κοινού μεταξύ της ομάδας έργου και της εταιρείας συμβούλων στην οποία αναθέσαμε την επίβλεψη κατά την υλοποίηση του σχεδίου’’. *‘‘Τα αποτελέσματα ήταν ικανοποιητικά και οφειλόταν κυρίως στην εταιρεία συμβούλων ως κατεξοχήν γνώστες του αντικείμενου (επενδύσεων και επιχορηγήσεων) και κατά δεύτερο λόγο στις αρμοδιότητες των στελεχών που εργάστηκαν γύρω από το έργο’’. ‘‘Σημειώνεται όμως ότι η επένδυση λειτούργησε ως θεμέλιος λίθος επάνω στον οποίο η θετική μετέπειτα της ολοκλήρωσης του σχεδίου πορεία’’*.

Συνεπώς η *ανάλυση των παραγόντων επιτυχίας για τον διαχειριστή διαπερνά όμοια με την έκτη μελέτη περίπτωσης σύγκλισης με τους θεωρητικούς* στα εξής σημεία: **α)** τη σωστή επιλογή συνεργατών στους οποίους συγκαταλέγονται σύμβουλοι, κατασκευαστές και προμηθευτές (Andersen 2003, cited by Turner 2007, p.119) (Khang et Moe 2008), **β)** τον ορθό σχεδιασμό του έργου σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και της πελατειακής βάσης η οποία διατηρεί την βιώσιμη ύπαρξη της μακροχρόνια (Struyk 2007), **γ)** τη προσήλωση στο σχεδιασθέν προς υλοποίηση έργο με συνεχή επίβλεψη και παρακολούθηση των περιθωρίων κόστους – χρόνου και τεχνικής αρτιότητας λόγω της συμμετοχής στο συγκεκριμένο Πρόγραμμα (Rubin et Seeling 1967, cited by Bellasi W. 1996, p.143), **δ)** τη συνέπεια στην οργάνωση και άμεση ενσωμάτωση των απαιτούμενων τροποποιήσεων (Morris et Hough 1987, cited by Bellasi W. 1996, p.143), (Khan 2003), **ε)** τη σύνθεση μιας ικανής και έμπειρης ομάδας έργου (Vickland and Nieuwenhuijs 2005), και **ι)** την ανακάλυψη και τοποθέτηση στο υψηλότερο σημείο των επιθυμιών της πελατειακής βάσεως (Wit A. 1988, p. 168).

Πίνακας 4.2 Κωδικοποίηση των επενδυτικών σχεδίων βάσει του βαθμού σημαντικότητας και πολυπλοκότητας των

<u>A/A</u>	Βαθμός Πολυπλοκότητας επενδυτικού σχεδίου σύμφωνα με τον Οδηγό Εφαρμογής του Μέτρου 2.1 του Καν 1257/99	Βαθμός Επείγοντος επενδυτικού σχεδίου σύμφωνα με αξιολογητή του σχεδίου (Διαχειριστή ή Ιδιοκτήτη ή και τα δύο μαζί) κατά την υλοποίηση του
<u>1</u>	Εάν το επενδυτικό σχέδιο διαθέτει προϋπολογισμό υλοποίησης <u>έως 1.500.000,00 ευρώ</u> : ο βαθμός πολυπλοκότητας στην κλίμακα (1-3) ισοδυναμεί <u>με 1</u>	Εάν το επενδυτικό σχέδιο διαθέτει <u>χαμηλό βαθμό προτεραιότητας</u> την στιγμή που υλοποιούνταν από την μονάδα έναντι υπολοίπων έργων που πιθανό να υλοποιούσε εκείνη τη στιγμή ταυτόχρονα: ο βαθμός επείγοντος στην κλίμακα (1-3) ισοδυναμεί <u>με 1</u>
<u>2</u>	Εάν το επενδυτικό σχέδιο διαθέτει προϋπολογισμό υλοποίησης <u>από 1.500.000,00 ευρώ έως 3.000.000,00 ευρώ</u> : ο βαθμός πολυπλοκότητας στην κλίμακα (1-3) ισοδυναμεί <u>με 2</u>	Εάν το επενδυτικό σχέδιο διαθέτει <u>μεσαίο βαθμό προτεραιότητας</u> την στιγμή που υλοποιούνταν από την μονάδα έναντι υπολοίπων έργων που πιθανό να υλοποιούσε εκείνη τη στιγμή ταυτόχρονα: ο βαθμός επείγοντος στην κλίμακα (1-3) ισοδυναμεί <u>με 2</u>
<u>3</u>	Εάν το επενδυτικό σχέδιο διαθέτει προϋπολογισμό υλοποίησης <u>άνω των 3.000.000,00 ευρώ</u> : ο βαθμός πολυπλοκότητας στην κλίμακα (1-3) ισοδυναμεί <u>με 3</u>	Εάν το επενδυτικό σχέδιο διαθέτει <u>υψηλό βαθμό προτεραιότητας</u> την στιγμή που υλοποιούνταν από την μονάδα έναντι υπολοίπων έργων που πιθανό να υλοποιούσε εκείνη τη στιγμή ταυτόχρονα ο βαθμός επείγοντος στην κλίμακα (1-3) ισοδυναμεί <u>με 3</u>

4.4 ΤΡΙΓΩΝΟΠΟΙΗΣΗ - ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΩΝ – ΜΗ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ (TRIANGULATION)

Λόγου του όγκου των θεωρητικών προσεγγίσεων και δεδομένων που εισήχθησαν στο θεωρητικό υπόβαθρο και της πολυπλοκότητας ερμηνειών της επιτυχίας των έργων, των κριτηρίων που βαθμονομούν την επιτυχία σε διαφορετικά επίπεδα και των ανεξάρτητων κρίσιμων μεταβλητών που συμβάλλουν στην επιτυχία ή μη των έργων χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία της τριγωνοποίησης (Ζαφειρόπουλος Κ. 2005, p.159). Η διαδικασία της τριγωνοποίησης αφορά σε διασταύρωση και πλαισίωση των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε (μέσα από την πραγματοποίηση των ημι-δομημένων συνεντεύξεων) με επίσημα δευτερογενή δεδομένα των επενδυτικών σχεδίων (αποφάσεις υπαγωγής, ολοκλήρωσης, λήψης της δημόσιας επιχορήγησης και πιστοποίησης παραγωγικής λειτουργίας των επενδυτικών σχεδίων) για την διάψευση ή μη των ευρημάτων της και την έπειτα την έγκυρη σύγκριση και αντιπαραβολή των με το ισχύον θεωρητικό υπόβαθρο (Mason J. 2002, p.66) και την εξέταση δυνατότητας συμμετοχής των μελετών περίπτωσης συμμετοχής σε επόμενη πρόσκληση του μέτρου στον Κανονισμό βάσει των δεικτών βιωσιμότητας ως διαμορφώθηκαν από τα οικονομικά τους στοιχεία μετά την ολοκλήρωση και υλοποίηση των επενδυτικών τους σχεδίων (Παράρτημα Β). Όπως εξετάζεται και στο Παράρτημα Β οι δέκα από τις 12 μελέτες περίπτωσης αξιολογούνται με θετικούς δείκτες βιωσιμότητας, κάτι το οποίο σημαίνει πως πρώτον επιβεβαιώνεται πως τα έργα τους είναι επιτυχημένα και δεύτερον με τα οικονομικά στοιχεία που διαθέτουν μετά την υλοποίηση της επένδυσης θα μπορούσαν να υπαχθούν και σε επόμενη προκήρυξη του Καν. 1257/99 ήτοι μέτρο 123^α του Καν. 1698/05 και τέλος επιβεβαιώνεται η ορθότητα και εγκυρότητα των αποκρίσεων των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων. Η μεθοδολογία συνίσταται σε πολλαπλά πλεονεκτήματα χρήσης της όπως: α) διασφάλιση εγκυρότητας και ορθότητας των ληπτέων της έρευνας, β) επαλήθευση της ακρίβειας των δεδομένων και γ) δυνατότητα χρήσης των τεκμηριωμένων ευρημάτων σε επόμενες έρευνες χωρίς περαιτέρω έλεγχο (Saunders M. et al 2009, p.492).

4.5 ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΙΜΟΤΗΤΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΑΠΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΕΙΣΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Η χρησιμοποιηθείσα μεθοδολογία της παρούσας εργασίας δεν επελέχθη με τυχαίο τρόπο. Προηγήθηκε εκ του ερευνητή εκτενής μελέτη της ερευνητικής μεθοδολογίας που

χρησιμοποιήθηκε σε δημοσιεύσεις με επίκεντρο την διερεύνηση της επιτυχίας, των παραγόντων και κριτηρίων της επιτυχίας διαφορετικών τύπου έργων (λογισμικού, πληροφορικής, κατασκευαστικά, κτλ). Η πιο δημοφιλής ερευνητική μεθοδολογία όταν ο ερευνητής εστιάζοταν στην ποιοτική ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων και όχι στην ποσοτική και την στατική τους ανάλυση ήταν **η χρήση μελετών περίπτωσης** (case – studies) και η **πραγματοποίηση ημιδομημένων συνεντεύξεων**. Εν προκειμένω παρατίθενται μερικές δημοσιεύσεις στις οποίες εφαρμόστηκε η ερευνητική μεθοδολογία ανάλυσης μελετών περίπτωσης και κάποιες δημοσιευμένες έρευνες στις οποίες χρησιμοποιήθηκαν για την εκμείωση των ερευνητικών ευρημάτων από τα υποκείμενα της έρευνας οι ημιδομημένες συνεντεύξεις ή ερωτηματολόγια.

- ✂ Cao Q., Hoffman J.J. (2011), p.157 στα πλαίσια της οποίας χρησιμοποιήθηκαν face to face δομημένες και ημιδομημένες συνεντεύξεις καθώς και case studies για την διαμόρφωση ενός συστήματος εκτίμησης της απόδοσης των έργων,
- ✂ Shao J., Muller R. (2011) p. 4-5, στα πλαίσια της οποίας διεξήχθησαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε program managers για την αναζήτηση της επιτυχίας, των κριτηρίων επιτυχίας και των παραγόντων που επικουρούν στην επιτυχία των προγραμμάτων,
- ✂ Yu J.-H., Kwon H.-R, (2010) p.4, επί της οποίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των Δελφών με την πραγματοποίηση τριών γύρων ερωτηματολογίων και επαναλαμβανόμενων συνεντεύξεων σε τριάντα έξι (36) experts (ειδικούς) στα πλαίσια αναζήτησης έως ότου καταλήξει ο ερευνητής στους παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία στα αστικά προγράμματα αναγέννησης,
- ✂ Thomas G., Fernandez W. (2008) p.735 στην οποία πραγματοποιήθηκαν mini case – studies σε επιχειρήσεις για την ανίχνευση της επιτυχίας και των παραγόντων που επικουρούν στην επιτυχία ή μη έργων πληροφορικής,
- ✂ Young R., Jordan E. (2008) p.716, στην οποία διεξήχθησαν συνεντεύξεις σε διάφορα εμπλεκόμενα μέρη στο έργο (χρηματοδότες, ομάδα έργου, διαχειριστές και λοιπά εμπλεκόμενα μέρη) στην διερεύνηση του κατά αρωγός τίθεται και πόσο σημαντικός παράγων είναι η στήριξη της ανώτατης διοίκησης στα έργα για την επιτυχία τους,

- ✂ Fortune J., White D. (2006) p.58-65 έγινε χρήση case-studies στα πλαίσια αναζήτησης και αποσαφήνισης των παραγόντων επιτυχίας στα έργα,
- ✂ Milosevic D., Patankul P. (2005) p.183 επί της οποίας πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε δώδεκα διαχειριστές έργων για την ανίχνευση παραγόντων επιτυχίας στα έργα,
- ✂ Dvir D. et al (2003) p.92-93, στην οποία πραγματοποιήθηκαν δομημένα ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις προς τους project managers, τους τελικούς χρήστες και κατασκευαστές R.&D. έργων στα πλαίσια αναζήτησης των κριτηρίων επιτυχίας και της συσχέτισης του σχεδιασμού και της επιτυχίας στα έργα,
- ✂ Hartnan F. et al (1998) p.279-281, στα πλαίσια της οποίας κατασκευάστηκαν ερωτηματολόγια για τη διερεύνηση των παραγόντων επιτυχίας στα έργα σε διαφορετικά σημεία του κύκλου ζωής των έργων υπό το πρίσμα διαφορετικών εμπλεκομένων μερών στο έργο,
- ✂ Dvir D. et al (1998) p.920, επί της οποίας διεξήχθησαν εκατόν δέκα (110) ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις σε άτομα που απάρτιζαν την ομάδα του έργου στα έργα στα πλαίσια της αναζήτησης των παραγόντων επιτυχίας στα έργα,
- ✂ Shenhar A.J. et al (1997) p.7, στην οποία έγινε χρήση δομημένων ερωτηματολογίων σε εκατόν ογδόντα δύο (182) project managers στην αναζήτηση των διαστάσεων της επιτυχίας στα έργα,
- ✂ Pinto J. K. (1990) p.177-182, ο οποίος ανέπτυξε ένα δέκα – παραγόντων μοντέλο για την παρακολούθηση της πορείας των έργων, σε τμήμα επί του οποίου βασίστηκε ο ερευνητής για την διαμόρφωση των δομών και αξόνων του υποδείγματος της ημιδομημένης συνέντευξης.

4.6 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΣΥΛΛΕΓΟΜΕΝΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ (RELIABILITY AND VALIDITY)

Η αξιοπιστία της ερευνητικής μεθοδολογίας στην παρούσα εργασία διασφαλίστηκε στο μέγιστο βαθμό. Η εις βάθος ποιοτική ανάλυση και η διεξοδικότητα, δυναμικότητα, και σύνθετη ενδυνάμωσε την ισχύ και εγκυρότητα των λαμβανόμενων ερευνητικών δεδομένων. Αυτό τεκμαίρεται από το γεγονός ότι η λογική του ερευνητή

κατά τη διενέργεια της έρευνας καθοδηγούνται σε τρεις κυρίως κατευθύνσεις (Saunders M. et al 2009, p.156-157):

Στο εάν μπορεί η έρευνα να οδηγηθεί στα ίδια ευρήματα υπό διαφορετικές περιστάσεις και συνθήκες: Με την απόδοση ρεαλιστικών συμπερασμάτων βασισμένων σε λογικές, επαληθεύσιμες υποθέσεις, σχέσεις αιτίου – αιτιατού, αποδεδειγμένες εμπειρικά και θεωρητικά,

Στο εάν δύνανται διαφορετικοί ερευνητές και υπό διαφορετικά πρίσματα να καταλήξουν στα ίδια ερευνητικά συμπεράσματα και ευρήματα: Με την επαλήθευση των ερευνητικών ευρημάτων υπό διαφορετικές συνθήκες και υπό την εξέταση διαφορετικών ερευνητών, και

Στην ευκρίνεια και καθαρότητα εξαγωγής των διαπιστώσεων της έρευνας: Με την τήρηση ξεκάθαρης – ευκρινούς μεθοδολογίας της ποιοτικής ερμηνείας των δεδομένων χωρίς το κίνδυνο εμφάνισης λογικών κενών και διατήρησης ερμηνευτικής συνοχής από την “θεωρία” στην “πράξη” (Saunders 2009,p. 156).

Αφενός διασφαλίσθηκε η αξιοπιστία της έρευνας λόγω της απομάκρυνσης τεσσάρων διαστάσεων υπό τις οποίες θα υπήρχε αμφισβήτηση για την ποιότητα της και συνίστανται οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής: **α)** αποφυγή σφαλμάτων του υποκειμένου της έρευνας, **β)** αποφυγή προκαταλήψεων του υποκειμένου της έρευνας, **γ)** αποφυγή σφαλμάτων εκτιμήσεων του ερευνητή και **δ)** αποφυγή προκαταλήψεων του ερευνητή στα υποκείμενα της έρευνας. Προς αποφυγή των ανωτέρω και της διασφάλισης της ακεραιότητας της έρευνας συνέβαλε τόσο η διεξοδική και εις βάθος μελέτη της μεθοδολογίας γύρω την οριοθέτηση της επιτυχίας, των κριτηρίων και των παραγόντων επιτυχίας ή μη στα έργα, καθώς η διάθεση επίσημου αρχειακού υλικού για τη διασταύρωση των ευρημάτων.

Αφετέρου διασφαλίσθηκε η εγκυρότητα της έρευνας με την διακρίβωση των σχέσεων αιτίου και αιτιατού μεταξύ των εννοιών της επιτυχίας στα έργα, των κριτηρίων και των παραμέτρων που συνεπικουρούν στην επιτυχία των επενδυτικών έργων. Στη κατεύθυνση αυτή επιβεβαιώνεται η προσπάθεια αποφυγής μη έγκυρων συμπερασμάτων με: **α)** το συνεχή επανέλεγχο των ευρημάτων και τη μεθοδολογία της τριγωνοποίησης και διασταύρωσης των ευρημάτων των ημιδομημένων συνεντεύξεων με επισήμως

δημοσιευμένα δευτερογενή δεδομένα, β) την τήρηση της ηθικής και της δεοντολογίας διατηρώντας την ανωνυμία των μελετών περίπτωσης και των υποκειμένων της έρευνας, και γ) τη δημιουργία κορεσμού στην πραγματοποιηθείσα έρευνα με την εξέταση δώδεκα (12) μελετών περίπτωσης για την αναζήτηση της επιτυχίας και των παραγόντων επιτυχίας στα επενδυτικά έργα. Συνεπώς επιτεύχθηκε εγκυρότητα του περιεχομένου, σύγκλισης, δομής και φαινομενική εγκυρότητα επί της ποιοτικής έρευνας (Ζαφειρόπουλος Κ. 2005, p.119-124).

Ήτο σημαντική λοιπόν η διατήρηση της αξιοπιστίας, της σαφήνειας και εγκυρότητας κατά τη διενέργεια συνεντεύξεων, διασφαλίζοντας την επιτυχία των συνεντεύξεων τόσο κατά το στάδιο της προετοιμασίας αυτών (σε επίπεδο υποβάθρου γνώσης του ερευνητή, της επιλογής κατάλληλης τοποθεσίας διενέργειας συνεντεύξεων, της ενδυματολογικής ευπρέπειας του ερευνητή, της προετοιμασίας διαχείρισης και επιλογής στοχευμένων ερωτήσεων και απόκτησης ‘εμπιστοσύνης’ του υποκειμένου έρευνας) όσο και κατά την υλοποίηση των συνεντεύξεων και την ερμηνεία των αποκρίσεων των υποκειμένων έρευνας.

4.7 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΓΕΝΙΚΕΥΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ (GENERALISABILITY)

Στην ποιοτική έρευνα διασφαλίσθηκε τόσο η θεωρητική όσο και η εμπειρική γενικευσιμότητα των ευρημάτων της. ***Ο όρος γενικευσιμότητα συνίσταται σε εξωτερική εγκυρότητα των ευρημάτων της πραγματοποιηθείσας έρευνας και εφαρμοσιμότητα της από επόμενες έρευνες.*** Στην παρούσα Ερευνητική Εργασία θεμελιωθεί η δυνατότητα εκ του ασφαλούς γενίκευσης των ερευνητικών ευρημάτων της πρότασης λόγω της αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδραση της έρευνας με το υπάρχων θεωρητικό υπόβαθρο γνώσης. Η συσχέτιση, ο έλεγχος, η επιβεβαίωση ή μη της προτεινόμενης μεθοδολογίας με το ώριμα αποδεδειγμένο υπόβαθρο, ισχυροποίησε την δυνατότητα παρουσίασης των ερευνητικών ευρημάτων σε θεωρητικό υπόβαθρο πέραν των μεμονωμένων υπό εξέταση μελετών περίπτωσης. Παρά το μικρό αριθμό μελετών περίπτωσης (δώδεκα) (12) που διαμόρφωσε δείγμα της έρευνας, υπήρξε ποικιλομορφία ως προς το βαθμό πολυπλοκότητας και το βαθμό επείγοντος των επενδυτικών έργων για τις οργανώσεις που τα υλοποίησαν και αυτό καθιστά δυνατό να εφαρμοστεί η ερευνητική μεθοδολογία τόσο στα υπόλοιπα επενδυτικά σχέδια του Μέρους 2.1 του Καν. 1257/99

που υλοποιήθηκαν και σε άλλες περιφέρειες της Ελληνικής Επικράτειας όσο και σε άλλα επενδυτικά σχέδια και συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιήθηκαν στην Ελληνική Επικράτεια. Ο έλεγχος ταυτοποίησης και σύγκρισης των ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ με το ΥΠΑΡΧΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ, προσέδωσε στην περαιτέρω εξέλιξη των θεωρητικών προσεγγίσεων έστω και κατά ένα μικρό θεμέλιο λίθο.

ΣΥΝΟΨΗ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Συνοψίζοντας η παρούσα ερευνητική μεθοδολογία που εφαρμόστηκε, διέπεται από πλεονεκτήματα κα μειονεκτήματα.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσδίδει η χρήση και εφαρμογή της είναι:

- ✘ Η διασφάλιση της αξιοπιστίας των ευρημάτων,
- ✘ Η διασφάλιση της εγκυρότητας των ευρημάτων,
- ✘ Η δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων της έρευνας σε επόμενες έρευνες που θα πραγματοποιηθούν γύρω από την διερεύνηση της επιτυχίας, των παραγόντων και κριτηρίων της επιτυχίας επενδυτικών σχεδίων στο συγκεκριμένο κανονισμό σε επόμενες προκηρύξεις αυτού, όσο και σε λοιπές προκηρύξεις συγχρηματοδοτούμενων επενδυτικών σχεδίων στην Ελληνική Επικράτεια.

Αντίστοιχα τα κυριότερα μειονεκτήματα που πιθανόν να υπεισέρχονται με την χρησιμοποίηση ερευνητική μεθοδολογία είναι τα εξής:

Παρά την διασφάλιση της εγκυρότητας πάντα σε πραγματοποιηθείσα έρευνα θα υπεισέρχεται το δεδομένο αμφισβήτησης της από επόμενους ερευνητές ως προς:

- ✘ Α) Την υποκειμενικότητα που διέπει τον ερευνητή κατά τη διάρκεια εκπόνησης των ημιδομημένων συνεντεύξεων,
- ✘ Β) Την υποκειμενικότητα που πιθανό να διέπει τον ερευνητή κατά την ερμηνεία των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας.

β Γ) Την αμφισβήτηση στο κατά πόσο τα συγκεκριμένα ευρήματα μπορούν να επαληθευτούν με μεταβολή του περιβάλλοντος και των συνθηκών όσο και την πάροδο του χρόνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΔΙΕΝΕΡΓΗΘΕΙΣΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διερευνήθηκε η οριοθέτηση της επιτυχίας, των κριτηρίων επιτυχίας και των παραγόντων ως ανεξάρτητων μεταβλητών που επιδρούν προς την κατεύθυνση αυτή. Για το σκοπό πραγματοποιήθηκε αρχικά η τοποθέτηση των εννοιών σύμφωνα με το υφιστάμενο θεωρητικό υπόβαθρο (Κεφάλαιο 1 και 2), και κατόπιν αυτού ελέγχθηκε η πρακτική εφαρμοσιμότητα εκ των υστέρων των τεκμηριωμένων αυτών θεωρητικών προσεγγίσεων σε ένα δείγμα μελετών περίπτωσης επενδυτικών σχεδίων (δώδεκα) (12) που ολοκληρώθηκαν και υλοποιήθηκαν στο διάστημα 2000-2009 στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας στο Μέτρο 2.1 του Κανονισμού 1257/99.

Η ερευνητική μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την αναζήτηση της επιτυχίας, των κριτηρίων και των παραγόντων επιτυχίας στο δείγμα έρευνας των ολοκληρωμένων επενδυτικών σχεδίων είναι οι ημιδομημένες συνεντεύξεις στους διαχειριστές (project managers) των δώδεκα επενδυτικών σχεδίων καθώς και η διεξοδική και εις βάθος αποδόμηση και ανάλυση των μελετών περίπτωσης (επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες ολοκλήρωσαν τα επενδυτικά σχέδια). *Η αξία της έρευνας σημειώνεται σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο και κατά συνέπεια η χρησιμότητα και σημαντικότητα των ευρημάτων της διέπει και τα δύο ανωτέρω επίπεδα.*

Σε θεωρητικό επίπεδο συνάγονται τα εξής συμπεράσματα:

- ✂ Η επιτυχία αποτελεί μια πολυσύνθετη έννοια εξαρτώμενη από πολλά μεγέθη και μεταβλητές για την αξιολόγηση της,
- ✂ Υφίσταται τόσο η επιτυχία όσο και τα κριτήρια και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στα έργα διαφορετική διάκριση υπό την σκοπιά της διαχείρισης έργων και της θεώρησης των οικονομικών όσο με πολλά τα θεωρητικά πλαίσια και μοντέλα να αναπτύσσονται γύρω από τις έννοιες αυτές (Aaltonen 2011, p.183),

β Η οριοθέτηση της επιτυχίας είναι υποκειμενικό μέγεθος, εξαρτάται από το χρονικό σημείο του κύκλου ζωής στο οποίο αξιολογείται ένα έργο, το εμπλεκόμενο μέρος υπό του οποίου την εκτίμηση αποτυπώνεται η επιτυχία στο έργο (Wit A. 1988, p.169),

β Για την έκδοση ασφαλών και έγκυρων συμπερασμάτων το προς μελέτη δείγμα περιλάμβανε έργα που ποίκιλλαν ως προς το βαθμό πολυπλοκότητας και το μέγεθος του επείγοντος ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ για κάθε οργάνωση (Ahsan 2010, p.78) ως παρουσιάζεται και στον κάτωθι πίνακα,

Πίνακας 5.1 Συγκεντρωτικός Πίνακας των ιδιοτήτων των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων, των αντικείμενων δραστηριοποίησης των, της εμπειρίας που διαθέτουν επί των επενδυτικών σχεδίων καθώς και μη καθώς της κρίσης των επί των σχεδίων ως προς το βαθμό σημαντικότητας και πολυπλοκότητας των

A/A	Σχέση του κριτή της επιτυχίας η μη του επενδυτικού σχεδίου με το ίδιο το σχέδιο	Εμπειρία Διαχειριστή σε Επενδυτικά Σχέδια (σε έτη)	Προηγούμενη εμπειρία στη Διοίκηση (σε έτη)	Τομέας Διάθεσης Εμπειρίας	Βαθμός Πολυπλοκότητας επενδυτικού σχεδίου (σε κλίμακα 1-3)	Βαθμός Επείγοντος επενδυτικού σχεδίου κατά την υλοποίηση του (σε κλίμακα 1-3)
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Α</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	-	30	Παραγωγή τυροκομικών προϊόντων	1	3
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Β</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	6	20	Παραγωγή σαλατών και εδεσμάτων	1	1
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Γ</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	10	31	Παραγωγή τυροκομικών προϊόντων	1	3
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Δ</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	5	17	Μεταποίηση οπωροκηπευτικών και παραγωγή τουριστών	3	3
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	16	35	Παραγωγή ελαιών και τουρισμού	2	3
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ζ</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	15	37	Παραγωγή τυροκομικών προϊόντων	1	3
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Η</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	25	25	Κονσερβοποιία	3	3
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Θ</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	8	18	Οινοποιία	1	3

A/A	Σχέση του κριτή της επιτυχίας ή μη του επενδυτικού σχεδίου με το ίδιο το σχέδιο	Εμπειρία Διαχειριστή σε Επενδυτικά Σχέδια (σε έτη)	Προηγούμενη εμπειρία στη Διοίκηση (σε έτη)	Τομέας Διάθεσης Εμπειρίας	Βαθμός Πολυπλοκότητας επενδυτικού σχεδίου (σε κλίμακα 1-3)	Βαθμός Επείγοντος επενδυτικού σχεδίου κατά την υλοποίηση του (σε κλίμακα 1-3)
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ι</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	8	32	Επεξεργασία Κρέατος και Παραγωγή Αλλαντικών	2	3
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Κ</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	4	15	Συσκευασία – Ψύξη – Συντήρηση και Διαλογή Αγροτικών Προϊόντων	1	3
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Λ</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	8	25	Παραγωγή Τυροκομικών και Γαλακτοκομικών προϊόντων	2	3
<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Μ</u>	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	4	10	Τεμαχισμός, τυποποίηση κρέατος και παραγωγή κρεατοσκευασμάτων	1	3

- ✘ Η επιλογή του εμπλεκόμενου μέρους το οποίο αξιολογεί την επιτυχία σε ένα έργο και η οπτική υπό την οποία το αξιολογεί αποτελεί ένα σημείο γύρω από το οποίο επικεντρώνεται μεγάλο μέγεθος της υφιστάμενης βιβλιογραφίας (Achtercamp 2008, p.754),
- ✘ Το σημαντικότερο εμπλεκόμενο μέρος υπό το οποίο αξιολογήθηκε τελικά η επιτυχία ή μη στα επενδυτικά σχέδια ήτο είτε απλώς ο ιδιοκτήτης – χρηματοδότης του έργου, είτε ο ιδιοκτήτης ως διαχειριστής στο έργο, είτε ο διαχειριστής ως ιδιοκτήτης και χρηματοδότης στο έργο (parent organization, sponsor as a manager, manager as a sponsor),
- ✘ Για την επιτυχή έκβαση ενός έργου και τη λήψη των επιθυμητών και σχεδιασθέντων παραδοτέων συνίσταται η εξ' αρχής γνωστοποίηση της επιτυχίας του έργου και των κριτηρίων βάσει των οποίων θα πραγματοποιηθεί η ποσοτικοποιημένη μέτρηση των στα εμπλεκόμενα μέρη του έργου,
- ✘ Σημειώνεται πως οι προηγούμενες μελέτες και έρευνες βάσει των οποίων αναδεικνύονταν η επιτυχία στα έργα και οι παράγοντες που τίθενται ως κινητήριες δυνάμεις προς την κατεύθυνση ήταν γενικής και θεωρητικής φύσεως και αφορούσαν κυρίως έργα R. & D., έργα κατασκευαστικά, έργα λογισμικού και έργα πληροφορικής (Oluseum 1999,p.318),

β Δεν έχει διεξαχθεί παρόμοια έρευνα αναζήτησης της επιτυχίας, των κριτηρίων και παραγόντων σε επενδυτικά σχέδια εκ της οποίας εξήχθησαν ενδιαφέροντα ευρήματα για περαιτέρω ανάλυση και έρευνα,

Απεναντίας σε πρακτικό επίπεδο προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

β Υφίστανται αντιστοιχίες και δεν παρατηρούνται ανακρίβειες αντιπαραβάλλοντας την αρχική στοχοθεσία των επιχειρηματικών μονάδων που υλοποίησαν τα επενδυτικά σχέδια (ως περιγράφηκε εν συντομία στο Κεφάλαιο 3) και τις αποκρίσεις των διαχειριστών ως ελήφθησαν κατά την πραγματοποίηση των ημιδομημένων συνεντεύξεων (ως αποδομήθηκαν στο Κεφάλαιο 4),

β Η στοχοθεσία που αποτελούσε και τους λόγους υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου ήταν τελικά εκείνη που διαμόρφωσε και την οριοθέτηση της επιτυχίας για την μετέπειτα αξιολόγηση της σύμφωνα με τις αποκρίσεις των διαχειριστών των επενδυτικών σχεδίων,

β Τα κριτήρια επιτυχίας τελικά δεν εστιάζóταν στο αρχικά μόνο διαμορφωθέν τρίγωνο της επιτυχίας (χρόνος – κόστος – ποιότητα) αλλά εμπεριείχαν και άλλα στοιχεία των οποίων η θετική αξιολογησιμότητα των οποίων συντελούσε στην απόδοση ενός έργου ως επιτυχημένο,

β Τους παράγοντες επιτυχίας στα επενδυτικά σχέδια συνιστούσαν πολλές μεταβλητές (γενικής φύσεως, στο εσωτερικό, και εξωτερικό περιβάλλον του έργου) καθεμία εκ των οποίων είχε διαφορετική βαροδότηση στην επιτυχία ή μη του επενδυτικού σχεδίου,

β Τα ευρήματα της παρούσης εργασίας συνίστανται χρήσιμα και πολύτιμα εργαλεία για πολλές και διαφορετικές ομάδες ανθρώπων: α) προς τις επιχειρήσεις που επιχειρούν την υλοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου συγχρηματοδοτούμενου για την διαχείριση αυτού με βέλτιστο τρόπο, β) τον κρατικό μηχανισμό για την διαχείριση στοχευμένα εντός ενός Προγράμματος επιμέρους επενδυτικών σχεδίων και έργων για την επίτευξη ποσοτικοποιημένων δεικτών με απόλυτο έλεγχο και εντός των απαιτούμενων χρονοδιαγραμμάτων, γ) τους συμβούλους επιχειρήσεων και διαχειριστές επενδυτικών σχεδίων για την ορθή και αποτελεσματική καθοδήγηση των επιχειρηματικών μονάδων που επιθυμούν την υλοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου,

- β Δύναται να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο και μοντέλο αριστοποίησης το οποίο θα συγκεντρώνει την επιτυχία, τα κριτήρια επιτυχίας και τους παράγοντες για τα επιμέρους συνιστώμενα μέρη επίτευξη των. Άρα αναλόγως το σημείο του κύκλου ζωής του έργου, το εμπλεκόμενο μέρος, και το επιθυμητό παραδοτέο θα προτείνεται ανάλογη διαδικασία διαχείρισης η οποία θα ακολουθείται είτε από τον ιδιοκτήτη του έργου, είτε τον χρηματοδότη του έργου, είτε το διαχειριστή του έργου,
- β Δύναται συνεπώς να αναπτυχθεί μια checklist παραγόντων επιτυχίας βάσει της οποίας θα παρακολουθείται η προοπτική επιτυχίας σε ένα έργο σε κάθε χρονικό σημείο του κύκλου ζωής του έργου ως ακολούθως:

Πίνακας 5.2 Συγκεντρωτικός Πίνακας – Checklist Παραγόντων Επιτυχίας στα επενδυτικά σχέδια

A/A	Περιγραφή Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας Επενδυτικών Σχεδίων
1	Ο βαθμός επείγοντος που λαμβάνει το έργο για τον οργανισμό που το υλοποιεί
2	Ο βαθμός στοίχισης του έργου με την εταιρική στρατηγική και η εξ' αρχής ευκρίνεια του οράματος και στόχων του έργου
3	Ο βαθμός Λήψης Υπόψη κατά το σχεδιασμό της Ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη του έργου
4	Η πραγματική γνώση των διατιθέμενων πόρων (χρηματοοικονομικών και τεχνικής φύσεως)
5	Η εξ' αρχής γνωστοποίηση της στοχοθεσίας του έργου στα εμπλεκόμενα μέρη σε αυτό
5	Η διάθεση σχεδίων αλλαγών για την ομαλή ενσωμάτωση των στο έργο και την επιτυχία αυτού
6	Η επιλογή project manager και ομάδας έργου υψηλών διαχειριστικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων
7	Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση στην ομάδα του έργου
8	Ανάπτυξη μηχανισμών και πλάνων ελέγχου και τακτής παρακολούθησης της υλοποίησης
9	Σωστή Ροή της Πληροφορίας και επικοινωνίας ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη του έργου

10	Ενσωμάτωση ορθής μεθοδολογίας διαχείρισης (π.χ. χρονοπρογραμματισμού)
11	Λήψη υπόψη του εξωτερικού περιβάλλοντος του έργου (αλλαγών, ηγεσίας, περιβαλλοντικών συνθηκών, νομοθεσίας, εμπλεκομένων όπως κατασκευαστών και προμηθευτών)
12	Βαθμός αποδοχής των παραδοτέων του έργου από τον πελάτη – τελικό χρήστη του έργου

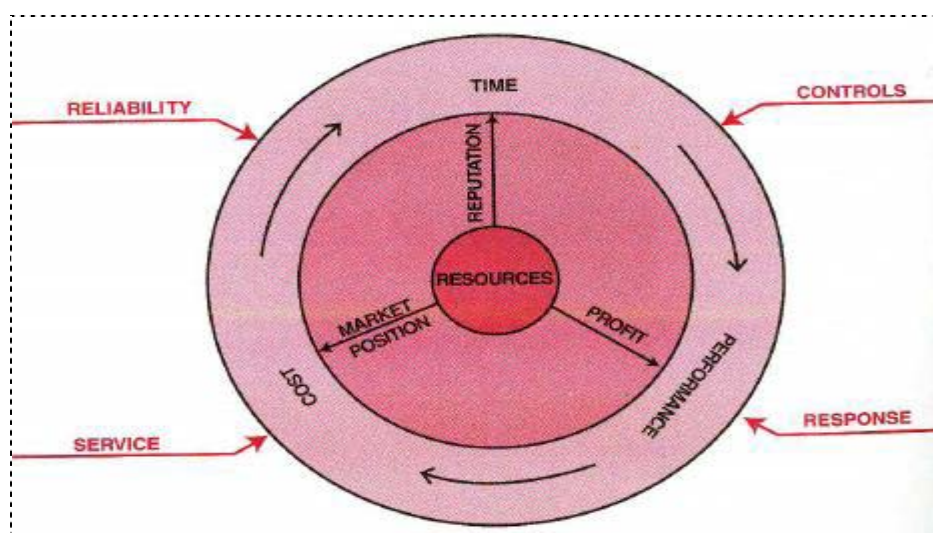
Τα παραπάνω συμπεράσματα καταδεικνύουν πως τα ευρήματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας ικανοποίησαν τους λόγους οι οποίοι στάθηκαν αφορμή ενασχόλησης και διερεύνησης του συγκεκριμένου θέματος γύρω από την επιτυχία, τα κριτήρια και τους παράγοντες επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων οδηγώντας σε:

- ☛ Ανάπτυξη ενός αποσαφηνισμένου και ρητά συγκεκριμένου πλαισίου αναφοράς των παραγόντων που συνιστούν την επιτυχία ή αποτυχία ενός συγχρηματοδοτούμενου επενδυτικού έργου σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής της επένδυσης,
- ☛ Αναγνώριση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων, των ειδών συσχετίσεων που αναπτύσσονται για την ορθή χρήση αυτών από τους διαχειριστές έργων κατά την μελλοντική διαχείριση έργων στην προσπάθεια λήψης των επιθυμητών παραδοτέων και αποτελεσμάτων,
- ☛ Δημιουργία ενός ώριμα αναγνωρισμένου θεωρητικά και εμπειρικά έγκυρου, αξιόπιστου πλαισίου των παραγόντων επιτυχίας ή αποτυχίας επενδυτικών έργων, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα χρήσης αυτού **a priori** από μελλοντικούς διαχειριστές επενδυτικών έργων, συμβούλων επιχειρήσεων ακόμη και οργάνων Διαχείρισης και Επίβλεψης Επενδυτικών Σχεδίων – Έργων ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες αποτυχίας στην διεξαγωγή τους “με ελάχιστο επίπεδο καταβεβλημένης προσπάθειας” (Pinto J., Kharbanda O. 1996, p.45) ενσωματώνοντας την προηγούμενη θεωρητική και εμπειρική γνώση,
- ☛ Ολοκληρώνοντας δυνατότητα γενίκευσης και εφαρμογής του πλαισίου παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας των επενδυτικών έργων σε άλλα ***Πλαίσια Διαφορετικών Συγχρηματοδοτούμενων Επενδυτικών Έργων πέραν των υπό εξέταση μελετών περίπτωσης που εντάχθηκαν και υλοποιήθηκαν στο Μέτρο 2.1 του Καν. 1257/99 στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, τη συγκεκριμένη***

γεωγραφική περιοχή και υλοποιώντας τα συγκεκριμένα είδη επενδυτικής δραστηριότητας.

5.2 TRADE OFFS – ΘΕΩΡΙΑ

Θα ήτο παράλειψη να μη σημειωθεί πως η διαχείριση των έργων συνιστά μια αέναη διαδικασία κατά την οποία υπεισέρχονται συμβιβασμοί και συγκρούσεις (trade offs) μεταξύ των κριτηρίων και παραγόντων που διαμορφώνουν στην επιτυχία του έργου και ο βαθμός εντάσεως των διαφοροποιείται αναλόγως της εφαρμοζόμενης πολιτικής από τους διαχειριστές των έργων. Ασκούνται πιέσεις σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των έργων από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του έργου “Εικόνα 5.1” για το τελικό συνδυασμό της διάρκειας του χρόνου υλοποίησης του έργου, του προϋπολογισμού στον οποίο θα ανέλθει η κατασκευή του έργου καθώς και την ποιότητα του παραδοτέου.



Εικόνα 5.1 Δυνάμεις που επηρεάζουν την διαδικασία εξισορρόπησης των συμβιβασμών ανάμεσα στα κριτήρια της επιτυχίας στα έργα (Kerzner, 2001)

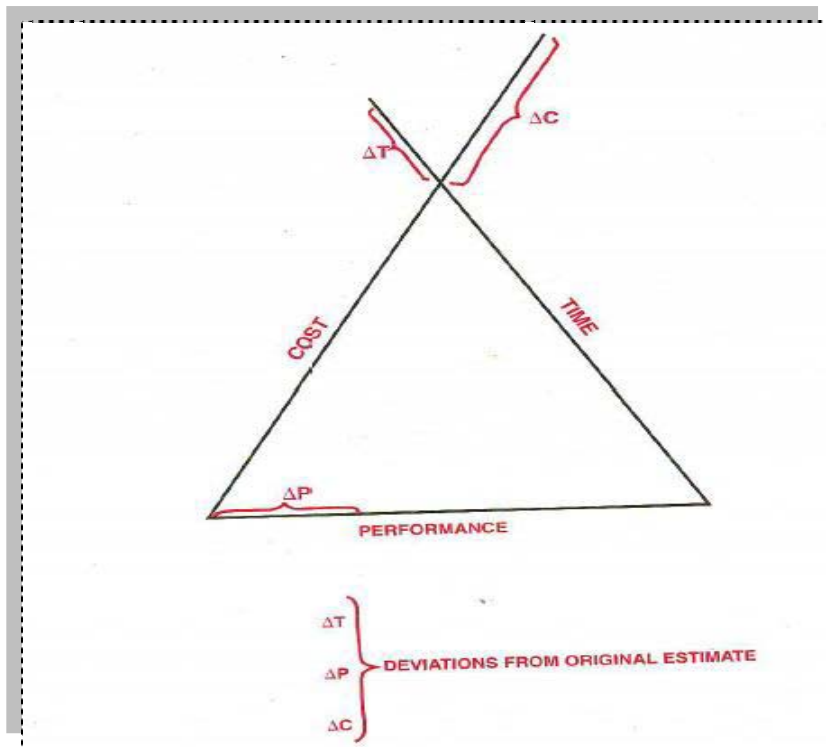
Είναι σαφώς πως η κατάδειξη μεγαλύτερης σημασίας και αναγκαιότητας σε ένα κριτήριο από το διαχειριστή του έργου συνεπάγεται ‘*θυσία*’ ενός άλλου κριτηρίου στο οποίο επέρχεται μείωση της σημαντικότητας και αναφέρεται στα βιβλία Οικονομικών ως κόστος ευκαιρίας. Για παράδειγμα σε ένα επενδυτικό σχέδιο στο οποίο τίθενται συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα ολοκλήρωσης, διατιθέμενος προϋπολογισμός και ποιότητα απόδοσης του παραδοτέου του έργου, εάν ο διαχειριστής του έργου αποδώσει μεγαλύτερη στην ποιότητα των παραδοτέων συνεπάγεται συμβιβασμούς είτε ως προς το

χρονικό διάστημα υλοποίησης είτε ως προς το κόστος για την μη διενέργεια υπερβάσεων και συνεπώς μη επιτυχούς ολοκλήρωσης του. *Το πιο σημαντικό κριτήριο στο οποίο λανθασμένη διαχείριση συμβιβασμών μπορεί να καταστήσει το έργο αποτυχημένο είναι η απόδοση του έργου και αυτό διότι αξιολογητής είναι ο πελάτης για τις απαιτήσεις του οποίου και σχεδιάστηκε και η μη ικανοποίηση του συνιστά την αποτυχία αυτού* (Kerzner H. 2001, p.877). Στον πίνακα που ακολουθεί “Πίνακας 5.3” παρουσιάζονται μερικές κατηγορίες συνδυασμού περιορισμών επί των κριτηρίων που μετρούν την επιτυχία ή μη στα έργα.

Πίνακας 5.3 Κατηγορίες περιορισμών επί των κριτηρίων (Kerzner, 2001)

	Χρόνος	Κόστος	Απόδοση
A. Με ένα κριτήριο να διατηρείται σταθερό			
A-1	Σταθερό	Μεταβλητό	Μεταβλητό
A-2	Μεταβλητό	Σταθερό	Μεταβλητό
A-3	Μεταβλητό	Μεταβλητό	Σταθερό
B. Με δύο κριτήρια να διατηρούνται σταθερά			
B-1	Σταθερό	Σταθερό	Μεταβλητό
B-2	Σταθερό	Μεταβλητό	Σταθερό
B-3	Μεταβλητό	Σταθερό	Σταθερό
C. Με τρία ή περισσότερα κριτήρια να διατηρούνται σταθερά			
Γ-1	Σταθερό	Σταθερό	Σταθερό
Γ-2	Μεταβλητό	Μεταβλητό	Μεταβλητό

Οι αποκλίσεις επί των κριτηρίων μπορεί να έχουν την μορφή που αποδίδεται στο “Σχήμα 5.1” και αφορούν αποκλίσεις και συμβιβασμούς ως προς το χρόνο, το κόστος (προϋπολογισμό του έργου) καθώς και την ποιότητα των παραδοτέων του έργου.



Σχήμα 5.1 Διαχείριση έργων με “Trade offs” (Kerzner, 2001)

Συνεπώς ο διαχειριστής των έργων και των επενδυτικών σχεδίων προς επίτευξη της επιτυχίας στα έργα και τη λήψη των επιθυμητών παραδοτέων πρέπει να εφαρμόσει *μεθοδολογία ανάλυσης των συμβιβασμών και συγκρούσεων επί των κριτηρίων τα οποία προσμετρούν την επιτυχία στα έργα διαπερνώντας από τα εξής επιμέρους στάδια* (Kerzner H. 2006, p.684):

- ✎ “Χαρτογράφηση και κατανόηση των σημείων στα οποία πιθανό να εμφανιστούν συγκρούσεις επί των κριτηρίων επιτυχίας στα έργα”,
- ✎ “Συνεχή αναθεώρηση της στοχοθεσίας και των κινήτρων βάσει των οποίων σχεδιάστηκε και υλοποιείται το έργο”,
- ✎ “Ανάλυση της εταιρικής κουλτούρας, της στρατηγικής της οργάνωσης, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του έργου”,
- ✎ “Διαμόρφωση των εναλλακτικών τρόπων δράσης και διαχείρισης στη πορεία του έργου”,
- ✎ “Επιλογή της βέλτιστης εναλλακτικής”,

✂ ‘Αναθεώρηση των πλάνων σχεδιασμού και του καταστατικού του έργου’.

5.3 LIMITATIONS

Παρά την χρήση της κατάλληλης μεθοδολογίας για την διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας της παρούσας έρευνας ανιχνεύθηκαν κάποιοι περιορισμοί κατά την ερμηνεία των ευρημάτων και απαριθμούνται ως κάτωθι:

- ✂ Κάποιος ερευνητής που εκ των υστέρων θα μελετήσει την έρευνα πιθανό να θεωρήσει περιοριστικό και μικρό το μέγεθος του δείγματος στο οποίο εκπονήθηκε η έρευνα (καθώς περιελάμβανε ανάλυση δώδεκα μελετών περίπτωσης και πραγματοποίηση δώδεκα ημιδομημένων συνεντεύξεων σε διαχειριστές των επενδυτικών σχεδίων). Η διάψευση αυτού του περιορισμού πραγματοποιείται με το γεγονός ότι ο αριθμός ‘12’ στην πραγματοποίηση ποιοτικής έρευνας τεκμαίρει κορεσμό στην έρευνα μετά το οποίο τα ευρήματα σε τέτοιου είδους έρευνες επαναλαμβάνονται, δεν διαφοροποιούνται και δεν προσθέτουν κάτι νέο στην έρευνα,
- ✂ Πιθανό να θεωρήσει επόμενος ερευνητής ότι δεν υφίσταται ποικιλία στον τομέα δραστηριοποίησης των επιχειρηματικών μονάδων που αποτέλεσαν τις μελέτες περίπτωσης (εξετάστηκε δείγμα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν στο δευτερογενή και μόνο τομέα της μεταποίησης αγροτικών προϊόντων) και σε όχι παράλληλα σχέδια σε πρωτογενή τομέα, δευτερογενή σε άλλα αντικείμενα δραστηριοποίησης καθώς και υπηρεσίες και αυτό επελέχθη με στόχο να διασφαλιστεί η ομοιογένεια του προς μελέτη δείγματος για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων επί των ερευνητικών ευρημάτων,
- ✂ Χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση όλων των μελετών περίπτωσης δεδομένα και στοιχεία που προέκυψαν *ex-post (εκ των υστέρων)*, δηλαδή μετά την ολοκλήρωση και υλοποίηση των επενδυτικών σχεδίων (δύο έως πέντε έτη μετά την ολοκλήρωσή τους) για την εκτίμηση της επιτυχίας ή μη των έργων και επίτευξης των τεθέντων στόχων από το σχεδιασμό των επενδυτικών σχεδίων σε πραγματικούς όρους και δεδομένα (Dvir D. 2003, p.13),

- ✎ Το μοντέλο διερεύνησης της επιτυχίας των έργων, των κριτηρίων και των παραγόντων επιτυχίας **περιορίζεται** στα ευρήματα σε επίπεδο Ελληνικής Επικράτειας και δεν διευρύνεται σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο διότι τα δεδομένα διαχείρισης και οι διαδικασίες προκύπτουν από μελέτες περίπτωσης επιχειρηματικών μονάδων που εδράζονται, δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά και εκπονούν επενδυτικά σχέδια στα όρια της Ελληνικής Επικράτειας,
- ✎ Ενυπάρχει πιθανότητα αμφισβήτησης των ευρημάτων σε επίπεδο αξιοπιστίας, και προς τούτο παρατίθεται και χρησιμοποιείται η μεθοδολογία **τριγωνοποίησης** για τη διασταύρωση των ερευνητικών ευρημάτων της επιτυχίας ή μη των έργων και της αντιπαραβολής τους με τα πραγματικά οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων ως προκύπτουν μετά την ολοκλήρωση των επενδυτικών σχεδίων και την αξιολόγηση δεικτών βιωσιμότητας σε περίπτωση επιθυμίας των ιδιοκτητών για την υποβολή εκ νέου επενδυτικού σχεδίου σε επόμενη προκήρυξη του Μέτρου 2.1 στο Κανονισμό 1257/99,
- ✎ Αναγνωρίζεται ένας ακόμη περιορισμός στη μη επίτευξη αμεσότητας σε όλες τις πραγματοποιηθείσες ημιδομημένες συνεντεύξεις λόγω της πραγματοποίησης οκτώ (8) κατά πρόσωπο συνεντεύξεων οι οποίες ήτο και μαγνητοφωνημένες και τεσσάρων (4) τηλεφωνικών συνεντεύξεων,
- ✎ Ολοκληρώνοντας την καταγραφή των περιοριστικών υποθέσεων αναφέρεται πως οι συνεντεύξεις στερούνταν την αποτύπωση κρίσεων μεμονωμένα χρηματοδοτών ή ιδιοκτητών των έργων **εφόσον και στις δώδεκα μελέτες περίπτωσης οι διαχειριστές (project managers) των επενδυτικών σχεδίων ταυτιζόταν με τους ιδιοκτήτες/ τους εταίρους/ και διοικητικά στελέχη των επιχειρηματικών μονάδων.**

5.4 LESSONS LEARNED

Μετά την πραγματοποίηση της εις βάθος και διεξοδικής έρευνας επί της παρούσας εργασίας αποκομίστηκαν σημαντικά διδάγματα τα οποία είναι χρήσιμα να αναφερθούν για την υλοποίηση με επιτυχία επόμενων επενδυτικών σχεδίων:

- ✂ Η ολοκλήρωση κάθε τμήματος του κύκλου ζωής του έργου καθώς και ολόκληρου του σχεδιασθέντος έργου ταυτίζεται με τη συλλογή εμπειρίας σε όλα τα επίπεδα (διαχείρισης, διοίκησης κτλ)(Schindler p.220),
- ✂ Η αποκόμιση εμπειρίας από την υλοποίηση και διαχείριση επενδυτικών σχεδίων συνίσταται σε καλύτερη χάραξη στρατηγικής και οργάνωσης επόμενων επενδυτικών σχεδίων,
- ✂ Η διορατικότητα που αποκομίζει είτε ο διαχειριστής είτε ο ιδιοκτήτης από την υλοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου (είτε η έκβαση του είναι επιτυχημένη είτε μη) αυξάνεται η πρόβλεψη, αποφυγή και αντιμετώπιση μελλοντικών ανάλογων καταστάσεων και ο βέλτιστος χειρισμός αυτών όσο και των αστάθμητων παραμέτρων που επιδρούν στην επιτυχία ή μη στα έργα (Baker et al 2010, p.494-495),
- ✂ Τέλος βάσει των ευρημάτων της παρούσης εργασίας διαψεύδεται η θεώρηση πως η επιτυχία είναι η ίδια υπό το πρίσμα των διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών στα έργα (Kirby 1996, p.211).

Συνοψίζοντας λοιπόν αναφέρεται ότι διετελέσθη επιτυχώς ο στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής απαντώντας στα ερευνητικά ερωτήματα που ετέθησαν γύρω από τη διερεύνηση των παραγόντων επιτυχίας, και της γενικότερης επιτυχίας των επενδυτικών σχεδίων. Δημιουργήθηκε τέλος ένα ώριμο αναγνωρισμένο θεωρητικά και εμπειρικά έγκυρο, και αξιόπιστο πλαίσιο των παραγόντων επιτυχίας επενδυτικών έργων, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα χρήσης αυτού a priori από μελλοντικούς διαχειριστές επενδυτικών έργων, συμβούλων επιχειρήσεων ακόμη και οργάνων Διαχείρισης και Επίβλεψης Επενδυτικών Σχεδίων – Έργων ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες αποτυχίας στην διεξαγωγή τους “με ελάχιστο επίπεδο καταβεβλημένης προσπάθειας” ενσωματώνοντας την προηγούμενη θεωρητική και εμπειρική γνώση.

Ολοκληρώνοντας δίδεται η δυνατότητα γενίκευσης και εφαρμογής του πλαισίου παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας των επενδυτικών έργων και σε άλλα Προγράμματα Συγχρηματοδοτούμενων Επενδυτικών Έργων πέραν των υπό εξέταση μελετών περίπτωσης που εντάχθηκαν και υλοποιήθηκαν στο Μέτρο 2.1 στο Καν. 1257/99 στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, τη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και υλοποίηση συγκεκριμένων ειδών επενδυτικής δραστηριότητας και θέτει τα θεμέλια για νέα πεδία διερεύνησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΟΠΟΙΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΟΙ ΜΗ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ - ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ

«ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ, ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΑΣΚΗΣΕΙ ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΕ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΕΡΓΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙ ΣΤΟ ΚΑΝ. 1257/99»

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ:

- Τι αφορά το επενδυτικό σχέδιο που υλοποιήσατε, ποιο το ύψος του και ποιο το διάστημα στο οποίο υλοποιήθηκε (ημερομηνία έναρξης και λήξης)? Χρηματοδοτήθηκε με ίδια ή και ξένα κεφάλαια?
- Τι θέση είχατε στο επενδυτικό σχέδιο που υλοποιήθηκε στα πλαίσια του Καν. 1257/99 (διαχειριστής, ιδιοκτήτης, χρηματοδότης, και τα δύο μαζί?) Έχει η επιχείρηση υλοποιήσει προηγούμενα επενδυτικά σχέδια τα οποία είχαν ενταχθεί σε κάποιο πρόγραμμα, και εάν ναι σε ποιο? Εσείς διαθέτετε εμπειρία από την πραγματοποίηση ανάλογων επενδυτικών σχεδίων, αν ναι από ποια θέση?
- Ποιους στόχους αναμένετε να ικανοποιήσει η πραγματοποίηση του επενδυτικού σχεδίου (εκσυγχρονισμό, αύξηση δυναμικότητας, μετεγκατάσταση, κάτι άλλο)?

II. ΕΠΙΤΥΧΙΑ - ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

- Σε πόσες φάσεις υλοποιήθηκε το έργο (σε αντιστοιχία με την λήψη της δημόσιας επιχορήγησης)?
- Ήταν αρκετό το χρονικό διάστημα που δίδεται εκ του Καν. 1257/99 για την υλοποίηση της επενδυτικής πρότασης? Αν όχι, γιατί?
- Τηρήθηκαν τα όρια του σχεδιασθέντος προϋπολογισμού στο έργο? Αν όχι, τι οδήγησε στην υπέρβαση τους? Ο τρόπος καταβολής της δημόσιας χρηματοδότησης

διευκόλυνε την διάθεση συνεχούς ρευστότητας κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου? Αν όχι γιατί?

- Η ποιότητα σε τεχνικές προδιαγραφές του τελικά παραδοτέου ικανοποίησε εσάς και τους πελάτες της επιχείρησης ως είχε σχεδιασθεί? Αν όχι, ποια η πιθανή αιτία μη ικανοποίησης κατά τη γνώμη σας? Αντικατοπτρίζεται αυτό και από την πορεία των εσόδων σας από την ολοκλήρωση της επένδυσης έως σήμερα (από την ημερομηνία παράδοσης του έργου και έναρξης της παραγωγικής λειτουργίας έως σήμερα) ?

III. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ/ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

- Τι προτεραιότητα (βαθμό επείγοντος) είχε το επενδυτικό σας σχέδιο κατά την υλοποίηση του για την οργάνωση σε σχέση με άλλα έργα που πιθανό να υλοποιούσε η επιχείρηση εκείνη τη χρονική στιγμή (μικρή – μεσαία - μεγάλη)?

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (EXTERNAL ENVIRONMENT)

- Αντιμετωπίσατε κάποια άλλα προβλήματα με τους προμηθευτές, τον κατασκευαστή του έργου ή άλλους εξωγενείς παράγοντες (κινδύνους) που δεν είχαν προβλεφθεί εξ' αρχής από τον σχεδιασμό του έργου?
- Η περιβαλλοντική νομοθεσία δημιούργησε εμπόδια στην λήψη των τελικών αδειοδοτήσεων για την παραγωγική λειτουργία της επένδυσης? Καθυστέρησε λόγω αυτού το κλείσιμο της επένδυσης?

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (INTERNAL ENVIRONMENT)

- Αντίστοιχα υπήρξαν πράγματα που πιθανό να διορθώνατε στο σχεδιασμό και την οργάνωση του έργου (Στρατηγική επενδυτικού έργου, Διαχείριση Αλλαγών, Στυλ διοίκησης, Επικοινωνία και Ανταγωνισμό στην ομάδα του έργου, Παρακολούθηση, Ελέγχους, κάτι άλλο)?
- Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες τους οποίους θεωρείται σημαντικό να ελέγξετε σε μεγαλύτερο βαθμό σε επόμενο επενδυτικό έργο που θα υλοποιήσετε λόγω της κρισιμότητάς τους? (Συγκρούσεις στο περιβάλλον του έργου, λεπτομερή σχέδια και χρονοδιαγράμματα, ροή της πληροφορίας και επικοινωνίας, σαφή αναγνώριση στόχων και αποστολής του έργου από το ξεκίνημα του στα μέρη που εμπλέκονται στο έργο, μηχανισμούς παρακολούθησης έργου, καλύτερη ανάλυση των

απροβλέπτων και κινδύνων εντός έργου, πρακτικές διαχείρισης, εισαγωγή λογισμικού καθημερινής παρακολούθησης του έργου, προμηθευτές?)

IV. LESSONS LEARNED

- Υπάρχει κάποιο “δίδαγμα” που αποκομίσατε και θα θέλατε να μοιραστείτε για την υλοποίηση επόμενων έργων που θα υλοποιήσετε?

V. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- Πως σας φάνηκε η συνέντευξη?
- Ενοχληθήκατε από κάτι κατά την διάρκεια της συνέντευξης, αν ναι αναφέρατε.
- Θεωρείτε ότι λείπει κάποιο ερώτημα, το οποίο θα κρίνατε απαραίτητο να ενσωματωθεί στη συνέντευξη?

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΣΕ ΕΠΙΟΜΕΝΗ ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ ΣΤΟΝ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ

Πίνακας Β.1 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Α με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Α - ΜΕΤΡΟ: 123 - 1698/05

	2008	2009	2010	Μ.Ο ΔΕΙΚΤΩΝ %	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2007	2008	2009	2010
ΠΕΡΙΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	29,25787818	12,632097	11,779166	17,89	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.200.090,25 €	1.021.158,50 €	3.092.702,02 €	2.340.223,64 €
ΠΕΡΙΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	3,957339629	4,996428	3,9962817	4,32	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΑΗ		298.769,31 €	390.673,13 €	275.658,83 €
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,69202729	8,703793	5,405811	5,60	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΑΗ		40.410,71 €	154.524,63 €	93.521,93 €
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,093046823	1,1161441	1,1515399	1,12	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		1.501.125,57 €	1.775.371,15 €	1.730.025,88 €
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	-14,9098578	202,86209	-24,330775	54,54	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		2.748.141,35 €	2.776.489,47 €	2.997.592,90 €
					ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		2.514.202,77 €	2.487.572,64 €	2.603.116,84 €
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ				ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ					
ΠΕΡΙΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				OK					
ΠΕΡΙΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				OK					
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ				ΛΑΘΟΣ					
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ				OK					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				OK					
		4		<u>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ</u>					

Πίνακας Β.2 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Β με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Β - ΜΕΤΡΟ: 123 - 1698/05

	2008	2009	2010	Μ.Ο ΔΕ- ΙΚΤΩΝ %	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕ- ΙΑ	2007	2008	2009	2010
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	31,94873718	40,698694	42,030476	38,23	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕ- ΙΣ)	751.612,10 €	792.624,38 €	831.402,15 €	750.949,38 €
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	-5,93580531	6,377715	6,2011477	2,21	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΑΗ		253.233,48 €	338.369,82 €	315.627,60 €
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-6,93077998	7,8110837	6,8598998	2,58	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΑΗ		-47.048,64 €	53.024,46 €	46.567,48 €
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,492294875	2,021383	2,9625373	2,16	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		678.836,15 €	678.836,15 €	678.836,15 €
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	5,456575273	4,8923262	-9,6767575	0,22	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		714.067,47 €	599.515,83 €	599.572,28 €
					ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕ- ΩΣΕΙΣ		478.502,93 €	296.586,95 €	202.384,72 €
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ				ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ					
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΟΚ					
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΛΑΘΟΣ					
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ				ΛΑΘΟΣ					
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ				ΟΚ					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				ΟΚ					
		3		<u>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ</u>					

Πίνακας Β.3 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Γ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Γ - ΜΕΤΡΟ : 123 - 1698/05

	2008	2009	2010	Μ.Ο ΔΕ- ΙΚΤΩΝ %	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕ- ΙΑ	2007	2008	2009	2010
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡ- ΔΟΥΣ	20,710155	22,564332	24,146901	22,47	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	995.070,33 €	1.244.414,25 €	1.258.540,12 €	1.167.950,01 €
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	3,457121292	8,1410484	2,7598938	4,79	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΑΗ		257.720,12 €	283.981,17 €	282.023,73 €
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ					ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΑΗ		43.020,91 €	102.458,36 €	32.234,18 €
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣ- ΤΟΤΗΤΑ					ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	25,05791927	1,1351421	-7,1980312	6,33	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
					ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ				ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ					
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΟΚ					
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΟΚ					
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ									
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ									
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				ΟΚ					
		<u>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ</u>							

Πίνακας Β.4 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Δ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Δ - ΜΕΤΡΟ: 123 - 1698/05

	2008	2009	2010	Μ.Ο ΔΕΙΚΤΩΝ %	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2007	2008	2009	2010
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	11,196097	21,301591	22,830981	18,44	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	739.621,65 €	859.462,90 €	1.005.611,80 €	1.674.853,08 €
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	-21,2796143	-8,0839157	9,2101858	-6,72	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΑΗ		96.226,30 €	214.211,31 €	382.385,39 €
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-8,20797491	-2,5179584	6,3767471	-1,45	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΑΗ		-182.890,39 €	-81.292,81 €	154.257,08 €
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,59330433	0,9331629	0,9665753	0,83	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		2.228.203,57 €	3.228.520,76 €	2.419.055,95 €
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	16,203304787	17,004678	66,550659	33,25	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		1.156.902,15 €	1.480.417,66 €	1.491.142,56 €
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ					ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		1.949.930,40 €	1.586.451,49 €	1.542.707,14 €
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ					
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΟΚ					
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ				ΛΑΘΟΣ					
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ				ΛΑΘΟΣ					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				ΟΚ					
				ΟΚ					
		3		<u>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ</u>					

Πίνακας Β.5 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Ε με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε - ΜΕΤΡΟ: 123 - 1698/05

2008	2009	2010	Μ.Ο ΔΕΙΚΤΩΝ %	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2007	2008	2009	2010
10,52774695	12,96693	11,75513	11,75	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩ-ΛΗΣΕΙΣ)	8.918.247,66 €	10.868.611,26 €	11.082.699,59 €	13.800.634,49 €
4,290391926	4,3897919	3,5547772	4,08	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ		1.144.219,89 €	1.437.085,85 €	1.622.282,47 €
18,15723273	18,617906	19,379668	18,72	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ		466.306,02 €	486.507,45 €	490.581,81 €
1,180775571	1,124097	1,1025091	1,14	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		2.568.155,77 €	2.613.115,79 €	2.531.425,23 €
21,86935903	1,9697855	24,524123	16,12	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΕΡΓΗ-ΤΙΚΟ		8.150.175,16 €	9.164.169,76 €	9.810.782,79 €
				ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ Υ-ΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		6.902.391,41 €	8.152.472,45 €	8.898.595,92 €
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ		ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ						
ΠΕΡΙΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ		OK						
ΠΕΡΙΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ		OK						
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		OK						
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		OK						
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ		OK						
	5	<u>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ</u>						

Πίνακας Β.6 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Ζ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ζ - ΜΕΤΡΟ: 123 - 1698/05

	2007	2008	2009	Μ.Ο ΔΕΙΚΤΩΝ %	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2006	2007	2008	2009
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ζ	9,825426996	12,317538	11,537973	11,23	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	10.129.629,28 €	10.184.874,31 €	12.770.722,23 €	12.982.704,54 €
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	22,68413688	9,3552619	8,9171886	13,65	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΑΗ		1.000.707,39 €	1.573.038,50 €	1.497.941,00 €
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	42,50093506	21,978192	21,296767	28,59	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΑΗ		2.310.350,83 €	1.194.734,51 €	1.157.692,25 €
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	5,120669086	6,9706712	5,9752007	6,02	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		5.436.000,00 €	5.436.000,00 €	5.436.000,00 €
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,545380571	25,3891	1,6599085	9,20	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΕΡΓΗ-ΤΙΚΟ		9.313.653,95 €	9.275.875,72 €	10.141.342,80 €
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ					ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		1.818.835,35 €	1.330.700,51 €	1.697.238,85 €
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ									
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ					
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				OK					
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ				OK					
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ				OK					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				OK					
	5			<u>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ</u>					

Πίνακας Β.7 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Η με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Η - ΜΕΤΡΟ: 123 - 1698/05

	2007	2008	2009	Μ.Ο ΔΕΙΚΤΩΝ %	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2006	2007	2008	2009
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	13,35294784	14,294196	13,962861	13,87	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	24.485.338,27 €	31.578.257,19 €	34.527.764,24 €	31.931.855,66 €
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	1,354864891	0,1374788	-1,3811672	0,04	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ		4.216.628,21 €	4.935.466,42 €	4.458.600,78 €
ΑΠΟΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	9,689072563	0,8516645	-7,7021748	0,95	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ		427.842,72 €	47.468,35 €	-441.032,32 €
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,932031922	0,8621585	0,9601	0,92	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		4.415.724,18 €	5.573.597,22 €	5.726.075,22 €
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	28,96802504	9,3403098	-7,5183222	10,26	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		32.325.800,26 €	33.811.427,96 €	34.592.584,35 €
					ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		34.683.147,09 €	39.217.182,57 €	36.030.187,96 €
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ									
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ					ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ				
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ					OK				
ΑΠΟΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ					ΛΑΘΟΣ				
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ					ΛΑΘΟΣ				
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ					OK				
		3			OK				
					<u>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ</u>				

Πίνακας Β.8 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Θ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Η - ΜΕΤΡΟ: 123 - 1698/05

	2008	2009	2010	Μ.Ο ΔΕΙΚΤΩΝ %	2007	2008	2009	2010
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	53,6017	59,0310356	65,2488	59,29	1,00	1.178.510,13	1.173.281,72	1.136.567,55
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	2,740497	2,77434221	2,76538	2,76		631.701,72	692.600,35	741.597,52
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ								
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ								
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	117850913	-0,44364	-3,1291	58.925,454,71				
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ				ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ				
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΟΚ				
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΛΑΘΟΣ				
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ								
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ								
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ		2		ΟΚ				
				<u>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ</u>				

Πίνακας Β.9 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Ι με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ι - ΜΕΤΡΟ : 123 - 1698/05									
	2006	2007	2008	Μ.Ο ΔΕΙΚΤΩΝ %	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2005	2006	2007	2008
ΠΕΡΙΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	15,72885306	14,506597	15,994262	15,41	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	9.574.303,39 €	11.112.695,27 €	11.364.898,56 €	9.574.303,39 €
ΠΕΡΙΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	1,071488393	1,2979019	-4,9133596	-0,85	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ		1.747.899,51 €	1.648.659,98 €	1.531.339,15 €
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,983642712	3,7079329	-11,825245	-1,38	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ		119.071,24 €	147.505,24 €	-470.419,95 €
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,335896078	1,4864111	1,1745848	1,33	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		2.989.004,00 €	3.978.099,00 €	3.978.099,00 €
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	16,06792492	2,269506	-15,755487	0,86	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		9.443.115,20 €	13.202.807,68 €	16.826.200,95 €
					ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		7.068.749,85 €	8.882.339,01 €	14.325.232,93 €
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ			ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ						
ΠΕΡΙΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ			ΟΚ						
ΠΕΡΙΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ			ΛΑΘΟΣ						
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ			ΛΑΘΟΣ						
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ			ΟΚ						
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ			ΟΚ						
		3			<u>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ</u>				

Πίνακας Β.10 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Κ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Κ - ΜΕΤΡΟ: 123 - 1698/05

2008	2009	2010	Μ.Ο ΔΕΙΚΤΩΝ %	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2007	2008	2009	2010
11,22714851	11,600656	6,800836	9,88	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	2.084.540,41 €	4.109.590,87 €	3.065.373,29 €	3.546.737,34 €
0,127598833	0,1941692	0,14868	0,16	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΑΗ		461.389,87 €	355.603,41 €	241.207,79 €
0,792074658	0,8990513	0,7965306	0,83	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΑΗ		5.243,79 €	5.952,01 €	5.273,29 €
0,763272764	0,764231	0,6100403	0,71	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		662.032,29 €	662.032,29 €	662.032,29 €
97,14613592	-25,409283	15,703277	29,15	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		2.138.376,06 €	2.204.462,76 €	1.328.043,20 €
				ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		2.801.588,32 €	2.884.550,48 €	2.176.976,34 €
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ								
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ				
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΛΑΘΟΣ				
ΑΠΟΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ				ΛΑΘΟΣ				
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ				ΛΑΘΟΣ				
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				ΟΚ				
				ΟΚ				
				ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ				
				Σ				

Πίνακας Β.11 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Λ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Λ - ΜΕΤΡΟ: 123 - 1698/05

	2008	2009	2010	Μ.Ο ΔΕΙΚΤΩΝ %	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2007	2008	2009	2010
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	9,947705164	17,127232	18,002915	15,03	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	8.680.295,90 €	9.242.275,83 €	8.229.945,16 €	8.859.556,33 €
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	-4,27783132	-1,4157436	4,2517088	-0,48	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΑΗ		919.394,35 €	1.409.561,78 €	1.594.978,41 €
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-9,50390905	-2,9792396	9,2958919	-1,06	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΑΗ		-395.368,97 €	-116.514,92 €	376.682,54 €
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,08254668	2,1073671	1,9126568	2,03	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		4.160.066,85 €	3.910.894,57 €	4.052.139,87 €
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	6,474202452	-10,953262	7,6502475	1,06	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		3.880.104,51 €	3.965.735,03 €	4.247.930,21 €
					ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		1.863.153,68 €	1.881.843,47 €	2.220.957,87 €
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ					ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ				
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ					ΟΚ				
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ					ΛΑΘΟΣ				
ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ					ΛΑΘΟΣ				
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ					ΟΚ				
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ					ΟΚ				
		3			<u>ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ</u>				

Πίνακας Β.12 Τριγωνοποίηση – διασταύρωση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης Μ με βάση την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας και των οικονομικών στοιχείων μετά την ολοκλήρωση της επόμενης προκήρυξης του Μέτρου 2.1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Μ - ΜΕΤΡΟ: 123 - 1698/05

	2008	2009	2010	Μ.Ο ΔΕΙΚΤΩΝ %	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2007	2008	2009	2010
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	7,789198895	8,3052244	10,509725	8,87	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	4.091.251,79 €	4.268.047,26 €	5.001.362,01 €	4.380.623,56 €
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ	1,316331722	2,5901458	1,6138488	1,84	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ		332.446,69 €	415.374,34 €	460.391,49 €
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,944344138	6,4174302	3,5627361	4,31	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ		56.181,66 €	129.542,57 €	70.696,64 €
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,571164258	1,4891038	1,3797817	1,48	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		1.908.121,38 €	2.018.605,04 €	1.984.335,56 €
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	4,321305045	17,181505	-12,411388	3,03	ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		3.424.695,91 €	4.708.686,63 €	4.667.116,70 €
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ					ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		2.179.718,57 €	3.162.094,19 €	3.382.503,61 €
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΕΙΚΤΩΝ					
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΑΟΥΣ				ΛΑΘΟΣ					
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ				ΛΑΘΟΣ					
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ				ΛΑΘΟΣ					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				ΟΚ					
				ΟΚ					
		2		<u>ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ</u>					

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αραβώσης Κ. (2007), Κατάρτιση και Αξιολόγηση Επενδυτικών Σχεδίων και Προγραμμάτων: *από την Θεωρία στην Πράξη*, Οικονομική Βιβλιοθήκη

Ζαφειρόπουλος Κ.(2005), Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; *Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε. σελ.158-181

Θεοφανίδης Σ. (2004), Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση Α.Ε.Β.Ε.

Κανονισμός αριθμ. 1257/99 (ΕΚ) του Συμβουλίου της 17ης Μαΐου 1999

Οδηγός Εφαρμογής Μέτρου 2.1 Επιχειρησιακού Προγράμματος Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση της Υπαίθρου 2000 – 2006

Πολύζος Σ. (2004), Διοίκηση και Διαχείριση των έργων : Μέθοδοι και Τεχνικές, Τόμος Ι, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.

Αρ. Φύλλου 6065 - 27 Ιουνίου 2006

Αρ. Φύλλου 6615 - 28 Ιουνίου 2007

Αρ. Φύλλου 8882 - 30 Ιουλίου 2007

Αρ. Φύλλου 6695 - 29 Ιουνίου 2007

Αρ. Φύλλου 918 - 6 Φεβρουαρίου 2007

Αρ. Φύλλου 13057 - 21 Νοεμβρίου 2008

Αρ. Φύλλου 9623 - 22 Αυγούστου 2008

Αρ. Φύλλου 7031 - 10 Ιουλίου 2008

Αρ. Φύλλου 10045 - 1 Σεπτεμβρίου 2008

Αρ. Φύλλου 2850 - 14 Μαΐου 2008

Αρ. Φύλλου 4288 - 3 Ιουνίου 2009

Αρ. Φύλλου 287 - 14 Ιανουαρίου 2009

Αρ. Φύλλου 11020 - 14 Σεπτεμβρίου 2009

Αρ. Φύλλου 10708 - 4 Σεπτεμβρίου 2009

Αρ. Φύλλου 12182 - 9 Οκτωβρίου 2009

Αρ. Φύλλου 6212 - 23 Ιουνίου 2009

Αρ. Φύλλου 4343 - 9 Ιουνίου 2010

Αρ. Φύλλου 14627 - 27 Δεκεμβρίου 2010

Αρ. Φύλλου 742 - 29 Ιανουαρίου 2010

Αρ. Φύλλου 6590 - 30 Ιουνίου 2010

Αρ. Φύλλου 11279 - 29 Σεπτεμβρίου 2010

Αρ. Φύλλου 8235 - 21 Ιουλίου 2010

Αρ. Φύλλου 4154 - 17 Ιουνίου 2011

Αρ. Φύλλου 9508 - 7 Σεπτεμβρίου 2011

ΛΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aaltonen * K (2011), Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process, *International Journal of Project Management* , 29, p. 165-183

Achterkamp * M.C., Vos J. F.J. (2008), Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis, *International Journal of Project Management* , 26, p. 749-757

Adenfelt * M. (2010), Exploring the performance of transnational projects: Shared knowledge, coordination and communication, *International Journal of Project Management* ,28, p. 529-538

Agarwal a,*N. et Rathod b U. (2006), Defining success for software projects: An exploratory revelation, *International Journal of Project Management* , 24, p. 358-370

Ahadzie D.K., Proverbs D.G., Olomolaiye P.O. (2008), Critical success criteria for mass house building projects in developing countries, *International Journal of Project Management* , 26, p. 675–687

Ahlemann F. (2009), Towards a conceptual reference model for project management information systems, *International Journal of Project Management*, 27, p.19-30

Ahsan a,* K. et Gunawan b I. (2010), Analysis of cost and schedule performance of international development projects, *International Journal of Project Management*, 28, p.68-78

Akalu* M. M.(2003), The process of investment appraisal: the experience of 10 large British and Dutch companies, *International Journal of Project Management*, 21, p.355-362

Alam M. et al (2008), The development and delivery of an industry led project management professional development program A case study in project management education and success management, *International Journal of Project Management* , 26, p. 223-237

Almahmoud ^a E.S. et al (2011), Linking project health to project performance indicators: Multiple case studies of construction projects in Saudi Arabia, *International Journal of Project Management* , p. 1-12

Alsene E. (1999), Internal changes and project management structures within enterprises, *International Journal of Project Management*, 17 (6), p.367-376

Anderson S. (1992), Project quality and project managers, *International Journal of Project Management*, 10(3), p.138-144

- Atkinson R. (1999), *Project Management : cost, time, and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria*, *International Journal of Project Management*, 17(6), p.337-347
- Bakker Karel de, Boonstra Albert, Wortmann Hans (2010), *Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence*, *International Journal of Project Management*, 28, p.493-503
- Belassi W. et Tukul O. I (1996)., *A new framework for determining critical success/failure factors in projects*, *International Journal of Project Management*, 14(3) , p.141-151
- Belout A.(1998), *Effects of human resource management on project effectiveness and success : toward a new conceptual network*, *International Journal of Project Management* ,16 (1) , p. 21-26
- Belout A., Gauvreau C. (2004), *Factors influencing project success: the impact of human resource management*, *International Journal of Project Management*, 22, p.1-11
- Bentley C. (2010), *PRINCE 2 Revealed*, Elsevier Ltd, 2nd Ed. Butterworth – Heinman
- Bryde D. J. et Robinson^{b,1} L. (2005), *Client versus contractor perspectives on project success criteria*, *International Journal of Project Management*, 23, p.622-629
- Bryde D. (2008), *Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success*, *International Journal of Project Management*, 26 , p.800-809
- Caniëls^{a, b}. M. C.J. et Bakens^{c, 1} R. J.J.M. (2011), *The effects of Project Management Information Systems on decision making in a multi project environment*, *International Journal of Project Management* ,p. 1-14
- Cano* J. L., Lidon I. (2011), *Guided reflection on project definition*, *International Journal of Project Management*, 29, p.525-536
- Cao * O. et Hoffman¹ J.J. (2011), *A case study approach for developing a project performance evaluation system*, *International Journal of Project Management* ,29, p. 155-164
- Cardinal J. S.-L., Marle F. (2006), *Project: The just necessary structure to reach your goals*, *International Journal of Project Management*, 24, p.226-233
- Carpenter M.A., Sanders G.W (2009), *Strategic Management: A Dynamic Perspective, Concepts and Cases*, 2nd Ed. New Jersey: Pearson Education

- Caupin et al (2006), ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0, International Project Management Association 3th edition, p.16
- Chen a S.H. et Lee b,* H.T. (2007), Performance evaluation model for project managers using managerial practices, *International Journal of Project Management* ,25, p. 543-551
- Chen C-Y (2011), Managing projects from a client perspective: The concept of the meetings-flow approach, *International Journal of Project Management* ,29, p. 671-686
- Clarke Angela (1999), A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management, *International Journal of Project Management*, 17(3), p.139-145
- Clarke N. (2010), The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers, *International Journal of Project Management* ,28, p. 461-468
- Clealand D. I. et King W.R. (1996), *Project Management Handbook*, 2nd Ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Clealand D., Ireland D. (2004), *Project manager’s portable handbook*, Cataloging – in – Publication Data, 2th edition, p.2
- Clealand D., Ireland L.(2007), *Project Management: Strategic Design and implementation*, Library of Congress Cataloging - in – Publication Data, 5th edition p.2
- Collyer a,* S., Warren b C. M.J. (2009), Project management approaches for dynamic environments, *International Journal of Project Management*, 27, p.355-364
- Cooke-Davies Terry (2002), The “real” success factors on projects, *International Journal of Project Management*, 20, p.185–190
- Cova ^{a,*} B., Salle ^{b,1} R. (2005), Six key points to merge project marketing into project management, *International Journal of Project Management*, 23, p.354-359
- Crawford* P., Bryce P.(2003), Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation, *International Journal of Project Management*, 21, p.363-373
- Deakins D. & Freel M. (2007), *Επιχειρηματικότητα*, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., p.423
- Diallo A. et Thuillier* D. (2004), The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators, *International Journal of Project Management*, 22, p.19-31

Dietrich* P. et Lehtonen P.(2005), Successful management of strategic intentions through multiple projects – Reflections from empirical study, *International Journal of Project Management* ,23, p. 386-391

Dinsmore P. C. (1990), Ideas, guidelines and techniques for applying project management solutions in the general business arena: lessons for executives, Butterworth & Co (Publishers) Ltd, 8 (1), p.33-38

Dobie C.(2007), *A Handbook of Project Management :A complete Guide for beginners*, Australia: Cataloging in Publication

Dolfi* J.et Andrews E. J. (2007), The subliminal characteristics of project managers: An exploratory study of optimism overcoming challenge in the project management work environment, *International Journal of Project Management* ,25, p. 674-682

Doloi a, * H. et al (2011), Structural equation model for assessing impacts of contractor's performance on project success, *International Journal of Project Management*, 29, p.687-695

Dvir et al (1998), In search of project classification: *A non – universal approach to project success factors*, *Research Policy* 27, p. 915-935

Dvir et al (2003), An empirical analysis of the relationship between project planning and project success, *International Journal of Project Management*, 21, p.89-95

Dvir ^a D., Lechler ^b T. (2004), Plans are nothing, changing plans is everything: *the impact of changes on project success*, *Research Policy*, 33, p.1-15

Dvir D. (2005), Transffering projects to their final users: *The effect of planning and preparations for commissioning on project success*, *International Journal of Project Management*, 23, p.257-265

Dvir Dov, Ben-David Arie, Sadeh Arik, Shenhar Aaron J. (2006), Critical managerial factors affecting defense projects success: A comparison between neural network and regression analysis, *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 19, p.535–543

Englund Randall L., Graham Robert J., *From Experience: Linking Projects to Strategy*

Engwall M. (2003), No Project is an island: *linking projects to history and context*, *Research Policy*, 32, p.789-808

Eriksson * P.E., Westerberg M. (2011), Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework, *International Journal of Project Management*, 29, p.197-208

Fisher * E. (2010), What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager, *International Journal of Project Management*, p.1-9

Fortune J., White D.(2006), Framing of project critical success factors by a systems model, *International Journal of Project Management*, 24, p.55

Gallstedt* M. (2003), Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers, *International Journal of Project Management* ,23, p. 449-455

Gardinera,* P. D., Stewart b K. (2000), Revisiting the golden triangle of cost, time and quality: the role of NPV in project control, success and failure, *International Journal of Project Management*,18, p.251-256

Gelbard ^aR. et al (2002), Integrating system analysis and project management tools, *International Journal of Project Management* ,20, p. 461-468

Gemunden ^{a,*} H. G. et al (2005), The influence of project autonomy on project success, *International Journal of Project Management* ,23, p. 366-373

Geraldi* G. J. et al (2010), The Titanic sunk, so what? Project manager response to unexpected events, *International Journal of Project Management*, 28, p.547-558

Gido J. et Clements J.P. (2009), *Successful Project Management*, 4th Ed. USA: South Western Cengage Learning,

Griffin Abbie, Page Albert L.(1996), PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure, *J. Product Innovation Management*, p.478-496

Guan-qun NI, Yin-feng XU, Xiao-wen XU (2009), Online Risk-Reward Model for Time-Cost Tradeoff in Project Management, *Systems Engineering — Theory & Practice*, 29(12), p.141–146

Hassen Samiaah M. M. Al-Tmeemy, Hamzah Abdul-Rahman, Zakaria Harun (2011), Future criteria for success of building projects in Malaysia, *International Journal of Project Management*, 29, p.337–348

- Hartman Francis, Ashrafi Rafi, Gergeas George (1998), Project management in the live entertainment industry: what is different?, *International Journal of Project Management*, 16(5), p.269-281
- Hartman F., Ashrafi R. (2004), Development of the SMART™ Project Planning Framework, *International Journal of Project Management*, 22, p.499
- Hölzle¹ K. (2010), Designing and implementing a career path for project managers, *International Journal of Project Management*, 28, p.779-786
- Huemann^{a,*} M. et al (2007), Human resource management in the project-oriented company: A review, *International Journal of Project Management*, 25, p. 315-323
- Hyvari^{*} I. (2006), Project management effectiveness in project-oriented business organizations, *International Journal of Project Management*, 24, p. 216-225
- Ika^{a,*} L. A. et al (2011), Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation, *International Journal of Project Management*, p. 1-12
- Iyer^{a,*} K.C., Jha^b K.N. (2005), Factors affecting cost performance: evidence from Indian construction projects, *International Journal of Project Management*, 23, p.283-295
- Jaafari A. (2001), Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift, *International Journal of Project Management*, 19, p. 89-101
- Jang^{*} Y. et Lee J. (1998), Factors influencing the success of management consulting projects, *International Journal of Project Management*, 16(2), p.67-72
- Jha K., Iyer K. (2007), Commitment, coordination, competence and the iron triangle, *International Journal of Project Management*, 25, p.527-540
- Jonas^{*} D. (2010), Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance, *International Journal of Project Management*, 28, p. 818-831
- Kedra K., Taplin J. L. (2004), Project Success: A Cultural Framework, *Project Management Journal*, 35 (1), p. 30-45
- Kerzner H. (2000), *Applied Project Management: Best Practices on Implementation*, Canada: John Wiley & Sons Inc
- Kerzner H. (2001), *Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 7th ed. Canada : John Wiley & Sons Inc.

Kerzner H. (2004), *Advanced Project Management: Best practices on implementation*, 8th ed. Canada : John Wiley & Sons Inc.

Kerzner H. (2006), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, Controlling*, 9th Ed. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons Inc

Kerzner H. (2009), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, Controlling*, 10th Ed. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons Inc.

Kerzner H. (2010), *Project Management best practices: Achieving Global excellence*, 2nd Ed. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons Inc.

Kim ^a J. Y. et al (2011), A practical approach to project scheduling: considering the potential quality loss cost in the time–cost tradeoff problem, *International Journal of Project Management*, p.1-9

Kirby E.G. (1996), The importance of recognizing alternative perspectives : An analysis of a failed project, *International Journal of Project Management*, 14 (4) p.209-211

Lee-Kelley * L. et Sankey T.(2008), Global virtual teams for value creation and project success: A case study, *International Journal of Project Management* , 26, p. 51-62

Lehmann* V. (2010), Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers, *International Journal of Project Management* , 26, p. 328-338

Lenfle S. (2008), Exploration and project management, *International Journal of Project Management* , 28, p. 469-478

Leybourne ^a S. et Sadler-Smith ^{b,*} E. (2006), The role of intuition and improvisation in project management, *International Journal of Project Management* , 24, p. 483-492

Lewis J. P. (2007), *Fundamentals of Project Management*, 3rd edition. United States of America: Amacom

Liu a,*, J. Y-C et al (2010), Task completion competency and project management performance: The influence of control and user contribution, *International Journal of Project Management* , 28, p. 220-227

Lloyd-Walker^a B. et Walker ^b D.(2011), Authentic leadership for 21st century project delivery, *International Journal of Project Management* , 29, p. 383-395

Lock D.(2007), *Project Management*, 9th Ed.England: Gower Publishing Limited

- Mahaney a,* R. C. et Lederer A. L. (2010), The role of monitoring and shirking in information systems project management, *International Journal of Project Management*, 28 , p.14-25
- Mallak L. et al (1991), Satisfying stakeholders for successful Project Management, *Computers ind. Engng.*, 21 (1-4), p. 429 – 433
- Male ^{a,*} S. et al (2007), Managing value as a management style for projects, *International Journal of Project Management*, 25 , p.107-114
- Marques G. et al(2010), Multi-criteria performance analysis for decision making in project management, *International Journal of Project Management*, p.1-13
- Martinsuo * M.et Lehtonen P. (2007), Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency, *International Journal of Project Management* , 25, p. 56-65
- Mason J. (2002), *Qualitative Researching*, 2nd Ed. London : British Library Cataloguing in Publication Data
- May E., Caron Z. (2006), *Global warming for dummies*, Wiley J. and Sons, Inc
- Mehmood Alam, Andrew Gale, Brown Mike, Callum Kidd (2008), The development and delivery of an industry led project management professional development programme: A case study in project management education and success management, *International Journal of Project Management*, 26, p.223–237
- Mengel * T. (2008), Outcome-based project management education for emerging leaders – A case study of teaching and learning project management, *International Journal of Project Management*, 26, p.275-285
- Meskendahl * S. (2010), The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework, *International Journal of Project Management*, 28, p.807-817
- Milosevic Dragan, Peerasit Patanakul (2005), Standardized project management may increase development projects success, *International Journal of Project Management*, 23, p.181-192
- Morgan B. V. (1987), *Benefits of project management at the front end*, Butterworth 6i Co (Publishers) Ltd – *Project Management*,27, p.216-233
- Morris P. W.G. (1989), Initiating major projects: the unperceived role of project management, *Project Management*, 7(3), p.180-185

- Morris R. (2008), *The Everything Project Management Book: Tackle any project with confidence*, Massachusetts, Avon: F+W Publications
- Mota C. M. d M. et al (2009), A multiple criteria decision model for assigning priorities to activities in project management, *International Journal of Project Management*, 27, p.175-181
- Muller ^{a,*} R., Turner ^{b,1} R. (2007), Matching the project manager's leadership style to project type, *International Journal of Project Management*, 25, p.21-32
- Muller R., Turner R. (2007), The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project, *European Management Journal*, 25(4), p.298-309
- Muller ^{a,*} R., Turner ^{b,1} R. (2010), Leadership competency profiles of successful project managers, *International Journal of Project Management*, 28, p.437-448
- Munns AK, Bjeirmi B F (1996), The role of project management in achieving project success, *International Journal of Project Management*, 14(2), p.81-87
- Navarre Christian et Jean-Louis Schaan, (1987), *International engineering project management: key success factors in a changing industry*, Butterworth & Co (Publishers Ltd) Project Management, p. 238-245
- Ng * S. T. et Tang Z. (2010), Labour-intensive construction sub-contractors: Their critical success factors, *International Journal of Project Management*, 28, p.732-740
- Ojiako a,* U. et al (2011), Learning and teaching challenges in project management, *International Journal of Project Management* , 29, p. 268-278
- Olusegun F. O., Peter E. D. Love, and Heng Li (1999), Optimal Allocation of construction planning resources, *Journal of construction engineering and management*, p.311-319
- Papke et al (2010), Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?, *International Journal of Project Management*, 28, p.651 - 655
- Patanakul ^{a,*} P. et Milosevic D. (2009), The effectiveness in managing a group of multiple projects: Factors of influence and measurement criteria, *International Journal of Project Management* , 12 (4), p. 234-243
- Payne J., Turner J. (1999), Company – wide project management: *the planning and control of programmes of projects of different type*, *International Journal of Project Management*, 17(1), p.55-59

- Pellegrinelli S. (2002), *Shaping context: the role and challenge for programmes*, International Journal of Project Management, 20, p.229-233
- Perry J. G. (1986), *Risk management – an approach for project managers*, Butterworth & Co (Publishers) Ltd, 4(4), p. 211-216
- Pinto Jeffrey K, Covin Jeffrey G (1989), *Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects*, Technovation, 9, p.49-62
- Pinto J. K. (1990), *Project Implementation Profile: a tool to aid project tracking and control*, International Journal of Project Management , 8 (3), p. 173-182
- Pinto J., Kharbanda O. (1996), *How to fail in Project Management (Without really Trying)*, Business Horizons, p.45-53
- Portny S.E.(2010), *Project Management for Dummies*, 3rd Ed. Canada: Wiley Publishing Inc.
- Qureshi a T. M. et al (2009), *Significance of project management performance assessment (PMPA) model*, International Journal of Project Management, 27, p.378-388
- Ramo * H. (2002), *Doing things right and doing the right things Time and timing in projects*, International Journal of Project Management, 20, p.569-574
- Raymond Louis, Bergeron Francois (2008), *Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success*, International Journal of Project Management, 26, p.213-220
- Roesch W.T. (1983), *Basic rules in project management*, Butterworth & Co (Publishers) Ltd., 1 (1), p.37-40
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2009), *Research Methods for business students*, Pearson Education Limited, 5th edition
- Savolainen Paula, Ahonen Jarmo J., Richardson Ita (2011), *Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review*, International Journal of Project Management
- Sauser * B.J. et al (2009), *Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA’s Mars Climate Orbiter loss*, International Journal of Project Management, 27, p.665-679
- Schindlera,* M., Eppler b M.J. (2003), *Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors*, International Journal of Project Management, 21, p.219-228

- Seiler a,* S. et al (2011), An integrated model of factors influencing project managers' motivation - Findings from a Swiss Survey, *International Journal of Project Management*, p.1-13
- Shao ^{a,*} J. et Muller ^{b,1} R. (2011), The development of constructs of program context and program success: A qualitative study, *International Journal of Project Management*, p.1-13
- Shenhar et al (1997), Mapping the Dimensions of Project success, *Project Management Journal*, 28(2), p.5-13
- Shenhar Aaron J., Dvir Dov, Levy Ofer and Maltz Alan C. (2001), Project Success: A Multidimensional Strategic Concept, *Long Range Planning*, 34, p.699–725
- Shepherd Dean A., Covin Jeffrey G., Kuratko Donald F. (2009), Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process, *Journal of Business Venturing*, 24, p.588-600
- Shi * Q. (2011), Rethinking the implementation of project management: A Value Adding Path Map approach, *International Journal of Project Management*, 29, p.295-302
- Soderlund* J. (2004), Building theories of project management: past research, questions for the future, *International Journal of Project Management*, 22, p.183-191
- Soderlund* J. (2004), On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis, *International Journal of Project Management*, 22, p.655-667
- Sommerville J. et Langford V (1994), Multivariate influences on the people side of projects: stress and conflict, *International Journal of Project Management* , 12 (4), p. 234-243
- Steffens ^{a,*} W. et al (2007), Change decisions in product development projects, *International Journal of Project Management*, 25, p.702-713
- Sullivan ^a J. et Beach ^{b,*} R. (2009), Improving project outcomes through operational reliability: A conceptual model, *International Journal of Project Management* , 27, p. 765-775
- Tesch ^{a,1} D. et al (2009), User and developer common knowledge: Effect on the success of information system development projects, *International Journal of Project Management*, 27, p.657-664
- Thamhain * H. J. (2004), Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership, *International Journal of Project Management*, 22, p.533-544
- Thiry M. (2002), Combining value and project management into an effective programme management model, *International Project Management*, 20, p.221-227

Thomas^{a*} G. et Fernandez W. (2008), Success in IT projects: A matter of definition?, *International Journal of Project Management* , 26, p. 733-742

Thomas^{a*} J. et Mengel^b T. (2008), Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education, *International Journal of Project Management* , 26, p.304-315

Tiong R. et Yeo K.T. (1993), Project financing as a competitive strategy in winning overseas jobs, Butterworth-Heinemann Ltd, 11 (2), p.79-86

Toor a,* S., Ogunlana S.O. (2010), Beyond the ‘iron triangle’: *Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large – scale public sector development projects*, *International Journal of Project Management*, 28, p.228-236

-+Turner R. and the contributors (2007), *Handbook of Project Management*, Gower Publishing Limited, 4th edition, p.119

Turner J. R. (2009), *The Handbook of Project – based Management: Leading Strategic Change in Organizations*, 3rd ed. United States: The McGraw-Hill Companies

Turner^{a*,1} et al (2010), Project management in small to medium – sized enterprises: *Matching processes to the nature of the firm*, *International Journal of Project Management*, 28, p.744 - 755

Wang Xiaojin, Huang Jing (2006), The relationships between key stakeholders_ project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers, *International Journal of Project Management* 24, p.253–260

Wang^{a,1} E. T. J. et al (2006), User diversity impact on project performance in an environment with organizational technology learning and management review processes, *International Journal of Project Management* , 24, p. 405-411

Wang^{a,1} J. et Yuan^{b,*} H. (2011), Factors affecting contractors’ risk attitudes in construction projects: Case study from China, *International Journal of Project Management* , 29, p. 209-219

Wateridge John (1995), IT projects: a basis for success, *International Journal of Project Management*, 13(3) , p.169-172

Watt^{a,b,*} D.J.et al (2009), Identifying key factors in the evaluation of tenders for projects and services, *International Journal of Project Management* , 27, p. 250-260

Westerveld* E. (2003), The Project Excellence Model1: linking success criteria and critical success factors, *International Journal of Project Management*, 21 , p.411-418

- White D. et Fortune J. (2002), Current practice in project management – an empirical study, *International Journal of Project Management*, 20, p.1-11
- Whitty * S.J. (2005), A memetic paradigm of project management, *International Journal of Project Management* , 23, p. 575-583
- Williams * T. (2004), Identifying the hard lessons from projects – easily, *International Journal of Project Management*, 22, p.273-279
- Wit A. (1988), Measurement of project success, *Project Management Journal*, 6(3), p.164-170
- Yaghootkar K., Gil * N. (2011), The effects of schedule-driven project management in multi-project environments, *International Journal of Project Management*, p.1-14
- Yang Li-Ren, Connor James T. O, Wang Chu-Ching (2006), Technology utilization on different sizes of projects and associated impacts on composite project success, *International Journal of Project Management*, 24, p.96–105
- Yang et al ^{a,*} (2011), The association among the project manager's leadership style, teamwork and project success, *International Journal of Project Management*, 29, p.258-267
- Yean Yng Ling Florence, Pheng Low Sui, Qing Wang Shou, Hua Lim Hwee (2009), Key project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China, *International Journal of Project Management*, 27, p.59–71
- Yeo* K.T. (2002), Critical failure factors in information system projects, *International Journal of Project Management*, 20, p.241-246
- Yng Ling * F. Y. (2004), How project managers can better control the performance of design-build projects, *International Journal of Project Management* , 22, p. 477-488
- Youker R. (1992), Managing the international project environment, *International Journal of Project Management* , 10(4), p. 219-226
- Young ^{a,*} R., Jordan ^b E. (2008), Top management support: Mantra or necessity?, *International Journal of Project Management*, 26, p.713-725
- Yu Angus G., Flett Peter D., Bowers John A. (2005), Developing a value-centred proposal for assessing project success, *International Journal of Project Management*, 23, 428–436
- Yu Jung-Ho, Kwon Hae-Rim (2011), Critical success factors for urban regeneration projects in Korea, *International Journal of Project Management*, 29, p.889-899

Zwikael a,* , O. et Aviram b E. U.(2010), HRM in project groups: The effect of project duration on team development effectiveness, *International Journal of Project Management* , 28, p. 413-421