



عوامل موثر بر تعریف پورتفولیوی پروژه ها در شرکت های سرمایه گذاری ساختمانی، مطالعه موردی

مجید جابری

دانشجوی دکتری مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت مدرس

محمد حسین صبیحیه

دانشیار گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت مدرس



مقدمه □

شرکت های سرمایه گذاری در صنعت ساختمان، معمولاً تعدادی از پروژه ها با مشخصات مختلفی را تعریف، مدیریت و تحویل می دهند.
تنوع پروژه های ساختمانی از منظر:

❖ موقعیت مکانی پروژه

❖ تعداد طبقات

❖ مساحت

❖ کاربری

❖ نحوه اجرا و

□ ترکیب مختلف پروژه ها ← مدیریت پورتفولیو ← مدیریت استراتژیک شرکت

□ در شرکت های ساختمانی، به دلیل نوع آموزش مدیران، معمولاً امور مهندسی و اجرایی بیشتر از امور مدیریتی مهم است. لذا اهمیت مدیریت پورتفولیو در اینگونه شرکت ها بیشتر است.

□ در ایران، تورم سینوسی بخش پروژه های ساختمانی، پوشش دهنده بسیاری از مشکلات مدیریتی می باشد.



□ فرآیندهای تحقیق

مرور ادبیات

تعیین فرآیندهای تعریف پورتفولیو

تعیین فرآیندهای تعریف پورتفولیو

عوامل موثر بر تعریف پورتفولیو و پروژه‌های ساختمانی

مطالعه موردی

ارائه پیشنهاد در خصوص تعریف پورتفولیو در شرکت‌های سرمایه‌گذاری صنعت ساختمان



مرور ادبیات □

- ❖ منشا مطالعات مدیریت پورتفولیو : امور مالی، سال ۱۹۵۲
- ❖ یک سبد بهینه در یک سطح معین ریسک بوده بگونه ای که سبد مذکور دارای بیشترین عایدی باشد.
- ❖ عبارت مدیریت پورتفولیو در عنوان مقالات، از بین ۲۲ واژه مرتبط، پس از واژه های پروژه، مدیریت پروژه و طرح، رتبه چهارم را داشته است.
- ❖ در انتخاب پروژه در پورتفولیو، حداکثر استفاده از منابع شرکت در اولویت می باشد.
- ❖ مدیریت پورتفولیو به دنبال یافتن پاسخ به پرسش هایی مانند "چه پروژه ای را باید بپذیریم؟" و "چه پروژه ای را باید رد کنیم؟" می کوشد تا در ضرورت های استراتژیکی و تاکتیکی سازمان تعادل ایجاد و ابزاری را در امر اختصاص منابع عرضه کند.
- ❖ در سازمانی که با پروژه های متعددی سر و کار دارد، صرفاً پرداختن به ریسک های پروژه کفایت نمی کند و ریسک های پورتفولیو پروژه ها باید شناسایی و مدیریت شود.
- ❖ مهمترین مزایای استفاده از مدیریت پورتفولیو، همسویی با استراتژی های کسب و کار، بهبود تصمیم گیری، حداکثر استفاده از منابع و مدیریت ریسک سازمانی است، و مهمترین موانع مدیریت پورتفولیو، سیاست داخلی شرکت یا سازمان، فرهنگ سازمانی مقاومت در مقابل تغییرات و اختلاف نظر است.



روش‌ها و فرآیند مدیریت پورتفولیو

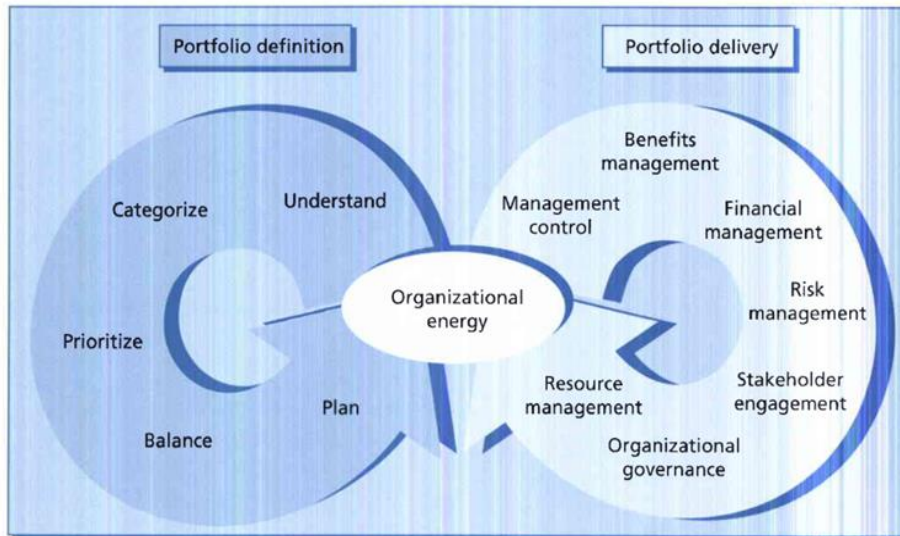
طبق راهنمای OGC، پنج اصل که مدیریت موفق پورتفولیو در سازمان‌ها و شرکت‌ها به آنها بستگی دارد عبارتند از:

✓ تعهد مدیر ارشد

✓ همسویی با چارچوب حکمرانی سازمان

✓ همسویی با اهداف استراتژیک سازمان

✓ استفاده از دفتر پورتفولیو وجود یک فرهنگ پر انرژی در سازمان



طبق این راهنما، دو چرخه در مدیریت پورتفولیو وجود دارد:

✓ چرخه تعریف پورتفولیو: درک، طبقه‌بندی، اولویت‌بندی، تعادل و برنامه‌ریزی

✓ چرخه تحویل پورتفولیو: کنترل مدیریت، مدیریت منافع، مدیریت مالی، مدیریت ریسک، مشارکت ذینفعان، حکمرانی سازمانی و مدیریت منابع



روشهای مدیریت پورتفولیو پروژه در مراحل مدیریت پورتفولیو پروژه (ژورکا و همکارش)

نوع روش		روش ها	مراحل مدیریت پورتفولیو
کیفی	کمی		
✓		روشهای ابتکاری	شناسایی پورتفولیو پروژه ها
✓		روش انطباق استراتژیک	
✓		ماتریس توزیع پروژه	
✓	✓	ارزش گذاری پروژه بر اساس رتبه بندی عوامل	ارزیابی ، انتخاب و سلسله مراتب پورتفولیو
✓		ارزش گذاری پورتفولیو با مقایسه با یکدیگر	
	✓	روش های ارزیابی سودآوری پروژه های پورتفولیو مالی	
✓		ماتریس انطباق پروژه با استراتژی	جبران پورتفولیو پروژه ها
✓		ماتریس مزایا - ریسک	
✓	✓	روش های ماتریس مشاهده و ارزیابی پورتفولیو	اجرا و کنترل پروژه پورتفولیو فعال
✓	✓	ماتریس پوشش پروژه با یک عامل انسانی	
✓	✓	شاخص عملکرد زمانبندی	
	✓	شاخص عملکرد هزینه	
✓	✓	روش تحلیل تصمیم چند معیاره	



مفاهیم								استانداردها / مقالات	ردیف
رهبری پورتفولیو	مدیریت ریسک پورتفولیو	مدیریت تغییرات و ارتباطات پورتفولیو	مدیریت منابع پورتفولیو	حکمرانی پورتفولیو	مدیریت و بازنگری عملکرد پورتفولیو	ارزیابی فرصت های پروژه، انتخاب و متعادل سازی پورتفولیو	شناسایی پروژه، طبقه بندی و اولویت بندی		
	✓			✓	✓	✓	✓	استاندارد مدیریت پورتفولیو PMI (Project Management Institute, 2008)	۱
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	راهنمای مدیریت پورتفولیو OGC (OGC 2011)	۲
	✓	✓	✓	✓	✓			مدل بلوغ PPM OGC (OGC 2007)	۳
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	مدل بلوغ مدیریت پورتفولیو PM (J.K. Crawford, 2007; L. Crawford, 2007)	۴
		✓		✓	✓	✓	✓	Parviz, and Levin (2006)	۵
				✓				Association of Project Managers (2006)	۶
			✓			✓	✓	Krebs (2009)	۷
							✓	مبنای شایستگی فردی برای مدیریت پروژه، طرح و پورتفولیو IPMA (2015)	۸
		✓		✓	✓	✓	✓	Artto and Dietrich (2004)	۹
					✓	✓	✓	Archer and Ghasemzadeh (1999)	۱۰
							✓	Blichfeldt and Eskerod (2005)	۱۱
		✓				✓	✓	Blomquist and Muller (2006)	۱۲
				✓				Bouraad (2008)	۱۳
	✓		✓	✓	✓	✓	✓	Cooper et al. (2001)	۱۴
			✓					Engwall and Jerbrandt (2002)	۱۵
					✓	✓	✓	Iamratanakul and Milosevic (2007)	۱۶
			✓		✓	✓	✓	Kendall and Rollins (2003)	۱۷
						✓		Killen et al. (2008)	۱۸
			✓		✓	✓	✓	Levine (2005)	۱۹
			✓		✓			Patanakul and Milosevic (2009)	۲۰
	✓							Petit and Hobbs (2010)	۲۱
	✓							Holland and Fathi (2007)	۲۲
						✓		Meskendahl (2010)	۲۳



❑ عوامل مؤثر بر تعریف پورتفولیو

- ❖ ژورکا و همکارش، معیارهای انتخاب پروژه های پورتفولیو در شرکت های ساختمانی را در ۴ گروه منابع ضروری برای اجرای پروژه ها، استراتژی مدیریت پورتفولیو پروژه ها، معیارهای ناشی از بلوغ پروژه سازمانی و معیارهای ناشی از ارتباط شرکت با محیط زیست مشخص کرده است.
- ❖ شناسایی پروژه می تواند از بالا به پایین (به عنوان آخرین مرحله از کلیه مراحل توسعه استراتژی) یا از پایین به بالا (در نتیجه پیشنهادات منابع انسانی) انجام شود.
- ❖ معیارهای اصلی ارزیابی عبارتند از: همسویی استراتژی (مشارکت در اهداف سازمان)، شاخص های مالی (نرخ بازدهی داخلی، ارزش فعلی خالص، دوره بازگشت سرمایه)، مسائل فنی، بازاریابی (سهم بازار) و غیره.
- ❖ سازمان های پروژه محور، مجموعه پروژه های خود را در قالب یک یا چند طرح و پروژه در قالب پورتفولیو مدیریت می کنند. بی شک مدیریت ریسک این پروژه ها با مدیریت ریسک پورتفولیوی سازمان ارتباطی تنگاتنگ داشته و لازم است مدیریت ریسک در این سازمان ها، به صورت یکپارچه در پروژه ها و پورتفولیو به کار گرفته شود.



معیارهای انتخاب پروژه در زمینه های مختلف

World Bank	Jaing and Klein	Rengarajan	Okpala	Mohanty
معیارهای انتخاب پروژه های زیربنایی	معیارهای انتخاب پروژه بر اساس جهت گیری های استراتژیک سازمان	انتخاب پروژه های تحقیق و توسعه	معیارهای انتخاب پروژه در صنعت ساختمان	معیارهای انتخاب پروژه به صورت کلی
<ol style="list-style-type: none"> اهداف توسعه ای پروژه زمینه های استراتژیک توصیفات پروژه توجه پذیری پروژه تحلیل پروژه ریسک های پروژه شرایط اصلی پروژه هماهنگی با سیاست های بانک جهانی مزیت های رقابتی پروژه 	<ol style="list-style-type: none"> معیارهای مرتبط با نیازهای مالی پروژه معیارهای مرتبط با نیازهای سازمانی معیارهای مرتبط با محیط رقابتی پروژه معیارهای فنی معیارهای مرتبط با ریسک معیارهای مرتبط با پشتیبانی مدیریتی 	<ol style="list-style-type: none"> تکمیل موفقیت آمیز پروژه فرایندها/محصولات جدید پروژه حق امتیاز پروژه اهداف اجتماعی ذهنیت مدیران سازمان مدت زمان پروژه هزینه پروژه موجودیت منابع موجودیت نیروهای اجرایی موجودیت نیروهای فنی موجودیت نیروهای مدیریتی 	<ol style="list-style-type: none"> وضعیت سرمایه موقعیت اقتصادی سودآوری موقعیت سیاسی مدیریت رقابت پذیری پروژه قابلیت اجرایی پروژه سطح ریسک پروژه مزیت رقابتی پروژه 	<p>معیارهای داخلی</p> <ol style="list-style-type: none"> قابلیت شناسایی صریح پروژه موجودیت ملزومات و منابع تجربیات گذشته در ارتباط با پروژه خط مشی های مدیریتی افق زمانی پروژه <p>معیارهای خارجی</p> <ol style="list-style-type: none"> نسبت بازده به ریسک پروژه محیط تجاری پروژه آیین نامه ها و سیاست های حکومتی محیط اقتصادی اجتماعی پروژه الزامات تکنولوژیکی و حقوقی پروژه

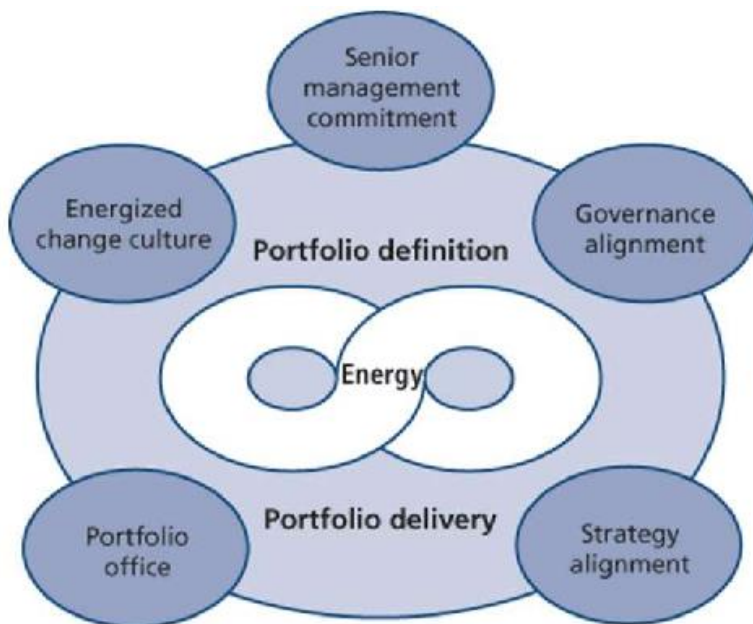


مطالعه موردی □

- ❖ شرکت مورد مطالعه، یکی از شرکت های سرمایه گذاری در زمینه پروژه های ساختمانی و عمران شهری زیر مجموعه یکی از بانکهای خصوصی کشور است. ایده اصلی شکل گیری این شرکت، مشارکت واقعی با بخش خصوصی از طریق منابع مالی بانک بوده است.
- ❖ در مدیریت زنجیره شرکاء، کلیدی ترین نقش این شرکت به عنوان حلقه واسط و هماهنگ کننده این زنجیره ارزش به گونه ای است که با طرحریزی و راهبری سیاست «برد-برد» موجبات توسعه انبوه سازی، ارتقاء کیفیت ساخت، به کارگیری فناوریهای جدید و روشهای نوین ساخت و کسب منفعت و سود اقتصادی بیشتر شرکت و شرکای اقتصادی آن می گردد.



❖ برای شناسایی وضع موجود و نحوه تعریف پورتفولیو پروژه های شرکت، علاوه بر مطالعه گزارش ها، نتایج مطالعات امکانسنجی و مستندات پروژه ها، صورتجلسات و گزارش های هیئت مدیره به مجمع عمومی صاحبان سهام، ۶ مصاحبه با مدیران شرکت شامل مدیرعامل، قائم مقام مدیرعامل، معاونت فنی و مهندسی، مدیر بهره برداری و مدیر برنامه ریزی و کنترل پروژه و مدیر دفتر فنی شرکت صورت پذیرفت.



❖ با مقایسه فرآیندهای شناسایی شده مدیریت پورتفولیو در ادبیات موضوع و راهنمای OGC و مطالعه وضعیت فعلی شرکت با استفاده از بررسی اسناد، گزارش ها، صورتجلسات و مصاحبه های انجام شده، نحوه هر یک از فرآیندهای مدیریت پورتفولیو به شرح ذیل می باشد. طبق راهنمای OGC، تعریف پورتفولیو مشتمل بر پنج فرآیند درک، طبقه بندی، اولویت بندی، تعادل و برنامه ریزی می باشد.



<p>در طی فرایند برنامه ریزی استراتژیک، اهداف استراتژیک سازمان توسعه داده می شود و تغییرات لازم برای دستیابی به آن اهداف استراتژیک مشخص می شود. در طی این فرآیند، هیئت مدیره باید پروژه ها و طرح هایی را که همراستا با اهداف استراتژیک سازمان می باشد، همراه با تأثیر پیش بینی شده آنها بر عملکرد سازمان، در نظر بگیرد.</p>	<p>درک</p>
<p>منظور از این بخش، تقسیم بندی پروژه ها بر اساس اهداف استراتژیک تعیین شده و یا نیازهای سازمان می باشد: مشارکت واقعی با انبوه سازان و واگذاری فرآیند ساخت به ایشان، تعریف پروژه در داخل شرکت و اجرای آن، کارگزاری امور مدیریتی و فنی برای سازمان های بالادستی و مشارکت و حمایت از انبوه سازان با پیش خرید واحدها</p>	<p>طبقه بندی</p>
<p>بسیاری از سازمانها همچون شرکت مورد مطالعه از معیارهای مالی برای اولویت بندی طرحهایی مانند "ارزش فعلی خالص" (NPV)، "نرخ بازگشت داخلی" (IRR) یا "بازپرداخت" استفاده می کنند.</p>	<p>اولویت بندی</p>
<p>اولویت بندی منجر به فهرستی از تغییرات استراتژیک می شود. هدف از عمل "تعادل" این است که اطمینان حاصل شود که آیا سبد پروژه ها؛ از نظر عواملی مانند زمانبندی، پوشش همه اهداف استراتژیک؛ تأثیر بر کسب و کار سازمان، ریسک ها، بازدهی و منابع موجود (عرضه و تقاضای منابع)، متعادل است یا خیر در شرکت مورد مطالعه، این امر به درستی انجام نمی شود</p>	<p>تعادل</p>
<p>هدف از عمل "برنامه ریزی" جمع آوری اطلاعات از چرخه تعریف پورتفولیو و ایجاد یک استراتژی پورتفولیو و برنامه تحویل آن است که توسط کمیته سرمایه گذاری سازمان تأیید می شود. در شرکت مورد مطالعه، با توجه به عدم وجود دفتر پورتفولیو و توجه به این امر، برنامه ریزی ها به صورت مدون صورت نمی پذیرد.</p>	<p>برنامه ریزی</p>



□ شناسایی عوامل موثر بر تعریف پورتفولیو در شرکت مورد مطالعه

❖ در شرکت مورد مطالعه، با مطالعه گزارش‌ها و مستندات، مصوبات هیئت‌مدیره و مصاحبه‌های انجام شده با معاونین و مدیران شرکت، و با در نظر گرفتن سایر عوامل مطرح شده در پژوهش‌های قبلی، عوامل موثر بر تعریف پورتفولیو به شرح ذیل می‌باشد:

پایداری سود	عوامل مالی
شاخص‌های اقتصادی	
مدت زمان اجرا	عوامل فنی و اجرایی
نحوه اجرا	
کاربری	
فناوری و نوآوری	
سرمایه اجتماعی	عوامل محیطی
برندسازی	

✓ ۱- پایداری سود پروژه‌ها

✓ ۲- زمان اجرای پروژه‌ها

✓ ۳- تاثیر پروژه بر محیط و سرمایه اجتماعی

✓ ۴- برندسازی

✓ ۵- شاخص‌های اقتصادی پروژه

✓ ۶- نوع قرارداد و اجرای پروژه

✓ ۷- کاربری

✓ ۸- فناوری و نوآوری



جمع بندی □

- ❖ مدیریت پورتفولیو در شرکت های سرمایه گذاری در پروژه های ساختمانی، به دلیل تاثیر زیاد بازار و عوامل محیطی و همچنین وجود رقبای زیاد، از اهمیت بسزایی برخوردار است.
- ❖ چنانچه شرکت های سرمایه گذاری در بخش ساختمان، بینش درستی از تغییرات بازار و پیش بینی های آینده آن نداشته باشند و همچنین در زمان تعریف سبد پروژه های خود، عوامل مختلف را جهت کاهش ریسک و مخاطرات سرمایه گذاری در نظر نگیرند، ادامه فعالیتشان با مشکلات عدیده ای مواجه خواهد شد.
- ❖ بقای اکثر اینگونه شرکت ها، در گرو تورم های زیاد بازار خواهد بود، به نحوی که عدم مدیریت صحیح پورتفولیو این شرکت ها، با ایجاد تورم زیاد، منجر به افزایش سرمایه شرکت شده و مدیریت ضعیف سبد پروژه ها و عدم توجه کافی به عوامل مهم در انتخاب پروژه ها و تعریف پورتفولیو را کمرنگ می نماید.
- ❖ در شرایط ثبات بازار و اقتصاد و عدم بروز موج های سینوسی در تورم، صرفاً تکیه بر دانش و تجربه ناشی از پژوهش ها و استانداردهای معتبر در زمینه مدیریت پورتفولیو و مدیریت پروژه، دارای اهمیت می باشد.



- ❖ با استفاده از نتایج سایر پژوهش‌ها در زمینه عوامل مهم در تعریف پورتفولیو و شناسایی پروژه‌های صنعت ساختمان، مهمترین عوامل تعریف پورتفولیو در شرکت‌های سرمایه‌گذاری، در ۳ بخش عوامل مالی (شامل پایداری سود و شاخص‌های اقتصادی)، عوامل فنی و اجرایی (شامل مدت زمان اجرا، نحوه اجرا، کاربری و فناوری و نوآوری) و عوامل محیطی (شامل سرمایه اجتماعی و برندسازی) شناسایی و تشریح و با یافته‌های پژوهش‌های دیگر، مقایسه شد.
- ❖ در این مقاله، صرفاً به عوامل مهم در تعریف پورتفولیو پرداخته شد و چرخه تحویل پورتفولیو خارج از محدوده این تحقیق بوده است. برای پژوهش‌های بعدی، پیشنهاد می‌شود ضمن طراحی مدل ارزیابی عوامل شناسایی شده، معیارها و عوامل مهم در تحویل پورتفولیو نیز مورد بررسی قرار گیرد.



با تشکر از توجه شما